

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

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. д.е.н Саєнсус М.А.**

(підпис)
«__»_____ 2024 р.

**Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 Маркетинг
на тему: «МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ
«ZOLLEX» В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

**Виконавець:
студентка 4 курсу, ЦВЗФН
Шарковська Ксенія Олександрівна**

**Науковий керівник:
проф. д.е.н Саєнсус М.А.**

Одеса 2024

ЗМІСТ**стр.**

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність інноваційної стратегії підприємства.....	6
1.2. Типологія інноваційної стратегії.....	14
1.3. Моделі вибору інноваційних секторів бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВО ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КОМПАНІЯ «ZOLLEX»	32
2.1. Характеристика економічної та фінансової діяльності підприємства	32
2.2. Аналіз макро- і мікросередовища	40
2.3. Ефективність комплексу маркетингу	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЯ «ZOLLEX»	60
3.1 Заходи удосконалення організації управління маркетинговою діяльністю	60
3.2 Заходи удосконалення управління маркетинговими комунікаціями	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається роллю, яку відіграє маркетингова діяльність в забезпеченні розвитку підприємства. Управління маркетинговою діяльністю виступає одним з головних елементів маркетингового управління. Саме розуміння та використання концепцій маркетингу в управлінні підприємством є невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності. У сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення діяльності підприємства в цілому, а зокрема його маркетингової складової, що надає компаніям можливість збільшити свої конкурентні переваги на вітчизняному та зовнішньому ринках.

Часто причиною недостатньої прибутковості компаній є неефективна система управління маркетинговою діяльністю. В зв'язку з цим, дослідження питань вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

Дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю знайшло відображення у працях таких науковців, як І.В. Мосійчук, І.Г. Клімова, А.В. Ткаченко, І.О. Щебликіна, М.В. Волкова та ін. Питання оцінювання ефективності маркетингової діяльності знайшли відображення у роботах низки вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відзначити праці Л.В. Балабанової., В. А. Шаповалова, Н.В. Бутенка, Н.К. Моїсєєва, А.Ф. Павленко, Є.Б. Анфіногенова, В.А. Пархименко, Т.Є Дерев'янченко, О.П. Лідовської, А. Резніченко та ін. Однак, згідно з дослідженнями у вітчизняній науковій літературі сьогодні немає комплексного дослідження управління маркетинговою діяльністю в конкурентному середовищі.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою

діяльністю компанії «ZOLLEX»

Досягнення цієї мети визначає вирішення наступних **завдань**:

- обґрунтувати сутність, функції та принципи управління маркетингом в сучасних економічних умовах;
- визначити механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- розглянути методика визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльності підприємства;
- дослідити макро- і мікросередовище компанія «ZOLLEX» ;
- проаналізувати комплексу маркетингу компанія «ZOLLEX» ;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю компанія «ZOLLEX» .

Об'єктом дослідження є процес управління маркетингом на компанії «ZOLLEX» .

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю компанія «ZOLLEX» та шляхи його удосконалення.

Методологічною основою дослідження були наукові методи абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу тощо. Для вирішення певних завдань у роботі також були використані такі методи: монографічний - у дослідженні літературних джерел, практики управління маркетингом компанії; теоретичні узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності поняття «маркетинговий менеджмент»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, проектування висновків та обґрунтування нових гіпотез; кореляційно-регресійний для аналізу тенденцій і закономірностей фактичного рівня комплексу маркетингу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості інноваційної стратегії підприємства

Формування і раціональне використання системи інноваційного менеджменту завжди було пріоритетним напрямком у розвитку підприємства. Розробка та реалізація інноваційної стратегії є складовою частиною інноваційного менеджменту і вирішує питання управління, планування і реалізації інноваційних проектів. В межах її формування відбуваються процеси передбачення змін в економічній ситуації фірм, пошук і реалізація великомасштабних рішень, що забезпечують її виживання і стійкий розвиток за рахунок виявлених майбутніх факторів успіху. Саме через інновації здійснюється еволюційний процес в економіці, про це свідчить досвід економічного розвитку країн-лідерів. Саме інновації лежать в основі модернізації та перебудови економіки. Вони являються основним критерієм оцінки розвитку країни. Тому країна, що не бере участь в «інноваційних змаганнях», залишається на останній сходинці в ієрархії розвитку світової спільноти.

На сучасному етапі лідерські позиції у галузі інновацій займає США. За останні півстоліття на Америку припадає понад 60 % усіх технічних інновацій. Завдяки організації інноваційного процесу та ефективному використанню технологічних інновацій у виробництві США стали однією з найбагатших країн світу. Як вітчизняні, так і зарубіжні вчені не дають конкретного визначення терміну. Літературі властива багатогранність поглядів на сутність поняття «інновація».

У науковій літературі термін «інновація» вперше вжив австрійський економіст Йозеф Шумпетер у 1939 р. у роботі Кон'юнктурні цикли, де під інноваціями він розумів зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві [1, с. 127]. Й. Шумпетер розглядав інновацію як

нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом; втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу; нову функцію виробництва, що означає іншу якість засобів виробництва, яка досягається не шляхом дрібного поліпшення старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а через введення нових засобів виробництва чи систем його організації.

Слід також зазначити, що він розглядав інновації саме в динаміці, тобто як інноваційні процеси (виготовлення нового продукту, а не новий продукт; впровадження нового методу, а не новий метод; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; проведення реорганізації). [1, с. 159] Дослідження лінгвістичного походження інновація дозволяє з'ясувати, що він має латинські корені та тлумачиться як “відновлення”, “оновлення” [25, с.64]. З англійської поняття *innovation* перекладається як введення нового чи введення новацій [3, с.79]. Тобто практичне використання новації з моменту її виробництва та розповсюдження у якості нових продуктів або послуг є нововведенням (інновацією). Під новацією розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище (відкриття).

Поняття «стратегія» (грец. *strategos* — мистецтво перемогати) у сучасному розумінні — це сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації. Стратегія представляє собою комплексний план, що орієнтує організацію на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку. Взагалі, у відповідності з міжнародними стандартами, під “інновацією” розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг [29, с.317].

Аналогічний підхід до трактування економічної категорія «інновація»

викладено у Законі України «Про інноваційну діяльність». Огляд економічної літератури показав, що на сьогоднішній день у залежності від об'єкта і предмета дослідження різні економісти розглядають інновацію по-різному. У вітчизняній практиці інновацію традиційно розглядають як кінцевий результат інноваційної діяльності, у закордонній переважно як діяльність, процес змін.

Аналіз цих публікацій дозволяє стверджувати про наявність суттєвих розходжень у розумінні сутності інновації як економічної категорії. Систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності інновації, як економічної категорії дозволяє виокремити наступні: - інновація як результат (Гохберг Л., Уткін Л., Глазьев С., Бешелева С., Гурвича Ф., Ільєнкова С., С. Ілляшенка та О.Прокопенко, Х.Рігс , В.Хіппель, Р.Фатхутдінов, Левінсон А. та ін.); інновація, як зміна (Й. Шумпетер, Валент Ф., Волдачек Л., Яковець Ю. та ін.); інновація, як процес (Д.Тідд, Д.Бессант, К.Павітт, Б.Твісс , Б.Санто, українські та російські економісти: І.Школа, І.Будникевич, О.Лапко, Д.Черваньов, Л.Нейкова, Валдайцев С. та ін.); інновація, як сукупність заходів (Казанцев А., Ф.Ніксон). табл. 1.1 наведено приклади тлумачення сутності економічної категорії інновація у межах виділених підходів.

Варто зауважити, що, незважаючи на виділені вище науково-методичні підходи до розгляду інновації, на сьогоднішній день наукова дискусія між вченими й економістами відбувається, переважно, тільки між прихильниками другого та третього підходів. Так, сьогодні в багатьох вітчизняних та закордонних наукових працях терміном «інновація» позначається одночасно і процес створення та впровадження чогось нового, і його конкретний результат.

Дослідники визначають інноваційний процес як сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, а період створення і комерціалізації називають інноваційним циклом. Перетворення ідеї в товар проходить етапи наступних досліджень: фундаментальних, прикладних, конструкторських досліджень, а також маркетингу, виробництва, збуту.

Таблиця 1.1

**Приклади розуміння сутності економічної категорії «інновація» у
межах виділених підходів**

№	Автор, джерело	Зміст
“інновація, як результат”		
1.	Закон України “Про інноваційну діяльність” [2].	результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового чи удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або нової чи удосконаленої організаційно-економічної форми, що забезпечує необхідну економічну і (чи) суспільну вигоду
2.	Керівництво Фраскаті [7, с.362]	кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового чи удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг
3.	А. Левінсон [35, с.136]	результат, підсумок попередньо проведеної наукової, практичної, організаційної роботи
4.	Р. Фатхутдінов [9, с.85]	кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об’єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту.
5.	Х. Піре [8, с.91]	комерційне освоєння нової ідеї
6.	В. Хіпель [33, с. 74]	застосування нового продукту або процесу на практиці
7.	С. Ілляшенко, О. Прокопенко [9, с.176]	кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств
“інновація, як процес”		
8.	Б.Санто [6, с.55]	техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку якщо іновачії орієнтовані на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести доданий прибуток
9.	Д. Тідд, Д. Бессант [34, с.149]	процес перетворення можливостей у нові ідеї, які широко впроваджуються в практику
10.	Б. Твісс [15, с.131]	процес нововведення як передача наукового або технічного знання безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється у носія технології
11.	В. Мединський, Л. Шаршукова [14, с.196]	суспільний, технічний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів і технологій
12.	Х. Хауштайн [32, с.63]	впровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі
“інновація, як зміна”		

13.	Й. Шумпетер [31, с.203]	зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві
14.	Л. Волдачек [5, с.67]	цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи (кількісна, якісна, в будь-якій сфері діяльності підприємства)
15.	Ф. Валента [32, с.58]	зміна в первісній структурі виробничого механізму, тобто перехід від його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили, організації; зміни з позитивними, і негативними соціально-економічними наслідками
16.	Ю. Яковець [12, с.57]	якісні зміни в виробництві, які можуть відноситися як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління
“інновація, як сукупність заходів”		
17.	Ф. Ніксон [22, с.136]	новостворені (застосовані) і/або удосконалені конкурентноздатні технології, чи продукція послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і/або соціальної сфери

Джерело: складено автором

На рис. 1. 1 показана послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві.

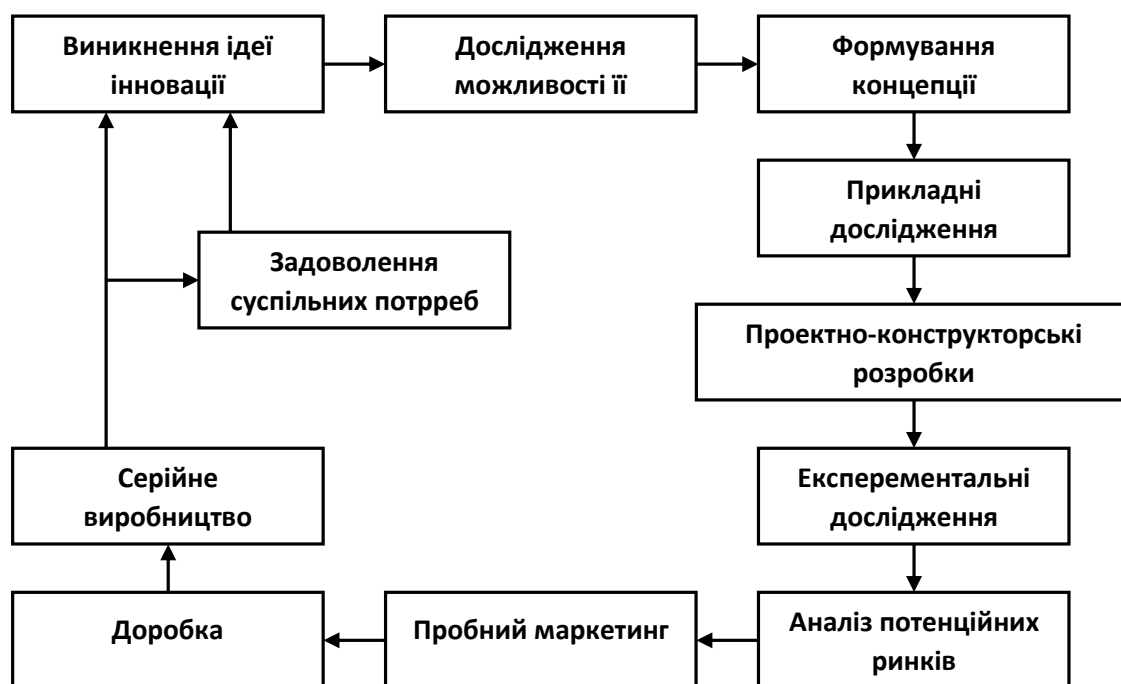


Рис. 1.1. Стадії інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором

Лише після впровадження інновації можна визначити ефективність інноваційного процесу, коли з'ясовується, у якій мірі її сприймає ринок і наскільки задовольняються потреби споживачів. На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не завершується тільки впровадженням новації (техніки, технології, продукту) у виробництво, а має неперервний характер, оскільки з поширенням інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Інноваційна діяльність, спрямована на комерціалізацію накопичених знань, технологій і обладнання. Результатом інноваційної діяльності є новий або додатковий продукт або продукт з новими якостями.. Вона пов'язана з трансформацією наукових досліджень і розробок, винаходів і відкриттів, які впроваджуються у виробничий процес, або в новий підхід до соціальних послуг.

Згідно з Законом України інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. [2] В Законі України « Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як « одна з форм інвестиційної діяльності», що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу [1]. Ця діяльність охоплює: випуск і поширення принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.

Стратегічне управління інноваціями є складовою менеджменту інноваційної діяльності. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства. Проте і до сьогоднішнього дня не існує єдиного підходу до визначення його центрального поняття – стратегії.

Сьогодні під стратегією (грец. strategos — мистецтво перемогати) розуміють сукупність усіх дій управлінського характеру, що спрямовані на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задовольняють споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації. Стратегія являє собою комплексний план, що орієнтує організацію на перспективу. Мета стратегії - забезпечити прискорення постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку. [4, с.367]

Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища. Інноваційні стратегії є також однією зі складових економічної стратегії і з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації. Таким чином, інноваційна стратегія є одним із головних засобів управління конкурентоспроможністю організації на засадах інноваційних чинників і формування конкурентних ринкових переваг.

Світова практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що інноваційні стратегії через свої особливості є ефективним управлінським інструментом. Завдяки інноваційним стратегіям прискорюється постійний розвиток організації в умовах ринку; забезпечуються переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг; визначається позиція на ринку, набір основних товарних ліній; створюється основа для суспільного визнання організації. Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх проводять підприємства, як уже зазначалось, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри ґрунтуються на нововведеннях. Управління інноваціями зачіпає як

концептуально- підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління.

1. 2. Типологія інноваційних стратегій

Існує багато різних підходів до визначення чинників, що утворюють стратегію та цільової функції щодо них, які і визначають тип стратегії. У таблиці 1.2 наведені чинники, які враховуються під час визначення інноваційної стратегії [7, с.311].

Таблиця 1. 2

Чинники, що враховуються при класифікації інноваційної стратегії

Чинники, що визначають стратегію	Тип стратегії
Активність наукових досліджень	1. Довгострокова стратегія 2. Короткострокова стратегія 3. Зорієнтована на патентування 4. Зорієнтована на ліцензування
Інновації	1. Зорієнтована на радикальні інновації. 2. Зорієнтована на інкрементальні інновації 3. Зорієнтована на псевдоінновації 4. Стратегія імітації інновацій 5. Стратегія дифузії інновацій
Ставлення до конкуренції	1. Наступальна стратегія 2. Оборонна стратегія 3. Імітаційна стратегія
Широта ринку та асортименту	1. Обмеженого асортименту 2. Орієнтована на якість 3. Стратегія концентрації 4. Стратегія диверсифікації 5. Стратегія експорту- імпорту
Інтеграція — логістика — кооперація	1. Стратегія незалежності 2. Стратегія співучасті 3. Стратегія кооперації 4. Стратегія придбання
Техніка — технологія	1. Стратегія інвестування 2. Стратегія модернізації 3. Стратегія заміщення
Зростання ринку	1. Високого зростання 2. Обмеженого зростання 3. Консолідації

Джерело: складено автором

Єдиної стратегії, що може бути застосована до будь-якої організації не існує, оскільки кожна організація неповторна. Через це визначення її стратегії унікальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників. За цією класифікацією деякі типи стратегій дещо подібні за підходами і відрізняються лише об'єктом основної орієнтації — наприклад, на дослідження, продукт чи технологію. М. Портер запропонував свою класифікацію стратегій організацій, яку використовують найчастіше [18, с.274]. Відповідно до неї виділяються дві основні групи інноваційних стратегій: наступальні (активно і помірною наступальні) та оборонні.

Розглянемо, що являє собою кожна з наступальних стратегій:

Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) передбачає головною метою бути першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Ця стратегія зазвичай не використовується навіть великими та потужними підприємствами в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, вона застосовується лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал). Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомі результати. Активну наступальну стратегію використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоб шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки.

Технологічне і ринкове лідерство базується на розробленні базисних, радикальних інновацій. Реалізація стратегії лідерства потребує ґрунтовного науково-дослідного забезпечення: широкого фронту науково-дослідних робіт у суміжних галузях і постійного зв'язку з фундаментальними дослідженнями; постійного огляду найважливіших результатів НДР з метою впровадження їх у виробництво; оперативних змін пріоритетів фінансування залежно від очікуваних

результатів маркетингу. У сфері дослідно- конструкторських робіт має бути створена потужна база, особливо важливою є наявність кваліфікованого персоналу, налагодження постійних зв'язків між усіма ланками в інноваційному процесі.

Незважаючи на високі витрати і ризики, активна наступальна стратегія продовжує залишатись привабливою для досягнення таких цілей, як забезпечення швидкого зростання продажу та частки на ринку, одержання високих прибутків на інвестований капітал і завоювання стійкої бази споживачів.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії — « безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, її застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево. Вона є важливою з точки зору управління, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути створювати мінімальний науковий наробок у цих галузях, щоб скоротити час науково-технічної підготовки продукту до виходу на ринок, услід за лідером. Підприємства, що дотримуються цієї стратегії, активно патентують власні нововведення, що базуються на радикальних нововведеннях технологічного лідера.

До наступальних стратегій належить *стратегія «кидання виклику»*. Мета цієї стратегії — посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є вибір плацдарму для атаки на лідера та оцінка його можливої реакції і захисту.

Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни і т. ін. Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі: зниження ціни; здійснення аналогічної

рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурента; випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі). Класичним випадком, як відзначає Ф. Котлер, є атака конкурентів фірмою, що пропонує аналогічний за якістю товар за нижчою ціною.

Стратегія «партизанської війни» передбачає здійснення фірмою торговельних «вилазок» і заплановану «обуреність» конкурента на їх власних ринках. Такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

Проти агресивних стратегій конкурентів фірми-лідери висувають стратегію випереджувальних ударів, яка спрямована на захист вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми в споживачів. Ці та інші підходи успішно використовуються компаніями-лідерами.

Крім того, до наступальних належать стратегії цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми.

Стратегія цінового лідерства передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масованого збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

Стратегія злиття та придбання має на меті покращити позиції організації на ринку за рахунок об'єднання з фірмами-користувачами, фірмами-постачальниками і фірмами-конкурентами. Її переваги — швидке входження на ринок.

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умов наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем,

різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. У стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

Стратегія освоєння і заповнення «ринкових ніш» полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активної інноваційної діяльності та маркетингу. Вона використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Цю стратегію називають ще стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу, оскільки її використання потребує проведення ретельного вивчення ринку, організації рекламних заходів, забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища. Оборонна стратегія орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.

Стратегія імітації базується на використанні вже відомих технологій і їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Наприклад, фармацевтична промисловість, що виготовляє ліцензовані ліки або популярні ліки на закінчених патентах. Фірма, що проводить стратегію імітації, не несе витрат на дослідження (окрім витрат на ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажу. Головна увага при використанні стратегії імітації приділяється швидкому освоєнню технології і запуску товару у виробництво. Творчий імітатор не робить винаходів продукту чи послуг, він удосконалює і розміщує їх на ринку. На думку П. Друкера, стратегія імітації саме починається з ринку, а не з виробників. Творча імітаційна стратегія орієнтується на ринок і керується ринковими законами. Стратегія імітації потребує швидкозростаючого ринку. 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 стратегія імітації також не вільна від ризику, причому значного. Загрозою може бути неправильна оцінка ситуації та імітація того, що не має перспектив з точки зору

ринкових відносин.

Захисна стратегія використовується у формі короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим фірмам несприйнятливих умов на ринку шляхом перебудови виробництва на випуск модернізованої продукції.

Стратегія очікування здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту.

На ранній стадії розвитку будь-якої галузі фірма ставить собі за мету уважно спостерігати за цим процесом. Спостереження дає змогу фірмі одержати інформацію про вимоги до технології та персоналу, визначити перспективи галузі з погляду прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості. Коли галузь «дозріє», проясняться її перспективи і чинники успіху для очікуваної фірми, тоді фірма вдається до тактичних дій: розгортає власні НДДКР, купує ліцензії, створює спільне підприємство з фірмою-новатором або купує його.

Стратегія оперативного реагування притаманна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і володіють здатністю швидко перебудовуватись на створення нового продукту. Найефективнішим є використання спільних інноваційних стратегій (наступально-захисних), які забезпечують гнучкість їх поведінки серед конкурентів на ринку. Невід'ємною складовою інноваційної діяльності є ризики. Вихід на нові ринки в сучасних ринкових умовах України є найменш контрольованим і потенційно найризикованішим чинником. В економічній літературі достатньо широко висвітлюються підходи до процесу управління ризиком [10, с.214]. Ризик та непередбачені витрати враховуються завжди, проте в сучасних умовах їх коло значно збільшилось і може бути зведеним до таких п'яти взаємопов'язаних груп:

- ринковий ризик — зміна кон'юнктури ринку для інноваційного проекту, тобто попиту на пропозиції;
- економічний ризик — недостатній ступінь точності оцінки ресурсів або витрат, рівня інфляції та ін.;

- екологічний ризик — непередбачені законодавчі обмеження екологічних нормативів у процесі реалізації проекту або недостатній ступінь обліку природоохоронних вимог під час передінвестиційних та перед проектних обґрунтувань;
- технічний ризик — недостатній ступінь точності аналізу надійності технологій, які будуть використані;
- політичний ризик — зміна політики державного регулювання у сфері податків, амортизацій тощо, виникнення політичної нестабільності або форс-мажорних обставин.

Наявність чинника ризику має бути сильним стимулом до заощаджування коштів і ресурсів та змушувати підприємство дуже ретельно аналізувати рентабельність проекту, відповідальна розробляти стратегії, інвестиційні смети, купувати ресурси, наймати кадри.

Сьогодні не існує єдиної моделі інноваційної стратегії, як і єдиної форми стратегічного управління для всіх організацій. Вибір тієї чи іншої інноваційної стратегії здійснюється з урахуванням багатьох факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. За допомогою двомірної матриці можна представити напрями вибору інноваційної. Рис. 1. 2 [21, с. 207].

<i>РИНКОВА ПОЗИЦІЯ</i>	Сильна	Залежна стратегія	Імітаційна	Стратегія наступу
	Сприятлива	Традиційна	ВИБІР	«з нагоди»
	Слабка	Ліквідації	Традиційна	Стратегія захисту
		Слабка	Сприятлива	Сильна
	<i>ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЗИЦІЯ</i>			

Рис. 1.2. Матриця вибору інноваційної стратегії

Джерело: складено автором

Проте необхідно пам'ятати, що при виборі того чи іншого виду інноваційної стратегії треба враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність за рівнем ризику й готовність ринку до сприйняття новини.

1.3 Моделі вибору інноваційних секторів бізнесу

Розглянемо основні моделі вибору інноваційних секторів бізнесу. Вибір інноваційних секторів бізнесу підприємства (модель BCG, матриця «зростання – частка ринку») та матриця «можливість – уразливість». Матриця BCG ґрунтується на філософії, згідно з якою зростання ринку товару й відносна частка ринку є двома найбільш важливими характеристиками підприємства. Для аналітиків важливим є той факт, що стратегічні позиції різних секторів бізнесу підприємства тісно пов'язані з напрямками внутрішніх фінансових потоків, оптимальність яких підлягає дослідженню. Зміст аналітичної процедури в даному випадку полягає у визначенні відповідності позицій секторів бізнесу підприємства у квадрантах матриці BCG і напрямів внутрішніх фінансових (грошових) потоків.

Головний фінансовий потік, який можна визначити на матриці BCG, має спрямовуватися від правого нижнього квадранта до лівого верхнього, тобто від «дійних корів» до «важких дітей». Сектори бізнесу, які належать до категорії «важких дітей», повинні з часом переходити до категорії «зірок», а для цього потрібні інвестиції, оскільки «важкі діти» великі кошти самостійно акумулювати не можуть. У цілому «важкі діти» і «зірки» постійно вимагають додаткових грошових ін'єкцій. У той же час «дійні корови» і частково «собаки» вважаються основними інвесторами всередині підприємства.

Використовуючи модель BCG, дуже важливо правильно визначити темпи зростання ринку і відносну частку підприємства на цьому ринку. Вимірювання темпів зростання ринку рекомендується здійснювати на основі даних по галузі за останні 2- 3 роки, але не більше. Відносна частка підприємства на ринку являє собою логарифм відношення обсягу продажу підприємства у певному секторі

бізнесу до обсягу продажу конкурента - лідера. Якщо ж саме підприємство є лідером, розглядається його відношення до того з конкурентів, який посідає другу сходинку. Якщо отриманий коефіцієнт перевищує одиницю, це підтверджує лідерство підприємства на ринку. У протилежному випадку це буде означати, що інші підприємства мають більші конкурентні переваги у секторі бізнесу, що розглядається. [28, с. 84]

Вибір інноваційної стратегії згідно моделі GE / McKinsey

Успіх, який супроводжував модель стратегічного аналізу і планування бізнесу, розроблену спеціалістами BCG, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Вже на початку 1970-х років з'явилася аналітична модель, запропонована корпорацією General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co. Ця модель отримала назву «модель GE / McKinsey» і до 1980 року стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

У центрі уваги моделі GE / McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид інновацій у перспективі. Отже, всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав значні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів (виключно кількісні параметри), але й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції, суспільні потреби.

По осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку (або сильних сторін певних секторів бізнесу). На відміну від матриці BCG в моделі GE / McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру. Це робить дану модель більш «багатою» в аналітичному аспекті порівняно з матрицею BCG і, одночасно, більш реалістичною з погляду позиціонування

секторів бізнесу. Матриця *GE / McKinsey* має формат 3x3, тобто складається з дев'яти клітинок (рис. 1.3).

Привабливість ринку	«Переможець» (1)	«Переможець» (2)	Сумнівний бізнес (-?-)
	«Переможець» (3)	Середній бізнес	«Переможений» (1)
	Генератор прибутку	«Переможений» (2)	«Переможений» (3)
100	Відносна перевага на ринку		

Рис. 1.3. Структура матриці «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»

Джерело: складено автором

Параметри, за допомогою яких оцінюється позиція певного бізнесу по осі Y, практично не можуть регулюватися на підприємстві, їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той же час позиціонування секторів бізнесу підприємства по осі X контролює саме підприємство і при бажанні може його змінити. [28, с. 293]

Сектори бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл або, як їх іноді називають, «бульбашок», центри яких однозначно визначаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги організації на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу підприємства показується сегментом у цьому колі.

У матриці виділяються три зони стратегічних позицій: 1) зона «переможців»; 2) перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зона «переможених». Сектори бізнесу, які під час позиціонування потрапляють у зону «переможців», мають кращі значення факторів привабливості ринку і переваг підприємства на ринку. Такі сектори обіцяють подальший розвиток і зростання. Для позиції, яка

умовно названо «Переможець» (1), характерні найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги підприємства на ньому.

Для позиції «Переможець» (2) властивим є вищий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг підприємства. Таке підприємство не є лідером у своїй галузі, але в той же час не відстає від нього. Стратегічним завданням такого підприємства є визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій в інновації.

Позицію «Переможець» (3) посідають підприємства, що займаються видами бізнесу, де ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але переваги цих підприємств на ринку не викликають сумніву. Таке підприємство повинно визначити найпривабливіші сектори бізнесу і вкладати кошти саме в них. Ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на запитання, яким чином необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця *GE / McKinsey*, як і решта подібних до неї, дає змогу визначити лише загальну стратегію. Для різних позицій матриці *GE / McKinsey* згідно з пропозиціями відомого економіста Т. Нейлора рекомендують такі стратегії (табл. 1. 3)

Таблиця 1.3

Рекомендовані стратегії для різних позицій матриці *GE / McKinsey*

Позиції матриці <i>GE / McKinsey</i>	Рекомендовані стратегії
«Переможець» (1)	Інвестування
«Переможець» (2)	Зростання
"Переможець" (3)	Зростання
Сумнівний бізнес («?»)	Отримання доходів
Середній бізнес	Отримання доходів
«Генератор прибутку»	Отримання доходів
«Переможений» (1)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (2)	Отримання доходів, скорочення діяльності
«Переможений» (3)	Вихід з бізнесу

Джерело: складено автором

Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються згідно моделі

GE / McKinsey представлені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються згідно моделі GE / McKinsey

Джерело: складено автором

Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель *GE / McKinsey*, полягає в наступному: збільшувати кількість ресурсів для розвитку і підтримання бізнесу у привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і

навпаки, зменшувати ресурси, що спрямовуються у певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими. Для будь-якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною.

Вибір стратегічної господарської одиниці на основі матриці Х.Хінтерхубера

«значення виробництва – конкурентоспроможність»

Дана матриця розроблена Х. Хінтерхубером і використовується для обґрунтування так званого стратегічного ядра підприємства, а також заходів для його посилення. Стратегічне ядро підприємства – це основний, найбільш конкурентоспроможний, інноваційний бізнес підприємства. До його складу включають: інноваційне виробництво, на яке припадає найбільша частка обігу підприємства; інноваційне виробництво, з яким підприємство пов'язує своє майбутнє; інноваційне виробництво, яке визначає імідж підприємства. Сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, в яких воно збігається з так званим ядром компетентності. Ядро компетентності це сума вмінь, знань, технологій (інновацій) та т. ін., що забезпечує конкурентні переваги даного підприємства (рис.1.5). Ідеально коли усі виробництва згуртовані у межах полів № 3 та № 6 даної матриці, тобто входять в ядро компетентності. На практиці так не буває, тому необхідною є кількісна оцінка стратегічного ядра підприємства.

Значення виробництва	високе	(1) фінансова участь (захват)	(2) стратегічний союз	(3) ядро компетенції
		(4) стратегічний союз	(5) стратегічний союз	(6) ядро компетенції
	середнє	(7) дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(8) дезінвестиції, зовнішні закупівлі	(9) пошук нових ринків
	низьке			
		низька	середня	висока
Порівняльна конкурентоспроможність				

Рис. 1.5. Модель Х. Хінтерхубера

Джерело: складено автором

Для цього розраховується частка виробництва, яка входить до ядра

компетентності, відносно загального обігу підприємства. Якщо ця частка менше 50%, це свідчить про наростання проблем підприємства.

Поле № 9 свідчить про невикористання створених підприємством технологічних переваг а, отже, необхідності виходу на нові ринки збуту, які забезпечують можливість розкриття інноваційного потенціалу підприємства.

Поле №1 посідає важливий підрозділ виробництва, який також відстає від конкурентів. Необхідним є злиття або придбання компанії з сильними конкурентними позиціями.

Поля №№ 2,4,5 свідчать про деяке відставання відносно конкурентів в досить важливих для підприємства стратегічних (інноваційних) сферах діяльності. У цьому випадку необхідно створити стратегічне партнерство з більш сильним конкурентом: придбати патенти, ліцензії, франчайзинг, ноу-хау та ін.

Поля № 7 і № 8 займають можливості підприємства з невисокою конкурентоспроможністю. Їх необхідно закрити або продати. [11, с. 25]

Вибір інноваційної господарської одиниці з урахуванням стадії життєвого циклу галузі (ринку) за моделлю Хофера – Шенделя

В 1978 році розроблено матрицю «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу». Її автори — Чарльз В. Хофер і Ден Шендель вважали, що моделі BCG та GE/McKinsey є не придатними для оцінки діяльності комерційної фірми на нових ринках, які тільки починають розвиватися, тобто конкурентна позиція підприємства повинна бути обов'язково узгоджена зі стадією еволюції ринку (рис. 1.6.). У структурі моделі по вертикальній осі розміщуються стадії еволюції (розвитку) ринку: виштовхування з ринку старого продукту (послуги); зростання; зрілість; насичення; скорочення. По горизонтальній осі відображається конкурентна позиція підприємства в галузі, і вона може бути сильною, середньою, слабкою й поганою. Остання позиція підприємства в стратегічному плануванні інноваційної діяльності до уваги майже ніколи не береться, оскільки засвідчує неспроможність бізнесу. У залежності від стадії розвитку ринку й положення конкретного виду бізнесу позиціонуються господарські одиниці підприємства.

Стадії еволюції ринку	розвиток	Стратегії збільшення частки на ринку		розкрутка або	
	витіснення				
	зростання	Стратегії зростання		ліквідація або	
	зрілість	Стратегія збільшення прибутку	Концентрація на власному ринку		
	насищення	Стратегії зменшення активів підприємства		відмова	
	скорочення				
		сильна	середня	слабка	погана
Конкурентна позиція бізнесу					

Рис. 1.6. Модель Хофера – Шенделя

Джерело: складено автором

Для правильного конкурентного позиціонування підприємства, особливе значення має балансування бізнес-портфелю підприємства за трьома основними типами ідеального портфелю корпоративних стратегій: портфель зростання; портфель прибутку і збалансований портфель. [27, с. 419]. Стратегічне планування, як один з елементів системи інноваційного менеджменту, являє собою відносно самостійну підсистему, що охоплює сукупність спеціальних інструментів, правил, структурних органів, інформаційних потоків і процесів, спрямованих на підготовку і виконання стратегічних планів. В умовах постійних змін навколишнього середовища інноваційна стратегія є основою сучасного інноваційного менеджменту, виступає одним із засобів досягнення цілей організації, підвищення результативності її діяльності і зміцнення конкурентної позиції.

Управління інноваційними проектами є невід'ємною частиною

стратегічного управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства, що здійснюється із використанням трьох основних методів: за цілями; за витратами; за відхиленнями.

Для розмежування стадій розвитку ринку й конкурентних позицій підприємства використовується певний набір змінних (табл. 1.4.)

Таблиця 1. 4

Змінні, які використовуються в моделі Хофера – Шенделя

	Змінні сильних сторін підприємства (горизонтальна вісь)		Змінні стадії життєвого циклу (вертикальна вісь)
1.	Відносна частка ринку	1.	Темпи зростання ринку
2.	Зростання частки ринку	2.	Зміни росту ринку
3.	Охоплення системою розподілу	3.	Темпи технологічних змін продукту
4.	Ефективність системи розподілу	4.	Темпи технологічних змін процесу
5.	Різноманітність асортименту виробів	5.	виробництва
6.	Виробничі потужності і розташування	6.	Сегментація ринку
	Ефективність виробництва		Основна функціональна область, від якої
7.	Крива досвіду		залежить комерційний успіх
8.	Кількість продукту		підприємства (маркетинг, фінанси,
9.	Наукові дослідження й розробки		виробництво, персонал, інновації)
10.	Конкурентоспроможність цін		
11.	Ефективність рекламних заходів		
12.	Вертикальна інтеграція		
13.	Основний імідж (репутація)		

Джерело: складено автором

Висновки до першого розділу. Управління інноваційною діяльністю підприємства стає усе більш актуальним у міру того, як зростає темп соціально-економічного розвитку. У постійно змінних умовах сучасного світу розвиток організації є не лише наслідком природної еволюції, але і результатом цілеспрямованих зусиль керівників. Стратегічний підхід до формування і реалізації конкурентних переваг здатний забезпечити довгострокове успішне функціонування організації в динамічному ринковому середовищі, стати основою становлення і зміцнення її інноваційного потенціалу. Як одна з форм інвестиційної діяльності, інноваційна діяльність спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей і винаходів до їх практичного застосування та реалізації на ринку з метою задоволення потреб суспільства в

конкурентоспроможних товарах і послугах.

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає в необхідності забезпечення постійного впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів або послуг, методів виробництва і форм організації управлінської діяльності. Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна інноваційна стратегія, що розробляється, є унікальна і вибір її виду залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВО ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ZOLLEX»

2.1. Характеристика економічної та фінансової діяльності підприємства

Підприємство «ZOLLEX» <https://opendatabot.ua/c/35869799> <http://zollex-group.com/about> зареєстровано 24.04.2008 за юридичною адресою: Україна, Івано-Франківська обл., Івано-Франківський р- н, село Крихівці, вул.Слобідська, будинок 28. <https://megasite.ua/ua/zollex>

Види діяльності підприємства : основний - Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, інші види діяльності:

- 20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин
- 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції
- 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45. 32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Организационно-правовая форма підприємства - приватне підприємство, форма власності – недержавна власність.

Приватне підприємство компанія «ZOLLEX» входить до складу холдингу

«Zollex Group» та виробляє такі бренди, як: «Zollex», «Clime», «Medical DEF», «Цех №1», «Vnuki».

Компанія «ZOLLEX» була заснована в 1990 р Це сучасне підприємство з повністю автоматизованими технологічними циклами, науковими лабораторіями та випробувальними полігонами. З моменту утворення компанії пріоритетними напрямки є оптовий продаж моторних масл, автохімії, автозапчастин і аксесуарів.

ТМ «Zollex» - це виробництво і продаж автозапчастин, фільтрів, автокосметики високої якості для автомобілів.

ТМ «Clime» виробництво побутової хімії. У 2015 році група виробничих і торгових компаній «Zollex-group» спільно з італійським підприємством запустило виробництво. Повний цикл виробництва: від видувних машин до упаковки, відбувається абсолютно автоматично. Все обладнання італійське і налаштоване фахівцями з Італії. Дві лінії дозволяють працювати в три зміни з випуском готової продукції 3000 одиниць на годину, тому випускаємо продукцію не тільки для власних потреб, а й під private label. ТМ «Clime» за 1 рік існування зайняла більше 3% обсягу українського ринку. Турбота про екологію і здоров'я покупців одна з найбільш пріоритетних завдань в нашій компанії, тому фахівці нашої лабораторії постійно ведуть спільну роботу з провідними компаніями Франції, Німеччини і Італії.

Використання високоякісної сировини від світових виробників BASF (Німеччина) і KAO Corporation S.A. (Японія) з додаванням натуральних компонентів (харчові барвники та ароматизатори), що дозволяє використаній продукції біологічно розпадатися на 92%. Якість всіх продуктів підтверджено гігієнічним висновком міністерства охорони здоров'я і протоколами випробувань на відповідність.

Сьогодні продукція експортується в Європу через Словенську компанію «Zolleks avto.d.o.o.», де вимоги до здоров'я людини і навколишнє середовище більш високі. ТМ «Medical DEF» виробництво антисептичних засобів, що стало затребуваним й ефективним під час пандемії і в сучасних умовах воєнного стану. За рахунок різних форматів, від 3 мл до 5 літрів компанія почала співпрацювати з

багатьма організаціями, як приватними, так і державними: більше 1000 кафе, ресторанів та готелів по всій країні обрали продукцію, більш як 200 навчальних закладів використовують дезінфекційні засоби з 1-го вересня 2022 року. Вже 3 країни Європи визнали якість антисептиків. Антисептики виробника ТМ «Medical DEF» повністю сертифіковані.

ТМ «Цех №1», ТМ «Vnuki» це побутова хімія економного сегменту. Складські приміщення складають загальний обсяг в 14 000 кв.м, а власний транспорт з 39 автомобілів (від 0,5т до 20т) дозволяє робити доставку в будь-яку точку України. [7] На підприємстві працює 80 чоловік та 25 чоловік на виробництві. Виробництво працює в дві зміни. Своя акредитована лабораторія. Працівники та спеціалісти фірми щороку проходять підвищення кваліфікації (стажування). Однак в сучасних умовах воєнного стану на підприємстві відбулися значні зміни. Було втрачено частку виробництва і складських приміщень у Херсонській області. Зараз основна діяльність зосереджена на заході України. Кількість офісних працівників на підприємстві -12 осіб, складських робітників – 4 особи, станом на 01.10.2022 року.

Для всебічного аналізу діяльності господарюючого суб'єкту важливим є вивчення організаційної структури компанії «ZOLLEX». Організаційна структура на підприємстві лінійно-функціональна, що передбачає ефективний розподіл обов'язків відповідальності. Слід зазначити, що відділ маркетингу тісно співпрацює з відділом продаж, так як з'явився нещодавно.

На даний момент, відділ маркетингу займається виключно рекламою. Слід зазначити, що під час аналізу роботи різних підрозділів, мною була виявлена проблема взаємодії співробітників різних організаційних структурних одиниць підприємства та відсутність відповідних до штатного розкладу посадових інструкцій. Організаційна структура компанії «ZOLLEX» наведено на рис. 2.1.



Рис.2.1 Організаційна структура компанії «ZOLLEX»

Джерело: розроблено автором

Для оцінки сучасного стану маркетингової діяльності необхідно провести аналіз базової умови рівня управління маркетингом, а саме економічного і фінансового стану підприємства. Для цього дамо оцінку основних економічних і фінансових показників господарської діяльності Компанія «ZOLLEX» за період з 2019 по 2023 роки, що представлено в таблиці 2.1.

Отже, аналіз основних показників діяльності компанії «ZOLLEX» показав, що дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 2019 по 2023 рік збільшився на 29671,6 тис. грн. або на 90,9% чи у 1,9 рази. За досліджує мий період зростання доходу від реалізації була нерівномірним, так у 2021 році порівняно з 2020 роком він знизився на 33641,4 тис. грн. або 72, 2%.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 у порівнянні з 2019 роком зріс на 2817,6 тис. грн. або 227, 8% чи у 3,28 рази. За період з 2019 по 2023 роки спостерігається постійне зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 році досягнула рівня 1895,3 тис. грн., що на 1237,0 тис. грн. більше чим в 2019 році. Темп зростання склав 2,87 рази. Темпи зростання собівартості

реалізованої продукції перевищують темпи зростання доходу від реалізації продукції що призводить, за період з 2019 по 2023 рік, зниження рівня рентабельності продажу на 0,45 відсоткових пункту.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства за 2020-2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	39654,9	46595,7	52954, 3	36290,8	32326,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1236,9	2171, 7	2659,6	2024,7	2054,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	658,3	894,4	1271,2	1521,8	1895, 3
Адміністративні витрати, тис. грн.	25616,0	19244,0	15462,0	6259,2	8562, 3
Витрати на збут, тис. грн.	1045, 9	1271,9	2495,1	2553,9	3648,8
Чистий прибуток, грн.	13452,0	25028,0	60745,0	51169,0	52456, 8
Рентабельність (прибутковість) виробничих витрат, %	15,8	33,04	31,82	36,66	38, 56
Рентабельність продаж, %	1,25	2,21	0,02	0,03	0,8
Рентабельність активів, %	0,06	0,04	0,1	0,18	0,14
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,5	0,53	0,53	0,53	0,59
Адміністративні витрати на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, грн.	32, 02	46,48	82,21	82,45	82,56
Коефіцієнт окупності активів	2,00	2,21	2,64	2,88	2, 56

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Важливе значення для оцінки економічного і фінансового стану підприємства є виявлення взаємозв'язку основних економічних показників діяльності підприємства з факторами (змінними) які зумовили ці зміни. Тісноту

взаємозв'язку можна кількісно визначити за допомогою проведення кореляційно-регресійного аналізу. Виконання цього аналізу можливо за допомогою пакету «Аналіз даних» в рамках програмного продукту Excel, Microsoft Office 2021.

Для визначення взаємозв'язку у якості результуючих змінних були обрані:

- Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.
- Рентабельність продажів, %.

Незалежними факторними ознаками були обрані:

- Витрати на збут, тис. грн.
- Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Вихідні данні для проведення кореляційно-регресійного аналізу наведені в таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2

Вихідні данні для кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Дохід від реалізації продукції, тис.грн	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Витрати на збут, тис.грн	Рентабельність продаж, %
2019	32654,8	658,3	1045,9	1,25
2020	46595,7	894,4	1271,9	2, 21
2021	12954,3	1271,2	2495, 1	0,02
2022	56290,8	1521, 8	2553,9	0,03
2023	62326, 5	1895,3	3648,8	0,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Визначення тісноти взаємозв'язку між залежною змінною і незалежною змінною дає можливість кількісно оцінити вплив незалежної змінної на результативну ознаку. Результативна ознака як правила характеризує рівень отриманого економічного ефекти або досягнутий рівень економічної ефективності. Незалежна змінна формує кількісний рівень умов, за яких досягається рівень результативної ознаки або вказує за рахунок яких дій досягається результат. Ми розглядаємо два результуючих показника. Спочатку ми визначимо тісноту взаємозв'язку між доходом від реалізації продукції і

собівартістю реалізованої продукції. Результат визначення представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кореляційна матриця взаємозв'язку доходу від реалізації і собівартості реалізованої продукції

	Дохід від реалізації продукції, тис.грн	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,520561266	1

Джерело: розраховано автором

За результатами побудованої кореляційної матриці можна стверджувати що між результативною і факторною ознаками існує середня тіснота взаємозв'язку, що підтверджується значенням парного коефіцієнта кореляції Пірсона який дорівнює 0, 52. Також можна зазначити що між доходом від реалізації продукції існує прямий зв'язок. Іншим кроком буде визначення тісноти зв'язку між рівнем рентабельності продажів і витратами на збут, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4

Кореляційна матриця взаємозв'язку рівня рентабельності продажів і витрат на збут

	Рентабельність продаж, %	Витрати на збут, тис.грн.
Рентабельність продаж, %	1	
Витрати на збут, тис.грн.	-0,59819	1

Джерело: розраховано автором

Побудована кореляційна матриця зв'язку між рівнем рентабельності продажу і витратами на збут дає можливість стверджувати, що між зазначеними змінним існує зворотній середній рівень зв'язку.

Побудуємо регресійне рівняння для відношення рівня рентабельності продажів і витрат на збут, щоб мати можливість кількісно оцінити вплив витрат на збут на рівень рентабельності продажів.

За результатами здійсненого регресійного аналізу за допомогою Microsoft Office Excel, пакет «Аналіз даних» було отримано наступне рівняння парної регресії:

$$\hat{Y} = 2.002 - 0.0005 X_1 \quad (2.1)$$

де Y – рентабельність продажів, %

X – витрати на збут, тис. грн.

Коефіцієнт при факторі X отриманого рівняння вказує на те, що при зростанні на 1 тис. грн. розміру витрат на збут, рівень рентабельності продажу знизиться 0,05 відсоткових пункту.

В результаті проведеного регресійного аналізу і побудови рівняння парної регресії були отримані результати регресійної статистики, що наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Регресійна статистика відношення між рівнем рентабельності продажу і витратами на збут

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,598191
R- квадрат	0,357833
Нормированный R-квадрат	0, 143777
Стандартная ошибка	0,849671
Наблюдения	5

Джерело: розраховано автором

За результатами регресійної статистики можна стверджувати з 95% вірогідністю, що 35, 78% варіації рівня рентабельності виробництва за період з 2019 по 2023 роки КОМПАНІЯ «ZOLLEX» пояснюється варіацією рівня витрат на збут. Інші 64,22% варіації рівня рентабельності продажів пояснюються іншими змінними. Маркетинг містить у собі збут, як одну з своїх складових сторін, функцій. Маркетинг набагато ширше та складніше поняття, чим збут, це певна система, яка дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом. Тому збут є однією з складових комплексу маркетингу, що знайшло своє підтвердження у результаті побудованої парної регресійної моделі.

2.2. Аналіз макро- і мікросередовища компанії

Марко маркетингове середовище представлено зовнішніми факторами та силами, що впливають на функціонування підприємства та на його мікро маркетингове середовище. В таблиці 2.6 розглянуті фактори макросередовища компанії «ZOLLEX». STEP-аналіз використовують для того, щоб проаналізувати вплив окремих зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Таблиця 2.6.

Фактори STEP- аналізу компанії «ZOLLEX»

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
— зміни в законодавстві; — державний контроль за виробництвом; — вибори на всіх рівнях влади; — європейські стандарти виробництва; — політична ситуація в країні; — регулюючі органи та норми; — політичний імідж керівного складу підприємства. — реклама та зв'язки з громадськістю; — воєнний стан і пов'язані з ним зміни нормативно- правовій базі	— економічна ситуація в країні; — рівень інфляції; — загальні проблеми оподаткування; — штрафні санкції; — думки і ставлення споживачів; — курс валют; — недовіра з боку споживачів; — політика кінцевого споживача; — платоспроможність споживачів; — товаропровідний ланцюг; — основні зовнішні витрати; — специфіка виробництва; — фінансування.
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
— тенденції способу життя; — тенденції екологічного використання; — тенденції здорового способу життя; — зв'язки з ЗМІ; — ставлення до роботи та відпочинку; — етнічні та релігійні цінності; — точки контакту з кінцевими споживачами; — брак кваліфікованих кадрів.	— бренд, репутація та імідж виробника; — базові цінності; — НТП; — розвиток конкурентних технологій; — фінансування досліджень; — доступ до технологій, патенти, стандарти; — інформація, вплив Інтернету; — пандемія.

Джерело: складено автором

Маркетингове середовище розглядається як частина процесу маркетингового планування та аналізує різні внутрішні та зовнішні сили, які можуть вплинути на бізнес та його здатність функціонувати. Іншими словами, маркетингове середовище характеризує фактори і сили, які впливають на

можливості підприємства встановлювати і підтримувати успішну співпрацю з споживачами. Ці фактори і сили, не всі і не завжди підвладні прямому управлінню з боку підприємства. У зв'язку з цим розрізняють зовнішню і внутрішню середовища маркетингу. Основні результати дослідження факторів макросередовища компанія «ZOLLEX» у таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7

Матриця STEP-аналізу

Фактори	+	-
Політично-правові	33	24
Економічні	6	57
Соціально-культурні	42	16
Технологічні	64	0
Разом	145	97

Джерело: розраховано автором

Сукупний вплив факторів макросередовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою :

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_i^n (A_i * B_i)}{(\max A_i B_i) * n} \quad (2.2)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості факторам для галузі;

B – експертна оцінки впливу факторам;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив. [8, С.154-155]

Розрахуємо коефіцієнт впливу макросередовища для КОМПАНІЯ «ZOLLEX» :

$$C_{\text{MAC}} = \frac{44}{48 \cdot 4} = 0,23 \quad (2.2)$$

В цілому на діяльність компанія «ZOLLEX» чинники макросередовища впливають негативно. Всі фактори впливають майже порівну, окрім економічних факторів. Курс валют, інфляція та економічна криза негативно впливають на підприємство. Слід зазначити, що досить позитивно впливають на виробництво технологічні фактори. Акредитовані лабораторії на компанія «ZOLLEX» виготовляють продукцію за європейськими стандартами, таким чином нові рецептури можуть служити конкурентоспроможним чинником. Пандемія негативно вплинула на платоспроможність громадян в цілому, але споживання антисептичних засобів тільки зростало, у зв'язку з чим, почалось виробництво ТМ «Medical Def».

Що стосується ТМ «Clime», на розміри індивідуального споживання мийних засобів насамперед впливають склад сім'ї, наявність у дітей дошкільного віку, забезпеченість населення не тільки основним упорядженим житлом, але й дачами, садовими ділянками, а для сільських мешканців – наявність у господарстві городів, садів, худоби. Значно впливають на розміри споживання мийних засобів і специфічні місцеві умови – склад води, галузева структура господарства, санітарний стан регіону, місцеві традиції.

Стосовно ТМ «Zollex» зміни у законодавстві негативно вплинули на попит на автозапчастини до вантажних автомобілів, адже технічний огляд допомагав виявити дефектні, непрацюючі та зношені автозапчастини, в разі недотримання цих вимог – штраф.

Для виявлення проблем в маркетинговій діяльності підприємства проведемо SWOT-аналіз. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства наведемо в табл. 2.7.

На основі проведеного аналізу компанія визначає ряд стратегічних дій, які може здійснити з метою зниження або ліквідації слабких сторін та загроз для неї,

за рахунок використання сильних сторін підприємства та його можливостей.

Таблиця 2.7

Аналіз внутрішнього середовища компанія «ZOLLEX» (SWOT)

Сильні сторони		Слабкі сторони	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Широкі канали збуту	2	Велика кількість іноземних конкурентів
3	Можливість інвестування в розвиток підприємства	3	Відсутність довіри національного споживача
4	Можливість розширення асортименту продукції	4	Нерозвинена рекламна діяльність
		5	Відсутність тісного зв'язку між підрозділами підприємства
Можливості		Загрози	
№	Параметр	№	Параметр
1	Постійно зростаючий ринок	1	Висока популярність іноземних компаній
2	Збільшення обсягів продажу	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	3	Високі валютні ризики
4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічними товарами
5	Покращення рекламної діяльності	5	Невизначені строки воєнного положення

Джерело: розроблено автором

Визначені стратегічні дії для розширення діяльності КОМПАНІЯ «ZOLLEX» відобразимо в табл. 2.8.

Таблиця 2. 8

Матриця стратегічного балансу (SWOT) в КОМПАНІЯ «ZOLLEX»

	Можливості	Загрози
	Поле СіМ	Поле СіЗ
Сильні сторони	— збільшити об'єми продаж продукції за рахунок надання персональних знижок для постійних замовників; — підтримка та розвиток асортиментної політики компанії; — диференціація бізнесу за рахунок активної маркетингової стратегії.	— диференціація продукції; — зростання присутності на вітчизняному ринку за рахунок збільшення асортименту продукції; — розробка корпоративної культури.

	Поле СлМ	Поле СлЗ
Слабкі сторони	—розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації; —виведення з ринку послуг, що не є перспективними для компанії; —розробка нових каналів збуту та нових технологій виробництва (використання технології інтернет-продажів).	—пошук вітчизняних постачальників за вигідними цінами; —розширення каналів збуту.

Джерело: складено автором

Для проведення SWOT-аналізу компанії «ZOLLEX» можна виділити наступні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози:

Сильні сторони (Strengths)

1. **Висока якість продукції:** Компанія ZOLLEX відома виробництвом якісних автохімікатів і автоаксесуарів, що створює довіру серед споживачів (Zollex B2B).
2. **Широкий асортимент:** ZOLLEX пропонує широкий вибір товарів, які включають все необхідне для автомобіля, що задовольняє різноманітні потреби клієнтів (Zollex B2B).
3. **Надійність бренду:** ZOLLEX має міцну репутацію на європейському ринку завдяки тривалому періоду діяльності та стабільній якості продукції (Zollex Global) (Zollex B2B).

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. **Залежність від ринку автомобільних аксесуарів:** Висока спеціалізація на автохімікатах і аксесуарах може обмежувати компанію в умовах змін на ринку або зниження попиту на ці товари.
2. **Обмежена глобальна присутність:** Попри міцну позицію в Європі, ZOLLEX має потенціал для розширення на інші регіони, але поки не досягла значної глобальної присутності (Zollex B2B).

Можливості (Opportunities)

1. **Розширення на нові ринки:** Збільшення експорту продукції на нові ринки, зокрема в Азію та Америку, може значно підвищити доходи компанії.
2. **Інновації та розвиток нових продуктів:** Вкладення в розробку нових автохімікатів та аксесуарів дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати сучасним вимогам ринку.
3. **Зростання екологічних стандартів:** Розробка екологічно чистих продуктів може відкрити нові сегменти ринку та зміцнити репутацію бренду серед екосвідомих споживачів (Zollex B2B).

Загрози (Threats)

1. **Економічні коливання:** Глобальні економічні кризи можуть знижувати купівельну спроможність споживачів і впливати на обсяги продажів.
2. **Зміни у законодавстві:** Нові регуляції щодо екологічних стандартів і безпеки продукції можуть вимагати значних інвестицій у виробництво та сертифікацію.
3. **Конкуренція:** Зростаюча конкуренція з боку інших виробників автохімікатів та аксесуарів може впливати на ринкову частку компанії та примушувати знижувати ціни (Zollex B2B).

Загалом, SWOT-аналіз показує, що компанія ZOLLEX має значні сильні сторони та можливості для подальшого розвитку, але також стикається з певними викликами, які потребують уваги та стратегічного планування.

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу було зіставлено сильні та слабкі сторони виробництва та діяльності компанія «ZOLLEX», потенційні можливості та загрози. Слід зазначити, що у підприємства слабких сторін більше, ніж сильних. Але підприємство має багато напрямків для подальшого розвитку, наприклад, розширення каналів збуту, шляхом відкриття фірмових магазинів від виробника, збут товарів, не тільки для юридичних осіб, а й для споживачів ринку B2C через мережу Інтернет, наприклад, такі сайти, як Make UP, Rozetka, Prom.ua, HotLine. Також підприємство має можливість розробки персональних знижок для

постійних оптових клієнтів. Найбільша загроза для підприємства- велика насиченість ринку аналогічними товарами конкурентів.

Промислове підприємство компанія «ZOLLEX» виробляє такі бренди, як: «Zollex», «Clime», «Medical DEF», «Цех №1». Визначимо конкурентів КОМПАНІЯ «ZOLLEX» :

1. Конкуренти ТМ «Clime»:

- ТМ «San Clean». Продукція компанії відповідає вимогам Регламенту миючих засобів, погоджена з органами Державного стандарту та затверджена Міністерством охорони здоров'я України. Вихідна сировина надходить в оборотній тарі, що не підлягає миттю. Тверді виробничі відходи відсутні. При наявності конкуренції на ринку побутової хімії з боку як вітчизняних так і зарубіжних виробників, ТОВ «САН КЛІН ІНТ» міцно утримує свою нішу.[9]

- ТМ «Sama».

- ТМ «Милам». ТОВ « Завод побутової хімії МИЛАМ» – національний лідер у виробництві побутової хімії, одне з найбільш динамічно зростаючих підприємств України, – був утворений 16 листопада 2004 року як новий напрямок розвитку Луганської асоціації товаровиробників «МилаМ».[10]

- ТМ «Mr.Muscle».

- ТМ «Cilit Bang».

- ТМ «Sano».

- «Слобожанський миловар» – сучасна компанія, яка динамічно розвивається, йде по шляху впровадження нових технологій, виробляє і реалізує на ринках України та країн СНД мило туалетне, косметичне, дитяче, мило з поліпшеними дерматологічними властивостями (крем-мило), гліцеринове напівпрозоре мило, а також рідке туалетне мило і тверде господарське мило. Продукція компанії широко відома під ТМ « ШИК», «Сьому небо», «Уті-Путі», «Друг», «POSHE», « ОДА», «Сила» – всього понад 200 найменувань.[11]

2. Конкуренти «Medical Def»:

- ТМ «АХД». Дезінфекційні засоби для гігієнічної та хірургічної обробки рук і шкіри, і у всіх випадках, де показано проводити гігієнічну антисептичну обробку рук і шкіри. А також для швидкої дезінфекції невеликих поверхонь, виробів медичного призначення, в тому числі інструментів, рукавичок і інших невеликих за розмірами об'єктів. [12]

- ТМ «Манорм». «Манорм» – торгова марка засобів особистої гігієни, заснована в 2010 році. Протягом 6 років під цією маркою виходили антисептики, мило і піна для рук. У 2016 році «Манорм» розширює свою лінійку продукції, в зв'язку з чим змінює логотип і розробляє нове позиціонування. [13]

3. Конкуренти «Zollex»:

- «СВ». Компанія «СВ», провідний виробник побутової хімії в Україні, була заснована в 1998 році. За минулі роки різноманітна продукція, вироблена під торговими марками: «САМА®», «SAMA®», «E'Va®», «Сантри®», «Економ», «Флорика®», «ФитоБум®», заслужила щирю любов споживачів і високі оцінки фахівців. [14]

- «Голд Дроп». Загальний асортимент продукції «Голд Дроп» складається з 82 позицій, з яких 32 виробляються в Рогатині на лініях потужністю 6 000 одиниць (пляшок) за зміну. [15]

- «Черкаський Завод Автохімії». ТОВ «Черкаський завод автохімії» – провідна компанія з виробництва і продажу технічних рідин для автомобільної промисловості. Компанія з моменту заснування робить акцент на високій якості продукції, що відповідає світовим вимогам. Більше 30 років успішної роботи, як на українському, так і на світовому ринках свідчать про стабільність і динамічний розвиток. [16]

- «Світ Хім». «Світ хімії» – провідний український виробник побутової хімії нового покоління, який розпочав свою діяльність у 2000 році в м. Львові. [17]

- «Гранд Імпорт». Компанія побудована з метою подальшого розвитку послуг на споживчому ринку України. [18]

Найбільші конкуренти по виробничим потужностям, географічному розташуванню, економічним показникам та логістичній системі- «СВ», «Голд Дроп».

Проведемо інтегральну оцінку конкурентного потенціалу компанія «ZOLLEX» на ринку виробництва побутової хімії та автохімії.

Відповідно до даних табл.2.11, варто зазначити, що компанія «ZOLLEX» має перевагу в ціновій політиці, так як виготовляє побутову хімію економ сегменту- ТМ «ЦЕХ №1», також лідирує серед конкурентів по використанню сучасних та новітніх технологій на виробництві, але варто звернути увагу на уміння працювати в колективі та налагодити зв'язки між робітниками різних відділів.

Таблиця 2.9

Критерії конкурентоспроможності підприємства на ринку побутової хімії

Критерії конкурентоспроможності	«ZOLLEX»	Компанія «СВ»	« Голд Дроп»
Асортимент	6	8	7
Цінова політика	9	8	6
Імідж	3	7	8
Логістична система	5	6	7
Рекламна діяльність	3	6	7
Використання новітніх технологій в виробництві	8	7	7
Стандарти виробництва	9	9	8
Новітність сайту	8	2	10
Спеціальні знижки	6	4	4
Бренд	3	2	4
Впізнаваність бренду	3	5	2
Лояльність бренду	5	3	3
Уміння працювати колективу	3	6	8

Джерело: створено автором



Рис.2.2 Багатокутник конкурентоспроможності компанія «ZOLLEX»

Джерело: створено автором на основі табл. 2.11

На основі отриманих бальних оцінок, побудуємо багатокутники конкурентоспроможності для кожного підприємства-конкурента, що представлено на рис.2.2.

Найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств по збуту технічних рідин для автомобільної промисловості належить ТМ «Голд Дроп». Приймаючи рішення про впровадження системи якості, «Голд Дроп» ясно визначила мету її впровадження – це забезпечення високого рівня якості, зміцнення своєї позиції на ринку побутової хімії та створення образу фірми як надійного партнера. На сам перед для компанія «ZOLLEX» треба проводити тренінги для торгових представників всіх торгових марок, тим самим керівництво допоможе покращити навички своїм співробітникам, а вони, в свою чергу будуть гідно представляти торгові марки компанія «ZOLLEX» та підвищувати пізнаваність бренду.

Відділ маркетингу тісно співпрацює з відділом продаж, так як з'явився нещодавно. На даний момент, відділ маркетингу займається виключно рекламою. Варто відзначити, що на компанія «ZOLLEX» немає внутрішніх нормативних

документів, що регламентують рекламну діяльність, але підприємство використовує як нормативну базу, щодо управління рекламною діяльністю закони та підзаконні акти. Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії компанія «ZOLLEX» є раціональна організація функціонування маркетингової служби, здатної професійно забезпечити діалог як з існуючими, так і з потенційними клієнтами.

2.3. Ефективність комплексу маркетингу

Як і на будь-якої діючому промисловому підприємства, на «ZOLLEX» , відбулась переорієнтація менеджменту на маркетинговий підхід у управлінні. Для цього створити відділ маркетингу, а також інтегрувати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні і злагоджені у виконанні своїх функцій згідно єдиної місії. За рахунок діючого відділу маркетингу «ZOLLEX» досягає бажаного комерційного результату та приймає успішні управлінські, що допомагають уникати загроз на ринку.

Маркетинговою діяльністю на «ZOLLEX» займається начальник відділу маркетингу. Сутність маркетингової діяльності на «ZOLLEX» полягає у інтеграції всіх ресурсів для досягнення основної комерційної цілі підприємства, яка полягає у тривалому і стійкому існуванні на ринку.

Основні напрями маркетингової діяльності промислових підприємств складається з ціноутворення, формування збутово-розподільчої системи та маркетингових комунікацій, а також в здійсненні управління та контролю діяльності.

Одним із невід'ємних елементів маркетингової товарної політики промислового підприємства виступає формування товарної стратегії, яка є підсистемою маркетингової стратегії, що спрямована на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень стосовно номенклатури, асортименту, якості, обсягу продажу товарів на певних ринках. Товарна політика сприяє вирішенню

питань щодо розробки (впровадження) нового товару, його обслуговування чи виведення застарілих товарів з ринку.[2, с.187-188] Визначимо частку кожної товарної групи в обороті «ZOLLEX» та розмістити їх в порядку її зменшення. На наступному етапі розрахуємо частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначимо групу А, В та С.

Для «ZOLLEX» ми пропонуємо наступні пропорції.

Група А – дуже важливі товари, приносять 80% результату в 2023 році. В «ZOLLEX» за товарообігом на їх частку приходиться 49861188,8 грн., вони завжди повинні бути в наявності на підприємстві, тобто необхідно створювати значний страховий запас. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю (проведення більш частіших інвентаризацій тощо).

Група В – товари середньої важливості, приносять 13% результату, мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент «ZOLLEX». За товарами цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Облік і контроль на тому ж рівні, що й за товарами групи А, але можливі деякі пропуски (наприклад рідше проводити інвентаризації).

Група С – найменш важливі товари; приносять 7% результату; мають незначні обсяги продажу. Це претенденти на виключення з асортименту, до їх замовлення необхідно підходити з обережністю, встановлювати незначну націнку, організовувати заходи зі стимулювання збуту. Якщо ж товари не переходять в іншу групу після акції, то необхідно від них звільнитися.

До рішення про розширення чи ротацію асортименту потрібно підходити з обережністю, бо товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити в той же час непоганий прибуток. Управління якістю товарів у маркетинговій діяльності «ZOLLEX» розглядається як важливий фактор отримання підприємствами стратегічних переваг у конкурентній боротьбі.

Матриця БГК потрібна для того, щоб допомогти підприємству в довгостроковому стратегічному плануванні. Матриця дозволяє проаналізувати актуальність продуктів, що виготовляє підприємство для ринку, визначити, в які з них краще інвестувати та чи варто припинити випуск певної продукції або

потрібно розробити нову.

На рис 2.3 проілюстровано товари, що виготовляє і реалізує «ZOLLEX».

«Важкі діти». Продукти, представлені в галузях, що швидко ростуть, але мають низьку частку ринку. Щоб зміцнити їхнє становище над ринком, потрібні значні фінансові вкладення. При попаданні асортиментної групи або підрозділу в даний квадрант підприємство вирішує, чи має достатні кошти для розвитку цього напрямку. Без грошових впливань товар не розвивається. Для нашого підприємства такими товарами є дезинфікаційні засоби і дозатори. В сучасних умовах значної конкуренції на цьому ринку підприємству необхідні значні фінансові витрати, але в сучасних умовах воєнного стану це дуже важке завдання

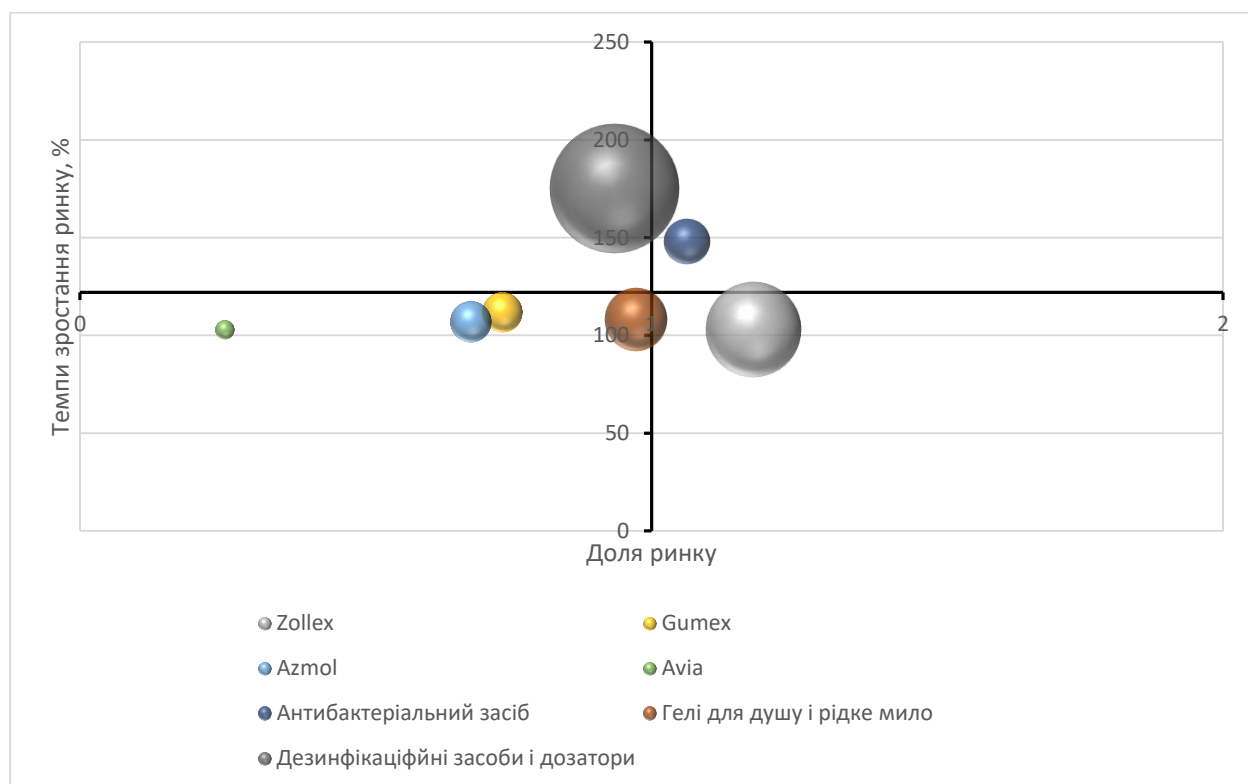


Рис. 2.3 Матриця БГК

Джерело: розроблено автором

«Зірки». Напрями бізнесу та товари – лідери на ринку, що швидко зростає. Завдання підприємства – підтримка та зміцнення даних продуктів. Там мають бути виділені кращі ресурси, т. к. це стабільне джерело прибутку. Таким товаром для нашого підприємства є антибактеріальні засоби власного виробництва.

«Дійні корови». Товари з відносно високою часткою ринку в сегменті, що

повільно зростає. Вони не потребують високих інвестицій і є основним генератором коштів. Виручка від їхньої реалізації повинна йти на розвиток «зірок» або «важких дітей». Такими товарами для нашого підприємства є група товарів торгової марки «Zollex».

«Собаки». Характерна особливість – відносно низька частка ринку в сегменті, що повільно зростає. Дані напрями немає сенсу розвивати. Такими товарними групами для нашого підприємства є «Gumex», «Azmol», «Avia» та гелі для душу і рідке мило господарського і косметичного призначення.

Основні види витрат на акції прямого маркетингу у 2021-2023 рр. підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.15

Динаміка витрат на заходи прямого маркетингу компанія «ZOLLEX» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			2023 рік у порівнянні з 2021 роком	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп росту, %
Відрядження працівників відділу збуту, тис. грн.	80,4	109,4	141,7	61,3	176,2
Витрати на відбір потенційних клієнтів, тис. грн.	35,2	40,3	41,1	18,7	160,7
Розробка матеріалів презентацій, тис. грн.	30,8	35,3	49,5	5,9	116,9
Поштові розсилки, тис. грн.	10,8	9,0	14,3	3,5	132,4
Разом	157,2	194,0	246,6	89,4	156,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства. Варто відмітити, що даний процес в першу чергу характеризується відповідною побудовою організаційних елементів, що виражаються в організаційній структурі. Одним з організаційних елементів є прямий маркетинг. Завдяки прямим контактам з потенційними споживачами «ZOLLEX» здійснює інформативну, іміджеву, дослідницьку та партнерську функції маркетингових комунікацій.

Тобто в процесі безпосереднього спілкування з представниками підприємств-споживачів працівники підприємства інформують споживачів про

якісні характеристики товарів, або нагадують про свою пропозицію, переконують відповідальних за постачання осіб у перевагах власної продукції, її цін і умов постачання; досліджують становище на ринку, потреби та наміри споживачів, товарну і цінову політику конкурентів та встановлюють або закріплюють встановлені партнерські зв'язки зі споживачами.

До акцій прямого маркетингу за період з 2021 по 2023 рік можна віднести витрати на:

- командировання працівників відділу продаж до ключових клієнтів з метою здійснення презентації, забезпечення працівників відділу продаж всіма необхідними матеріалами для здійснення презентацій, в тому числі друк візиток – їх обсяг у 2023 році порівняно з 2021-м роком зріс на 61,3 тис. грн або на 76,2%;
- витрати на відбір потенційних клієнтів та підхід до них, що формуються за рахунок телефонних перемовин, використання Інтернет, розробка друкованих каталогів, формування баз даних у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 18,7 тис. грн або на 60,7%;
- витрати на розробку презентаційних матеріалів про підприємство та його товари, прайс-листів у 2023 році у порівнянні з 2021 роком зріс на 5,9 тис. грн або на 16,9%;
- витрати поштовою розсилку привітань клієнтів з загальнонаціональними, галузевими та особистими святами зросли на 3,5 тис. грн або на 32,4% у 2023 році у порівнянні з 2023 роком.

Стратегічні рішення щодо ціноутворення повинні бути узгоджені із цілями та діловою стратегією підприємства, іншими складовими комплексу маркетингу (тобто його товарною, збутовою та комунікаційною стратегіями), купівельною спроможністю споживачів і рішеннями щодо позиціонування товару; а також мають враховувати витрати виробництва, ціни на товари конкурентів і рівень попиту на ринку.[2, с.221] Під ціновою стратегією розуміють політику цін на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечити реалізацію стратегічних цілей фірми, розроблених її вищим керівництвом.[2, с. 225] Розробляючи цінову політику, компанія «ZOLLEX» переслідує наступні цілі: забезпечувати прибуток

від збуту товару, зайняти стає положення на ринку, а також вирішувати стратегічні, оперативні та комерційні завдання. При виборі цінової стратегії компанія «ZOLLEX» було вирішено встановити різну ціну для різних сегментів ринку.

Об'єктивність цієї політики зумовлена тим, що у різних груп покупців залежно від їхнього фінансово-економічного положення і стану кон'юнктури ринку існує певний допустимий для них рівень цін.[2, с. 227] Знижки клієнтам компанія «ZOLLEX» надаються, але відповідно до певних умов. На компанія «ZOLLEX» працює система знижок для постійний оптових клієнтів. Під час оформлення та підписання контракту на співпрацю та здійснення замовлення від 50 000 грн., керівництво пропонує знижку в індивідуальному порядку до 10% на кожне замовлення. Суть її полягає в тому, що максимально можливий розмір знижки розбивається на декілька рівнів, і рішення про надання знижки кожного рівня приймають різні люди.

Виробництво і споживання товару зазвичай розділено в часі й територіально. Для того щоб задовольнити потреби споживачів у повному розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві та продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений, по-перше, в потрібне місце; по-друге - у потрібний час; по-третє - у потрібній кількості.[3, с. 238]

Компанія «ZOLLEX» не може використовувати прямий канал розподілу, підприємство не має достатньо ресурсів для створення власної системи товарообігу. Тому більш раціональним у цьому випадку є непрямі канали збуту, що передбачає участь посередників.

Важливе значення у маркетингу промислових підприємств відіграє вибір типу каналу збуту, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції фірми тощо.[2, с.251] Розглянемо витрати на стимулювання збуту послуг «ZOLLEX» що представлено в табл. 2.10. До витрат на стимулювання збуту можна віднести витрати на маркетинг та рекламу, витрати на оплату праці працівникам, що

займаються збутом тощо.

Таблиця 2.10

Витрати на стимулювання збуту продукції «ZOLLEX» за 2022- 2023 рр.

Найменування показників	2022 р.	2023 р.	2023 рік у порівнянні з 2022 роком	
			Абсолютний приріст	Темп росту, %
Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	56290,8	62326, 5	6035,7	110,7
Витрати на стимулювання збуту, тис. грн	589,6	1094, 9	505,3	185,7
Дохід від реалізації продукції на 1 грн. витрат на стимулювання збуту, грн	95,5	58,8	- 36,7	61,6

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 2.10 вказує на те, що дохід від реалізації продукції компанії «ZOLLEX» за досліджуваний період зріс на 10,7%. Спостерігається зростання витрат на стимулювання збуту на 85, 7%. Однак за період за рік темп зростання витрат на стимулювання збуту значно перевищують темп зростання доходу від реалізації продукції. На основі проведеного аналізу можна зазначити що ефективність витрат на стимулювання збуту знизилась за рік з 95,5 тис. грн до 58, 8 тис. грн або на 38,4%. Тому при управлінні маркетингом на підприємстві необхідно приділити серйозної уваги саме збутовій діяльності підприємства.

Компанія «ZOLLEX» використовує канал збуту продукції. Підприємство реалізує свою продукцію через незалежних дилерів. Незалежні дилери перебирають на себе право власності на товар і відповідно ризик його подальшої реалізації, так як споживачі закупають товар дрібними, незручними партіями. Для ефективного втілення стратегічної орієнтації підприємства на маркетингову концепцію її спеціалісти з маркетингу повинні підкріпити перебудову системи мислення динамічною програмою маркетингових заходів. Щоб мати успіх на ринку, недостатньо розробити і запропонувати необхідний товар за прийнятною

ціною. Важливо також, використовуючи належні засоби просування (проштовхування) товару на ринку, досягнути того, щоб особливості і переваги товару стали відомі цільовій групі покупців.

Маркетингові комунікації - процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи щодо узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень стосовно маркетингової діяльності. На промисловому підприємстві при розробці програми маркетингових комунікацій необхідно пам'ятати про особливості купівельної поведінки організації-споживача та мотивації кожного з учасників купівельного центру, які можуть залучатись до процесу прийняття рішення про закупівлю товарів. [2, с. 280-281] Рівень ефективності управління маркетингової діяльності можна визначити як за допомогою основного критерію, так і системи показників, що було розглянуто у теоретичному розділі роботи. Нами був використано критеріальний підхід до визначення ефективности маркетингової діяльності підприємств з використанням показника ROMI, най поширеного серед підприємств України. Зміни рівня ефективності управління маркетингом на компанія «ZOLLEX» за період 2022- 2023 років представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Ефективність комплексу маркетингу на компанія «ZOLLEX» за період 2022-
2023 роки

Найменування показників	2022 р.	2023 р.	2023 рік у % до 2022 року
Валовий прибуток (виручка) від реалізації додаткової продукції, тис. грн	956,8	1153,7	120,6
Витрати на маркетингові заходи, тис. грн	589,6	1094,9	185,7
Прибуток від впровадження маркетингових заходів, тис. грн	367,2	58, 8	16,0
ROMI, %	62,3	5, 3	*

Джерело: розраховано автором

Данні таблиці вказують, на підприємстві дуже низька ефективність маркетингової діяльності. Та за період з 2022 по 2023 роки темп зростання обсягу витрат на маркетинг значно перевищує темп зростання валового прибутку від реалізації додаткового продукту, що був отриманий у результаті нарощування

витрат на маркетингову діяльність. Як наслідок сума отриманого прибутку від реалізації додаткової продукції знизилась на 84%. Це сприяло значному зниженню показника ROMI – повернення інвестицій у маркетинг 47 відсоткових пунктів і досяг критичного рівня у 5,3%. З вище зазначеного можна зробити висновок, що у підприємства компанія «ZOLLEX» є значні резерви по підвищенню рівня ефективності маркетингової діяльності.

Важливе значення в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства має визначення досягнутого рівня ефективності маркетингової діяльності, щоб мати можливість визначити слабкі місця впровадженої маркетингової діяльності і запропонувати можливі шляхи удосконалення маркетингової діяльності. Особливо в сучасних умовах економічної невизначеності, що сформувалася за рахунок впровадження в країні воєнного стану.

Висновки до розділу 2. Аналіз основних показників діяльності КОМПАНІЯ «ZOLLEX» показав, що дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 2019 по 2023 рік збільшився на 29671, 6 тис. грн. або на 90,9% чи у 1,9 рази. За період зростання доходу від реалізації була нерівномірним, так у 2021 році порівняно з 2020 роком він знизився на 33641,4 тис. грн. або 72,2%.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 у порівнянні з 2019 роком зріс на 2817,6 тис. грн. або 227,8% чи у 3,28 рази. За період з 2019 по 2023 роки спостерігається постійне зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 році досягнула рівня 1895, 3 тис. грн., що на 1237,0 тис. грн. більше чим в 2019 році. Темп зростання склав 2,87 рази. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищують темпи зростання доходу від реалізації продукції що призводить, за період з 2019 по 2023 рік, зниження рівня рентабельності продажу на 0,45 відсоткових пункту. За результатами регресійної статистики можна стверджувати з 95% вірогідністю, що 35,78% варіації рівня рентабельності виробництва за період з 2019 по 2023 роки «ZOLLEX» пояснюється варіацією рівня витрат на збут. Інші 64,22% варіації рівня рентабельності продажів

пояснюються іншими змінними. Маркетинг містить у собі збут, як одну з своїх складових сторін, функцій. Маркетинг набагато ширше та складніше поняття, чим збут, це певна система, яка дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом. Тому збут є однією з складових комплексу маркетингу, що знайшло своє підтвердження у результаті побудованої парної регресійної моделі. Слід зазначити, що у підприємства слабких сторін більше, ніж сильних. Але підприємство має багато напрямків для подальшого розвитку, наприклад, розширення каналів збуту, шляхом відкриття фірмових магазинів від виробника, збут товарів, не тільки для юридичних осіб, а й для споживачів ринку B2C через мережу Інтернет. Відділ маркетингу тісно співпрацює з відділом продаж, так як з'явився нещодавно. На даний момент, відділ маркетингу займається виключно рекламою. Варто відзначити, що на «ZOLLEX» немає внутрішніх нормативних документів, що регламентують рекламну діяльність, але підприємство використовують як нормативну базу, щодо управління рекламною діяльністю закони та підзаконні акти. Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії «ZOLLEX» є раціональна організація функціонування маркетингової служби, здатної професійні забезпечити діалог як з існуючими, так і з потенційними клієнтами.

На підприємстві дуже низька ефективність маркетингової діяльності. Та за період з 2022 по 2023 роки темп зростання обсягу витрат на маркетинг значно перевищує темп зростання валового прибутку від реалізації додаткового продукту, що був отриманий у результаті нарощування витрат на маркетингову діяльність. Як наслідок сума отриманого прибутку від реалізації додаткової продукції знизилась на 84%. Це сприяло значному зниженню показника ROMI – повернення інвестицій у маркетинг 47 відсоткових пунктів і досяг критичного рівня у 5,3%. З вище зазначеного можна зробити висновок, що у підприємства «ZOLLEX» є значні резерви по підвищенню рівня ефективності маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ «ZOLLEX»

3.1 Заходи удосконалення організації управління маркетинговою діяльністю

Результати аналізу свідчать, що ситуація, що склалася на підприємстві достатньо типова для підприємств України на даному етапі розвитку економіки в державі. З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є нерозуміння і ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. На сьогодні в діяльності підприємства в системі управління маркетинговою діяльністю, яка обслуговує торговельно-технологічні процеси, присутні ряд недоліків, а саме:

- низька оперативність процесу планування, що пояснюється відсутністю гнучкості планування та відносно тривалим у часі процесом розрахунків та подання планів;
- низька адекватність планів, що виражена передусім у використанні стандартизованих статистичних методів прогнозування товарообороту, які не можуть враховувати ряд факторів, від яких залежить товарооборот;
- відсутність визначеної цілі для системи формування товарного портфелю, що пояснюється відсутністю системи моніторингу, яка використовує плани з метою управління; процес планування на підприємства здійснюється по принципу «планування заради планування».

Перебудова організаційної структури і системи внутрішнього управління повинна:

- сприяти посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства;
- сприяти вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого

пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку;

- зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічною стратегією у сфері ціноутворення, стимулюванням збуту готової продукції, комунікаційною стратегією існує пряма залежність. Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях. Координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети (місії) підприємства. Тому, виходячи з вищесказаного, можна запропонувати шляхи вдосконалення інформаційної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, що представлено в таблиці 3.1.

Зазначені напрямки спрямовані на вирішення конкретних проблем планування, а також можуть мати певний визначений економічний ефект за умови їх успішної реалізації. Дано характеристику зазначених напрямків удосконалення маркетингової інформаційної системи.

Автоматизація процесів планування передбачає розробку додаткового модулю «Бюджетування» в системі 1С 8.2. Для цього програміст має отримати технічне завдання від фінансово-економічного відділу і на основі нього створити відповідні форми в системі 1С для введення вхідних даних та прописати алгоритми обробки інформації і виведення готових результатів.

Вхідні дані будуть вноситися до бюджетної форми. Сама бюджетна форма є електронним документом. Процес бюджетування на підприємстві буде повністю

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення маркетингової інформаційної системи на підприємстві

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів планування	Оперативність та гнучкість планування	Доробка додаткового модуля «бюджетування» в існуючій управлінській інформаційній системі 1С 8.2, яку впроваджено на підприємстві у 2021 році
Інтеграція процесів управління маркетинговою діяльністю в логістичну систему підприємства	Адекватність планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління комунікаціями та ресурсами	Придбання логістичного програмного продукту «TAURUS 5.2», який дасть змогу не лише покращити управління процесами, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани товарообороту, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі
Розробка системи моніторингу маркетингових комунікацій	Прив'язування планів до системи управління та прийняття рішень	Впровадження інструментарію моніторингу на підприємстві

Джерело: запропоновано автором

формуватися в програмному продукті 1С 8.2. В цю програму будуть вноситися планові показники фізичного обсягу товарообороту на кожен місяць, прогнозні ціни закупки сировини та реалізації готової продукції, прогнозні обсяги витрат обігових коштів, нормативи товарних запасів по кожному товару. Програма сама розраховуватиме подекадний, помісячний, та квартальний і річний план продаж, закупок, прогноз руху товарів по складу, звіт про фінансові результати, баланс, тощо.

Інтеграція процесів управління маркетинговою діяльністю в логістичну систему підприємства передбачає формування планів адекватних сучасним економічним умовам, зростання їх точності за умови використання як реального дієвого інструменту управління ресурсами і комунікаціями. Вирішення зазначеної проблеми можливо за рахунок придбання і використання в управлінні маркетингової діяльності КОМПАНІЯ «ZOLLEX» логістичного програмного продукту «TAURUS 5.2», за допомогою якого можливо не лише покращити управління маркетинговими і логістичними процесами, але також мати

можливість автоматично коригувати плани товарообігу, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі.

Для впровадження інформаційної системи планування досліджуваного підприємства розроблено організаційний план основних заходів з визначенням термінів, що представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційний план реалізації заходів по удосконаленню
маркетингової інформаційної системи «ZOLLEX» у 2025 році

Основні заходи	Графік робіт та кількість днів їх виконання			Разом, днів
	Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	5	3		8
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	-	3		3
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"	10	12		22
Придбання програмного продукту TAURUS 5. 2	-	3		3
Розробка та реалізація системи TAURUS 5.2	5	5	15	25
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8. 2 та програми TAURUS 5.2	-	-	10	10
Тестування системи	-	-	5	8

Джерело: розроблено автором

Орієнтовний кошторис фінансування заходів з удосконалення системи маркетингової інформації наведено в таблиці 3. 3

Таблиця 3.3

Витрати з удосконалення системи маркетингової інформації у 2025 році

Основні заходи	Обсяги фінансування витрат, тис.грн			Разом, тис. грн
	Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	15,4	18,1	-	33,5
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	-	56,5	-	56,5
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"	-	23,1	12,9	36
Придбання програмного продукту TAURUS 5.2	-	135,4	-	135, 4
Розробка та реалізація системи TAURUS 5. 2	24,3	16,1	45,2	85,6
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми TAURUS 5. 2	-	-	12,5	12,5
Тестування системи	-	-	15	15
РАЗОМ, тис.грн	15,4	249,2	58,1	322,7

Джерело: розроблено автором

Систему контролю за процесами управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «ZOLLEX» можна виразити у вигляді системи показників, що характеризують можливості оптимального обсягу продажів.

До таких показників доцільно віднести:

- різноманітність видів і різновидів товарів;
- рівень і частота відновлення товарного портфелю;
- рівень і співвідношення цін на товари даного виду та інше.

Підкріплена заходами організаційного та іншого характеру по забезпеченню реалізації товарів в передбаченій структурі і набору, контроль товарообороту може розглядатися як свого роду програма по керуванню розвитком продажів і реалізацією відповідних товарів. Цільова її частина включає вимоги до оптимальної структури товарного портфелю, а програмна систему заходів для її досягнення за визначений період. Цій програмі додає комплексний характер включення в неї питань, зв'язаних з оптимізацією товарного портфелю. Як критерії

оптимальності виступають вимоги споживачів до товарного портфелю і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки.

Розглянемо можливості удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства. У другому розділі було визначено, що на підприємстві «ZOLLEX» є відділ маркетингу, працівники якого відповідають за маркетингове управління. Функції управління маркетингом сконцентровані на керівникові відділу маркетингу. Однак, на наш погляд, такий підхід до управління маркетингом є неефективним, оскільки керівництво підприємства має суміщати виконання своїх функцій з маркетинговими завданнями. Відповідно, завдання маркетингу мають невисокі шанси бути виконаними в строк та з необхідною результативністю для підприємства. Це зумовлює необхідність введення на підприємстві нової посади маркетинг-менеджера, яка буде займатися оперативним і тактичним управлінням маркетинговою діяльністю.

Впровадження нової посади маркетинг-менеджера на досліджуваному підприємстві матиме певні переваги, незважаючи на те, що це стане також додатковим фінансовим навантаженням на бюджет підприємства. Концепцію організаційних змін в плані удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «ZOLLEX» нами представлено на рис. 3. 1. Вона на наш погляд повинна складатися з 4 етапів.

На першому етапі здійснюється визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-менеджера. Варто відмітити, що до переліку поточних операційних маркетингових функцій потрібно також додати ще перспективні функції, які зараз відсутні на підприємстві.

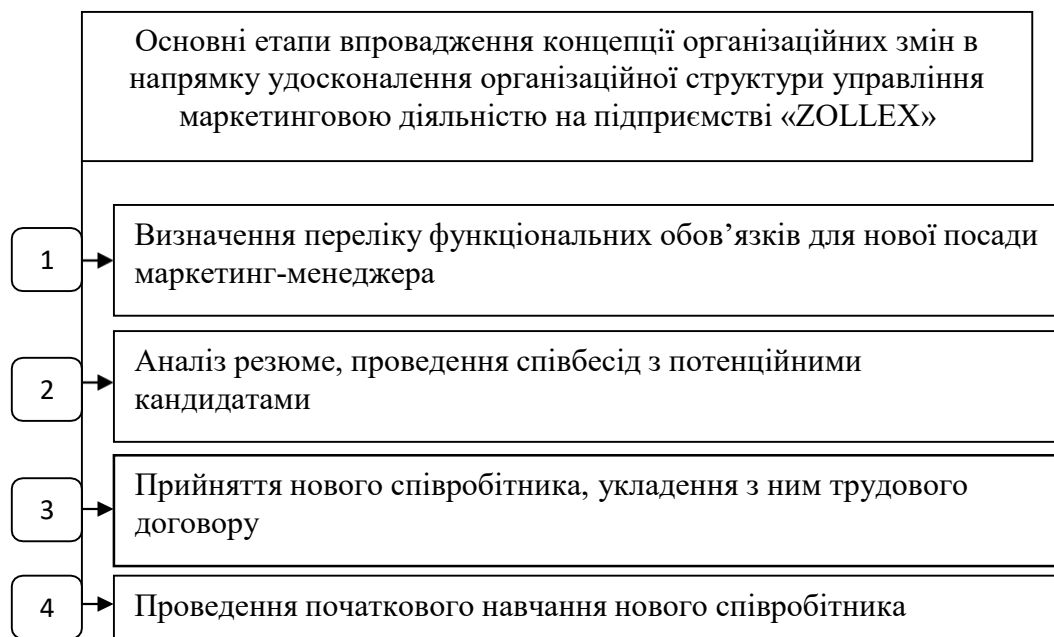


Рис. 3.1. Основні етапи впровадження концепції організаційних змін в напрямку удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «ZOLLEX»

Джерело: розроблено автором.

Перспективними функціями є організація роботи щодо розробки сайту підприємства для можливості здійснення онлайн-торгівлі, а також просування сайту в мережі Інтернет. На сьогодні підприємство не має власного сайту. Однак, ми пропонуємо здійснити розробку сайту за принципом Інтернет-магазину, з можливістю доставки обраних товарів за місцем призначення. Тому організація маркетингової роботи в мережі Інтернет буде важливим перспективним напрямком маркетингового управління, яке забезпечуватиметься маркетинг-менеджером підприємства.

Посадова інструкція передбачає надання маркетинг-менеджеру для виконання своїх функцій права:

- знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності;
- знайомитися з документами, що визначають його права й обов'язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків;
- брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються

ним;

- повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності підприємства, його структурних підрозділах і вносити пропозиції по їх усуненню;
- вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.

Маркетинг-менеджер повинен знати:

- методичні, нормативні й інші керівні документи з питань маркетингу;
- накази, постанови, розпорядження директора підприємства, що стосуються його діяльності;
- асортимент товарів підприємства, стандарти обслуговування покупців;
- прейскуранти закупівельних та роздрібних цін на продукцію, що реалізується підприємством;
- відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства, які стосуються його діяльності;
- організацію складського господарства і реалізації товарів;
- сутність дослідницької діяльності на основі збору й обробки інформації про всі аспекти ситуації на ринку з урахуванням наукового підходу;
- організацію роботи досліджень, методи аналізу систему збору й обробки

Основні елементи маркетинг-менеджменту досліджуваного підприємства з урахуванням запропонованих організаційних змін до структури маркетингового управління наведено у табл. 3.9.

Варто зауважити, що реорганізація структури маркетингового управління дозволяє в перспективі виключити з цього процесу посаду адміністратора, що є по своїй суті недоліком поточної схеми маркетинг-менеджменту підприємства.

Таблиця 3.4

Організація процесу маркетинг-менеджменту на «ZOLLEX» з урахуванням змін в організаційній структурі маркетингового управління

Елементи маркетинг-менеджменту	Опис процесу маркетингового управління	Суб'єкти процесу
Формування маркетингового стратегії розвитку	Проведення стратегічного аналізу, аналізу конкурентів. Проведення аналізу здійснює маркетинг-менеджер, вносить пропозиції керівництву, яке затверджує стратегію	Керівник, маркетинг-менеджер
Планування комплексу просування	Ситуаційний аналіз: шанси-небезпеки, навколишнє середовище	Маркетинг-менеджер
Організація робочого часу комерційного персоналу	Рішення по підприємств	Керівник
Контроль комплексу маркетингу	Оцінка результативності продажів товарів, результативності комплексу просування, цінової політики, методів збуту товарів в торговельній залі підприємства	Маркетинг-менеджер
Організація робіт в сфері Інтернет-маркетингу	Участь у розробці сайту та створенні Інтернет-підприємства, контроль просування сайту, комунікації з ІТ-компанією, яка здійснює розробку та просування сайту	Маркетинг-менеджер

Джерело: розроблено автором.

Аналіз резюме, проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду планується здійснювати упродовж січня 2025 року. Результати аналізу повинні дати змогу сформувати перелік кваліфікованих кандидатів на посаду маркетинг-менеджера підприємства.

Прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору планується одразу після відбору необхідного кандидата на посаду маркетинг-менеджера. Орієнтовно, це планується здійснити у лютому-березні 2025 року.

Обов'язковим етапом реалізації концепції удосконалення організаційної структури маркетингового управління є проведення початкового навчання нового співробітника. Справа в тім, що підприємств має певну специфіку своєї роботи і новому співробітнику буде необхідним час, аби увійти в курс справ. Планується, що ознайомлення співробітника з основними бізнес-процесами буде здійснюватися керівником та адміністратором підприємства. Тобто, керівництво має в ході навчання передати свої оперативні і тактичні маркетингові функції

маркетинг-менеджеру.

Надалі можемо сформулювати графік завдань щодо змін в організаційній структурі управління маркетинговою діяльністю що представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Завдання щодо реалізації змін в організаційній структурі управління маркетинговою діяльністю «ZOLLEX» у 1 кварталі 2025 року

Основні заходи	Графік робіт та кількість днів для їх виконання			Разом, днів
	Січень 2025.	Лютий 2025	Березень 2025	
Визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-менеджера	15	-	-	15
Аналіз та відбір резюме	15	-	-	15
Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду	-	25	-	25
Прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору	-	-	14	14
Проведення початкового навчання нового співробітника	-	-	15	15
Разом, днів	30	25	29	84

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані табл. 3.10, для проведення змін в організаційній структурі управління маркетинговою діяльністю «ZOLLEX» необхідно буде 84 календарних дні.

За рахунок впровадження нової посади маркетинг-менеджера, який буде займатися організацією маркетингового управління, забезпечувати процес просування товарів, посилення іміджу підприємства в конкурентному середовищі, планується досягти зростання результатів діяльності.

Нова посада маркетинг-менеджера буде підпорядковуватися керівнику підприємства, який буде координувати маркетингову діяльність підприємства.

Важливим моментом впровадження організаційних змін до маркетингового управління є обґрунтування системи мотивації маркетинг-менеджера. Вважаємо за доцільне використовувати систему мотивації, яке буде прив'язуватися до результату роботи підприємства. Для цього пропонується визначити систему мотивації, яка буде складатися з 2-х складових:

- постійна частина (оклад);
- бонуси (премія) за результати роботи.

Пропонований оклад для маркетинг-менеджера становить 20000 грн. Даний рівень заробітної плати відповідає середнім очікуванням пошукачів роботи у районі розміщення підприємства.

Змінна частина (преміювання) повинна визначатися як % від результату роботи підприємства. З метою встановлення системи змінної мотивації пропонуємо запровадити бонус у розмірі 3% від обсягу валового прибутку.

Відповідно до наведених пропозицій, витрати на оплату праці нового працівника можуть бути розраховані у табл. 3. 6.

Таблиця 3.6

Прогнозування системи мотивації маркетинг-менеджера на 1 квартал 2025 року

Статті витрат на мотивацію	Постійна частина		Змінна частина
	Місячний оклад, грн	Витрати за 1 квартал, грн	
Ставка, грн	20000	60000	-
Бонус	-	-	3% від валового прибутку

Джерело: розроблено автором

Заходи забезпечення маркетингової діяльності підприємства, які ми плануватимемо на 1 квартал 2025 рік, повинні виходити з принципу маркетингової необхідності та економічної доцільності.

Відповідно до результатів досліджень у 2-му розділі, підприємство у 2019-2023 рр. не здійснювало таких заходів маркетингових комунікацій як розміщення реклами на транспорті та заходи внутрішнього забезпечення маркетингової діяльності працівниками.

У 2025 році «ZOLLEX» продовжуватиме співпрацювати з агентством Рекламна компанія «BooMeraNG», якому воно формує замовлення на розміщення реклами. Рекламна компанія «BooMeraNG» пропонує зовнішню рекламу - вивіски: різні види світлових та несвітлових вивісок, об'ємні літери пластикові,

стели-пілони, таблички, спотикачі- штендери, дашки, рецепції, елементи декору та багато іншого. Пропонує виготовлення, монтаж, демонтаж, ремонт, сервісне обслуговування. Готує документи на рекламу (паспорти для вивісок) та окрема можлива послуга - документаційний супровід. Оренда сіті-лайтів в Калиновій Слободі. Брендкування легкових та вантажних автомобілів, автобусів, брендкування вітрин. Друкуєм банери, плівку-самоклейку, візитки, флаєри та багато іншого. Предоставляє послуги дизайнера — розробка макетів для друку, фірмового стилю - брендбуку, логотип тощо. Веб-дизайн - розробляє і обслуговує сайти та інтернет-магазини, флеш-банери. Проводить рекламні кампанії - розкрутка бізнесу, поради спеціалістів.

Також у цього агентства буде замовлено розміщення реклами на транспорті.

Також для забезпечення комунікаційної ефективності розробленої програми планується передбачити деякі заходи маркетингового комунікаційного забезпечення.

Не припинятиме підприємство і заходи, що пов'язані з наданням матеріальної допомоги власним працівникам. Це дасть змогу сформувати підприємству значний позитивний імідж. Зокрема, до заходів формування позитивного іміджу підприємства у 2025 році можна віднести наступні:

- додаткові виплати до заробітної плати, що не пов'язані з фондом заробітної плати і здійснюються з чистого прибутку підприємства;
- оплата навчання працівників;
- інші нецільові виплати (на випадок хвороби працівника, страхові пакети, тощо).

Як бачимо, запропоновані заходи забезпечення управління маркетингової діяльності підприємства «ZOLLEX» не повторюють лінію 2023 року, а передбачають формування нових напрямків.

Наведені заходи мають бути спрямовані на поліпшення не лише іміджу компанії, але і досягнення відповідних маркетингових цілей, основними з яких є:

- зростання рівня поінформованості цільової аудиторії про підприємство;
- укріплення позитивного образу підприємства.

Отож, для того, аби оцінити ефект від впровадження рекомендацій щодо удосконаленню організації маркетингової діяльності розробимо 3 види можливих рівнів прогнозів, які базуються на експертних оцінках: оптимістичний, який передбачає збільшення виручки від реалізації на 12%, оптимальний, збільшення виручки на 10%, а також песимістичний, який передбачає збільшення виручки від реалізації продукції на 8%, при умові, що виручка від реалізації продукції «ZOLLEX» складає у 2023 році 62326,5 тис. грн., а загальні витрати на удосконалення організації маркетингової діяльності плануються на 1 квартал 2025 року у сумі 342,7 тис. грн.

Таблиця 3.7

Прогноз додаткової виручки від удосконалення організації маркетингової діяльності відповідно експертним оцінки і очікуваної ефективності «ZOLLEX» на 2025 рік.

Вид прогнозу	Темп приросту, %	Сума додаткової виручки від реалізації продукції, грн.	Ефективність витрат на удосконалення управління комунікативною діяльністю, грн
Песимістичний	8	6066,1	17,7
Оптимальний	10	6326,5	18,5
Оптимістичний	12	7479, 2	21,8

Джерело: розроблено автором.

За результатами аналізу даних таблиці можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій по удосконаленню організації маркетингової діяльності буде складати 21,8 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 18,5 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 17,7 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню організації управління маркетингової діяльності, а саме удосконалення системи маркетингової інформації і впровадження у відділ маркетингу додаткової штатної одиниці – маркетинг менеджер, не зважаючи на значний вплив макросередовища на діяльність підприємства, будуть оказувати позитивний вплив. Відповідно до запропонованої концепції інформаційного

розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «TAURUS 5.2». Вдосконалення управління інформаційною підсистемою також передбачає впровадження у 2025 році заходів по організації системи контролю та моніторингу маркетингових комунікацій.

3.2 Заходи удосконалення управління маркетинговими комунікаціями

Також варто відмітити, що невід'ємним етапом вдосконалення управління інформаційною підсистемою в «ZOLLEX» є формування системи моніторингу та контролю за процесом формування товарообороту. Суть проблеми організації планування та контролю комунікацій складається в плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на формування необхідних обсягів товарів для майбутньої реалізації і подальшої реалізації їх на ринку, а також на приведення характеристик цих продуктів у відповідність з вимогами споживачів.

На нашу думку, формування програми планування та контролю комунікацій «ZOLLEX» повинно включати наступні основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- розв'язок питань, які товари варто додати в асортимент і структуру, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоздатності;
- розгляд пропозицій про закупівлю нових товарів.

Визначимо основні завдання, які повинні формуватися для забезпечення реалізації програми планування та контролю комунікацій на підприємстві «ZOLLEX» :

- чітке визначення та постійна робота в напрямку реалізації узгоджених загальних цілей розвитку підприємства;
- зустрічне управління в умовах багатостороннього співробітництва та командної співпраці;

- врахування побічних факторів впливу на процес управління;
- розуміння підприємства як відкритої для навчання системи;
- орієнтація на кругообіг завдань.

На впровадження системи заходів по вдосконаленню моніторингу маркетингових комунікацій запропонуємо ряд заходів, що наведені в організаційному плані представленому в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Організаційний план реалізації заходів з удосконалення моніторингу маркетингових комунікацій «ZOLLEX» у 2025 році

Основні заходи	Графік робіт та кількість днів їх виконання			Разом, днів.
	Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	
Розробка нової концепції системи моніторингу комунікацій	10			10
Розробка системи контролю комунікацій	10			10
Розробка методики контролю комунікацій	5	12		17
Розробка концепції системи організації комунікаційної діяльності		10	10	20
Формування концепції маркетингової політики підприємства			10	10
Розробка маркетингового плану			10	10

Джерело: розроблено автором

З метою впровадження інформаційної системи планування та контролю комунікацій досліджуваного підприємства доцільно навести організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних.

Орієнтовний кошторис фінансування заходів по вдосконаленню інформаційного процесу планування та контролю комунікацій, наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на удосконалення процесу планування та контролю комунікацій
«ZOLLEX» у 2025 році

Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, тис.грн			Разом, тис.грн
		Січень 2025	Лютий 2025	Березень 2025	
Розробка нової концепції системи моніторингу комунікацій	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	12,5			12,5
Розробка системи контролю комунікацій		14,6			14,6
Розробка методики контролю комунікацій		12,5	12,5		25
Розробка концепції системи організації комунікаційної діяльності	Вартість послуг сторонньої організації		20,5	20,5	41
Формування концепції маркетингової політики підприємства	Фонд оплати праці з нарахуванням	100,5			100, 5
Розробка маркетингового плану	Вартість послуг сторонньої організації			10	10
РАЗОМ		140,1	33, 0	30,5	203,6

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню процесу планування та контролю комунікацій на підприємстві «ZOLLEX» у 2025 році необхідно буде витратити 203,6 тис. грн. Розробка комунікаційної програми на підприємстві повинна включати реалізацію певних етапів, що можуть бути взяті за основу просування «ZOLLEX» у 1 кварталі 2025 року. Основні етапи розробки комунікаційної програми на 1 квартал 2025 року представлено в табл. 3. 9.

Таблиця 3.9

Етапи і терміни реалізації комунікаційної програми «ZOLLEX» 1 кварталі
2025 року

Етап	Характеристика етапу	Термін реалізації
1 ЕТАП	визначення цілей комунікації	Січень 2025 року
2 ЕТАП	визначення цільової контактної аудиторії	Січень 2025 року
3 ЕТАП	вибір каналів комунікації	Лютий 2025 року
4 ЕТАП	визначення загального бюджету, що виділяється на просування	Березень 2025 року
5 ЕТАП	оцінка можливих результатів комунікацій	Березень 2025 року

Джерело: розроблено автором

Для розширення цільової аудиторії, необхідно розмістити маркетингові банери в Інтернеті на тематичних сайтах, пов'язаних з реалізацією автозапчастин, автомобільних аксесуарів, антибактеріальних і дезінфікуючих засобів..

Важливо також у маркетинговій комунікаційній кампанії не забувати про стимулювання збуту - це можуть бути спеціальні пропозиції та зв'язки з громадськістю - спонсорство, відгуки та коментарі в Інтернеті.

Що стосується реклами в мережі Інтернет, то ми пропонуємо розмістити банери, які будуть привертати увагу. Банери будуть розміщуватись на інформаційних та галузевих сайтах, у верхній частині сторінки.

Медіа-план для розміщення реклами в Інтернеті представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Медіа- план розміщення банерної реклами в Інтернет на 1 квартал 2025 р.

Сайт	Тематика	Медіаносій	Формат	CTR %	Ціна розміщення на міс., грн	Січень	Лютий	Березень	Вартість
AVITO http://avito.com.ua	Продаж авто, автозапчастин, аксесуарів в Україні	преміум банер	240×350	2	4000	×		×	8000
RIO http://rio.com.ua	Продаж авто, автозапчастин, аксесуарів в Україні		240x350	1, 8	4000	×		×	8000
ROZETKA http://rozetka.com.ua	Ведучий маркет-плейс в Україні		240× 350	3, 5	4500	×	×	×	13500
http://specii.ub.ua	Портал промислових виробників		300x250	1, 8	3500	×	×	×	10500
Разом									40000

Джерело: розроблено автором

Нашою метою є не зміна існуючої медіа стратегії, а її покращення, шляхом додавання нових медіа каналів та носіїв.

Таким чином, найоптимальнішим варіантом при розробці медіа стратегії для «ZOLLEX» є стратегія змішаних каналів комунікації, тобто поєднання традиційних засобів реклами з нетрадиційними. Цільова аудиторія даних медіа каналів може не пересікатися, що значно підвищить ефективність.

На наш погляд не є раціональним докорінно змінювати вже існуючу медіа стратегію, доцільніше розширити її, залучивши зовнішню рекламу, яка ідеально підходить для формування іміджу компанії та знання у споживачів, а також нові медіа носії у вже існуючих медіа каналах.

У своїй діяльності щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю «ZOLLEX» має використовувати різні форми PR-просування для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів. На завершення слід ще

раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатограним процесом. Це своєрідне мистецтво маркетингової гри, спрямованої на маси споживачів для створення певного іміджу підприємства; поєднання широкої обізнаності про стан підприємства та цільової аудиторії; мистецтво формувати психологічний настрій споживачів у потрібному для підприємства руслі.

Для оцінки результативності заходів з оптимізації організації комунікаційної діяльності необхідно скористатися фінансовими показниками, які будуть враховувати планові зміни ключових параметрів діяльності - приріст виручки від реалізації, зростання рівня комерційного доходу, зміну витрат обігу, тощо.

Сформуємо перспективний план-бюджет розвитку підприємства на 1 квартал 2025 рік, виходячи з наведеної вище інформації.

Кошти, виділені керівництвом компанії на різні статті витрат, можуть «перекидатися». Бюджет підприємства не є дуже великим, тому мета топ-менеджменту використовувати оборотні засоби ефективно.

Вартісна оцінка заходів оптимізації комунікаційної програми для «ZOLLEX» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження.

На основі сформованих місячних маркетингових бюджетів формує загальний місячний та річний бюджети маркетингових заходів досліджуваного підприємства, що наведено в таблиці 3.11.

Таким чином, загальний обсяг бюджету підприємства на комунікативні заходи у 2025 році становитиме 243,6 тис. грн.

Отже, удосконалення інформаційної системи планування та контролю за процесами управління маркетинговою діяльністю на підприємстві передбачає впровадження програмних інструментів планування, а також впровадження системи планування та контролю комунікацій. Приблизна вартість запропонованих заходів складає 243, 6 тис.грн.

Таблиця 3.11

Витрати на удосконалення управління і організацію комунікативної
політики «ZOLLEX» у 1 кварталі 2025 року

Показники	Періодичність	Витрати на місяць	Річні витрати, тис. грн. (січень- березень)
Витрати на удосконалення процесу планування та контролю комунікаційної діяльності	щомісячно	х	203,6
Розміщення банерної реклами в Інтернет		х	40000
Разом		х	243,6

Джерело: розраховано автором

З метою популяризації діяльності підприємства на ринку ми рекомендуємо керівництву інвестувати в проведення рекламної у Інтернет 40 000 грн. За даними експертних оцінок зростання продажів від удосконалення процесу організації комунікативної діяльності в умовах воєнного стану становить 5% к товарообігу за рік. Додатковий прибуток за рахунок здійснення рекламної діяльності в Інтернет по зваженим оцінкам буде складати 25% від загальної суми додаткового прибутку. Розрахунок ефективності реклами в Інтернет представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок ефективності реклами в Інтернет «ZOLLEX»

Показник	Значення показника
Дохід від реалізації продукції у 2023 році, тис. грн..	62326,5
Витрати на рекламу, тис. грн.	40,0
Прогноз доходу від реалізації продукції у 1 кварталі 2025 року, грн.	33721,4
Рентабельність продаж, %	5
Додатковий чистий прибуток, грн.	1686,1
Додатковий чистий прибуток від реклами в Інтернет, тис. грн.	421,5
Ефективність в Інтернет, грн..	10,6

Джерело: розраховано автором

Отож, для того, аби оцінити ефект від впровадження рекомендацій щодо удосконаленню процесу планування та контролю комунікаційної діяльності розробимо 3 види можливих рівнів прогнозів, які базуються на експертних

оцінках: оптимістичний, який передбачає збільшення виручки від реалізації на 12%, оптимальний, збільшення виручки на 10%, а також песимістичний, який передбачає збільшення виручки від реалізації продукції на 8%, при умові, що виручка від реалізації продукції «ZOLLEX» складає у 2023 році 62326,5 тис. грн., а загальні витрати на удосконалення управління маркетинговою комунікаційною діяльністю плануються на 2025 рік у сумі 243,6 тис. грн.

Дані про можливий розмір додаткової виручки від запропонованих заходів по удосконаленню управління комунікативною діяльністю відповідно експертним оцінкам і очікуваної ефективності наведені в таблиці 3. 13

Таблиця 3.13

Прогноз додаткової виручки від удосконалення управління комунікативною діяльністю відповідно експертним оцінки і очікуваної ефективності «ZOLLEX» на 2025 рік.

Вид прогнозу	Темп приросту, %	Сума додаткової виручки від реалізації продукції, грн.	Ефективність витрат на удосконалення управління комунікативною діяльністю, грн
Песимістичний	8	6066,1	24,9
Оптимальний	10	6326,5	25,9
Оптимістичний	12	7479, 2	30,7

Джерело: розроблено автором.

За результатами аналізу даних таблиці можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій буде складати 30,7 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 25,9 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 24,9 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню управління маркетингової комунікаційної діяльності повинні принести додаткові вигоди в діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3.

Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «TAURUS 5.2». Вдосконалення управління інформаційною підсистемою також передбачає впровадження у 2025 році заходів по організації системи контролю та моніторингу маркетингових комунікацій.

За результатами аналізу даних можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій по удосконаленню організації маркетингової діяльності буде складати 21,8 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 18,5 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 17, 7 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню організації управління маркетингової діяльності, а саме удосконалення системи маркетингової інформації і впровадження у відділ маркетингу додаткової штатної одиниці – маркетинг менеджер, не зважаючи на значний вплив макросередовища на діяльність підприємства, будуть оказувати позитивний вплив.

На нашу думку, формування програми планування та контролю комунікацій «ZOLLEX» повинно включати наступні основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- розв'язок питань, які товари варто додати в асортимент і структуру, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоздатності;
- розгляд пропозицій про закупівлю нових товарів.

У своїй діяльності щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю «ZOLLEX» має використовувати різні форми PR-просування для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До

їх числа відносяться проведення різного роду заходів. На завершення слід ще раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатограним процесом.

За результатами аналізу даних можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій буде складати 30,7 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 25,9 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 24,9 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню управління маркетингової комунікаційної діяльності повинні принести додаткові вигоди в діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження актуальної на теперішній час проблеми удосконалення управління маркетинговою діяльністю в сучасних економічних умовах можна зробити такі висновки.

Актуальність кваліфікаційної роботи обумовлена, різким збільшенням попиту на побутову хімію та дезінфекційні засоби в Україні у зв'язку з пандемією COVID – 19 та введенням в країні воєнного стану. Зміна поведінки споживачів, сприяла зміні організації маркетингової діяльності та удосконаленню її управління.

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.

Аналіз основних показників діяльності «ZOLLEX» показав, що дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 2019 по 2023 рік збільшився на 29671,6 тис. грн. або на 90,9% чи у 1,9 рази. За досліджуємий період зростання доходу від реалізації була нерівномірним, так у 2021 році порівняно з 2020 роком він знизився на 33641,4 тис. грн. або 72,2%. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 у порівнянні з 2019 роком зріс на 2817,6 тис. грн. або 227,8% чи у 3,28 рази. За період з 2019 по 2023 роки спостерігається постійне зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 році досягнула рівня 1895,3 тис. грн., що на 1237,0 тис. грн. більше чим в 2019 році. Темп зростання склав 2,87 рази. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищують темпи зростання доходу від реалізації продукції що призводить, за період з 2019 по 2023 рік, зниження рівня рентабельності продажу на 0,45 відсоткових пункту.

За результатами регресійної статистики можна стверджувати з 95% вірогідністю, що 35,78% варіації рівня рентабельності виробництва за період з 2019 по 2023 роки «ZOLLEX» пояснюється варіацією рівня витрат на збут. Інші 64,22% варіації рівня рентабельності продажів пояснюються іншими змінними. Маркетинг містить у собі збут, як одну з своїх складових сторін, функцій. Маркетинг набагато ширше та складніше поняття, чим збут, це певна система, яка дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом. Тому збут є однією з складових комплексу маркетингу, що знайшло своє підтвердження у результаті побудованої парної регресійної моделі.

Слід зазначити, що у підприємства слабких сторін більше, ніж сильних. Але підприємство має багато напрямків для подальшого розвитку, наприклад,

розширення каналів збуту, шляхом відкриття фірмових магазинів від виробника, збут товарів, не тільки для юридичних осіб, а й для споживачів ринку B2C через мережу Інтернет.

Відділ маркетингу тісно співпрацює з відділом продаж, так як з'явився нещодавно. На даний момент, відділ маркетингу займається виключно рекламою. Варто відзначити, що на «ZOLLEX» немає внутрішніх нормативних документів, що регламентують рекламну діяльність, але підприємство використовує як нормативну базу, щодо управління рекламною діяльністю закони та підзаконні акти. Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії «ZOLLEX» є раціональна організація функціонування маркетингової служби, здатної професійно забезпечити діалог як з існуючими, так і з потенційними клієнтами.

На підприємстві дуже низька ефективність маркетингової діяльності. Та за період з 2022 по 2023 роки темп зростання обсягу витрат на маркетинг значно перевищує темп зростання валового прибутку від реалізації додаткового продукту, що був отриманий у результаті нарощування витрат на маркетингову діяльність. Як наслідок сума отриманого прибутку від реалізації додаткової продукції знизилась на 84%. Це сприяло значному зниженню показника ROMI – повернення інвестицій у маркетинг 47 відсоткових пунктів і досяг критичного рівня у 5,3%. З вище зазначеного можна зробити висновок, що у підприємства «ZOLLEX» є значні резерви по підвищенню рівня ефективності маркетингової діяльності.

Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «TAURUS 5.2». Вдосконалення управління інформаційною підсистемою також передбачає впровадження у 2025 році заходів по організації системи контролю та моніторингу маркетингових комунікацій.

За результатами аналізу даних можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій по удосконаленню організації маркетингової

діяльності буде складати 21, 8 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 18,5 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 17,7 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню організації управління маркетингової діяльності, а саме удосконалення системи маркетингової інформації і впровадження у відділ маркетингу додаткової штатної одиниці – маркетинг менеджер, не зважаючи на значний вплив макросередовища на діяльність підприємства, будуть оказувати позитивний вплив.

На нашу думку, формування програми планування та контролю комунікацій «ZOLLEX» повинно включати наступні основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- розв'язок питань, які товари варто додати в асортимент і структуру, а які виключити з нього через зміни в рівні конкурентоздатності;
- розгляд пропозицій про закупівлю нових товарів.

У своїй діяльності щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю КОМПАНІЯ «ZOLLEX» має використовувати різні форми PR-просування для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів. На завершення слід ще раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатогранним процесом.

За результатами аналізу даних можемо зробити висновок, що збільшення додаткової виручки відбудеться при будь-якому з видів прогнозу, а ефективність від впровадження рекомендацій буде складати 30,7 грн на 1 грн. витрат, при оптимістичному прогнозі, 25,9 грн на 1 грн. витрат при оптимальному та 24,9 грн. на 1 грн. витрат при песимістичному прогнозі. В цілому на основі експертних оцінок заходи по удосконаленню управління маркетингової комунікаційної діяльності повинні принести додаткові вигоди в діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аристархова М.Н. Маркетинговые исследования рекламной деятельности / М.Н. Аристархова // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С.52-57.
2. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149
3. Басовський Л.Є. Маркетинг: Навчальний посібник. / Л.Є. Басовський, Е.Н. Басовська. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2010. - 421 с.
5. Бєлєвцев М.І., та ін. Маркетинг. Навчальний посібник./ М.І. Бєлєвцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 328 с.
6. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах / Бойчук І.В. // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. -№17. - С. 71-74
7. Бороноєва Т.А. Сучасний рекламний менеджмент. Підручник. / Т.А. Бороноєва. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 388 с.
8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
9. Багієв Г.Л. Економіка маркетинга / Багієв Г.Л. – СПб.: Видавництво СПбГУЭФ, 2007. – с. 175
10. Васильєв Г.А. Рекламний маркетинг: Навчальний посібник. / Г.А. Васильєв, В.А. Поляков. - К.: Вузівський підручник, 2008. - 276 с.
12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Навч. посіб. / А.В. Войчак. – Київ: КНЕУ, 2000, 100 с.
13. Войчак А.В. Маркетингові дослідження / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2014. – 119 с.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. - [7-е вид.]. - К. : Лібра, 2010. - 720 с.
15. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.
16. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на

підприємстві / Г.М. Гузенко // Економіка і суспільство, 2019. -

№12. - С. 227-234

17. Гончарук В.А. Маркетингове консультування: Навчальний посібник. / В.А. Гончарук. - К.: Видавництво «Справа», 2006. - 177 с.

18. Граніш С.А. Прикладні аспекти організації і розвитку процесу рекламної діяльності на споживчому ринку. С.А. Граніш // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2019. - № 6. – С. 201-212.

19. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Т. Є. Дерев'янченко. — К. : КНЕУ, 2007. — 222 с.

20. Дихтль Е.О. Практичний маркетинг / Е.О. Дихтль, Х.М. Хершген. - К.:Вища школа, 2015. – 255 с.

21. Іваненко В.О., та ін. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / В.О. Іваненко, О.В. Олійник // Вісник ЖДТУ, 2016. - №1. – С. 97-104

22. Кириленко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю / В.В. Кириленко // Економіка АПК, 2016. - № 11. - С. 86-93

23. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах / О.М. Кітченко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. - №3. – С. 115-119

24. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2010. – 298 с.

25. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2019. - № 17. - С. 332-336.

26. Корж М.В., та ін. Системно-ситуативний підхід маркетингового планування на підприємствах сфери послуг / М.В. Корж, Т.О. Суслова, Д.О. Даниленко // Вісник Хмельницького національного університету, 2020. - №3. – С. 210-214

27. Кравець, В. І. Особливості стратегічного управління комунікаціями

організації у соціальних мережах / В. І. Кравець, А. М. Климчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2019. – № 16. – С. 341-344.

28. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ.]. / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз. - М.: Осъ-89, 2010. – 807 с.

29. Любченко Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. - 2-ге вид. доп. і перероб. - К. : КНЕУ, 2014. - 524 с.

30. Лидовська. О. П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами / Лидовська. О. П. // Готові маркетингові рішення.– СПб.: Санк-Петербург, 2008. – 141 с.

32. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.

33. Місько Г.А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства / Г.А. Місько
Матеріали міжнародної науково-практичної конференції
«Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги». - Т. :
ТНТУ, 2015. С. 50-54.

34. Мартиненко Д.О. Механізм маркетингового планування на підприємстві / Д.О. Мартиненко // Економіка та підприємництво, 2014. - №2.
– С. 109-115

35. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства / В.А. Муштай // Економіка і суспільство, 2019. -
№9. – С. 540-548

36. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу / М. А. Окландер, О. О. Романенко // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2015. - №12. – Режим доступу:
<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45715>

38. Охріменко В.Г. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок / В.Г. Охріменко // Вісник КНЕУ, 2014 – [Електронний ресурс] – режим доступу:
<http://eprints.oa.edu.ua/1105/1/okhrimenko141111.pdf>

39. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 343 с. — (Серия

: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2565-4.

40. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2008. — 246 с.

41. Пархименко В. А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь / В. А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 4 (54). — С. 63–75.

42. Райко Д. В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107-123.

43. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні / Є. Ромат // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016. - № 4. - С. 56–67

44. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Резніченко. – 2016.

45. Старостенко Г.Г. Планування маркетингової діяльності в забезпеченні ефективної діяльності підприємства / Г.Г. Старостенко // Вісник ЖДТУ, 2016. - №11. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/6052>

46. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку: Mars Print, 2011. — 428 с.

47. Сутиріна С. О. Формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві [Електронний ресурс] / С. О. Сутиріна, А. М. Федорцова ; Дніпропетровський національний університет. - Режим доступу : [www. URL : http://www.rusnauka.com/NIT2014/Tethis/Economics/27624.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIT2014/Tethis/Economics/27624.doc.htm). - Заголовок з екрану.

48. Штучка Т.В. Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах / Т.В. Штучка // Вісник ХНАУ, 2016. - № 1. - С.362-372.

49. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору / Т. В. Штучка. // Економічний аналіз. – 2014. – №3. – С. 96–102.
50. Harmon Robert R. Marketing information system / Robert R. Harmon // Encyclopedia of Information Systems - Elsevier Science. - 2003. - Vol. 3. -P. 137- 151.
51. McDonald Malcolm. Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness / Malcolm McDonald, Peter Mouncey. // London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. – 294 p. – URL: <http://books.google.com.ua>