

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Ушенко Н.В.
«_____» _____ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ»**

Тема: «Організаційно-економічне забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища»

Виконавець: _____ студентка гр. ПБТ-201МЗ Горинчук Зоя Василівна
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: _____ д.е.н., проф. Ушенко Наталя Валентинівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормоконтролер: _____
(підпис)

_____ Назаренко О.П.
(ПІБ)

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра економіки та бізнес-технологій
Спеціальність: «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ушенко Н.В.

«___» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

ГОРИНЧУК ЗОЯ ВАСИЛІВНА

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи: «Організаційно-економічне забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес структури за умов зовнішнього середовища» затверджена наказом ректора від «22» листопада 2019 р. № 2701/ст.
2. Термін виконання роботи: з 25.11.19 по 29.02.2020р.
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з питань організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес структури до умов зовнішнього середовища
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні засади організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища. Аналіз організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища. Шляхи удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Аналіз підходів до визначення сутності маркетингу; Запропонована модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища, Основні показники господарської діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»; Оцінка процесу організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»; Запропонований алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища; Бенчмаркінгова «павутинка» конкурентоспроможності певного товару ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»; Економічна ефективність запропонованих заходів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання роботи		Відмітка керівника про виконання	
		Дата початку	Дата закінчення	Підпис	Дата виконання
1	Підбір літератури, робота над вступом і планом	25.11.2019	29.11.2019		29.11.2019
2	РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища	30.11.2019	09.12.2019		09.12.2019
3	РОЗДІЛ 2. Аналіз організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища	10.12.2019	05.01.2020		05.01.2020
4	РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища	06.01.2020	21.01.2020		21.01.2020
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	25.01.2020	26.01.2020		26.01.2020
6	Передзахист	27.01.2020	27.01.2020		27.01.2020
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	28.01.2020	20.02.2020		20.02.2020
7	Захист дипломної роботи в ЕК	21.02.2020	21.02.2020		21.02.2020

7. Дата видачі завдання: «25» 11. 2019 р.

Керівник дипломної роботи _____
(підпис керівника)

Ушенко Н.В.
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Горинчук З.В.
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи Горинчук З. В. «Організаційно-економічне забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища»: 116 сторінок, 11 рисунків, 18 таблиць, 90 використаних джерел.

МАРКЕТИНГ, БІЗНЕС-СТРУКТУРА, РЕКЛАМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ АДАПТАЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, БЕНЧМАРКІНГ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, АЛГОРИТМ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесу формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення і порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу.

Отримані результати та їх новизна – розкрито теоретико-методологічні основи та запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища, досліджено результати господарської діяльності та маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція», запропоновано модель організаційно-економічного забезпечення даного процесу та алгоритм її реалізації на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція».

Наукова новизна роботи полягає в розробленні та впровадженні заходів щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену модель організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища та алгоритм її реалізації рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців для розробки заходів щодо удосконалення системи організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики в умовах мінливого зовнішнього середовища та оцінки її ефективності.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати вітчизняними підприємствами.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища призведе до підвищення оперативності та якості прийнятих управлінських рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЗА УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
1.1. Сутність та зміст маркетингової політики бізнес-структури.....	11
1.2. Особливості адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища.....	22
1.3. Методичні підходи до формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища.....	32
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ» ЗА УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».....	41
2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності досліджуваного товариства	49
2.3. Аналітична оцінка процесу адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» до умов зовнішнього середовища.....	62
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
3.1. Алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».....	70
3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного адаптації маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища.....	82
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рішень для ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».....	91
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність моменту переходу економіки до ринкових відносин, самостійність підприємств, їх економічна і юридична відповідальність стрімко підвищується. Конкуренція стає основним механізмом регулювання процесу ведення бізнесу. Підприємство більше не може обмежуватися поточним плануванням і управлінням своєю діяльністю. Виникла гостра необхідність стратегічного мислення, розробки програми дій, постановки чітких цілей і визначення засобів для вибраного шляху розвитку.

На тлі зростаючої глобальної конкуренції фактори національної, галузевої і корпоративної конкурентоспроможності, багато в чому визначаються рівнем розробки системи організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики за умов зовнішнього середовища. На більшості підприємств України відсутність такої системи чинить негативний вплив, гальмуючи їх розвиток. При цьому високий рівень освіти працівників нейтралізується низьким рівнем організаційно-економічного забезпечення. В силу відсутності у більшості вітчизняних підприємств досвіду формування даної системи, невміння створювати адекватні сформованим ринковим реаліям і потенціалу підприємства стратегії розвитку багато з них позбавляються можливості ефективного функціонування.

У той же час необхідність формування та реалізації системи організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища зростає в зв'язку з наступними обставинами: підвищення рівня конкуренції; ускладнення і постійна зміна показників стану зовнішнього маркетингового середовища; складність і неоднозначність впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища на діяльність підприємства

Ці обставини вимагають від керівників та фахівців сучасних бізнес-структур не тільки концентрації уваги на внутрішньому стані справ, але і на постійному відстеженні тенденцій зміни зовнішніх факторів, формування

довгострокової маркетингової політики, що дозволяє адаптуватися до змін.

Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності маркетингової політики підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Т. Архипова, Л. Балабанова, Н. Бутенко, А. Войчак, А. Вакалюк, М. Вачевський, Ф. Котлер, М. Лазебник, Дж. Ленсколд, Жан-Клод Ларреше, А. Павленко, Н. Педченко, В. Перебийніс, Ю. Петруня, О. Петрашак, Т. Примак, М. Рогоза, М. Турченко, Л. Шимановська-Діанич, Д. Яцюк та інші.

Грунтовне дослідження різних аспектів формування системи організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища здійснили в своїх працях С. Гаркавенко, Т. Григорчук, Л. Єжова, Н. Карпенко та інші.

Віддаючи належне цінності наукових здобутків з означеної проблематики, вважаємо, що окремі підходи до формування ефективної системи організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища залишаються не висвітленими. Отже, розвиток науково-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища є актуальним науково-практичним завданням, що обумовило вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета і завдання виконання дипломної роботи. Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища.

Тому виходячи з поставленої мети, **основними завданнями** дипломної роботи є:

- дослідити сутність та зміст маркетингової політики бізнес-структури;
- обґрунтувати та виділити особливості адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища;

- дослідити методичні підходи до формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»
- проаналізувати основні економічні показники діяльності досліджуваного товариства ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»
- надати аналітичну оцінку процесу адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища
- розробити алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»;
- розробити пропозиції та здійснити їх економічне обґрунтування щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища

Об’єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структур за умов зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесу формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища, а також засади теорії управління та маркетингу. Методологічну та теоретичну основу склали спеціальні та загальні методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об’єкта та предмета дипломної роботи. Таким чином, були

використані: методи індукції та дедукції (зادля визначення поняття маркетингова політика сучасних бізнес-структур (підрозділ 1.1)); методи спостереження, емпіричного аналізу та узагальнення (для виділення послідовності етапів здійснення маркетингової політики задля забезпечення адаптації бізнес-структур за умов зовнішнього середовища (підрозділ 1.2)); метод сценарного моделювання та системного підходу (для удосконалення адаптивно-сценарної моделі планування маркетингу та моделі організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища відповідно (підрозділ 1.3)); аналітичні методи для аналізу динаміки показників фінансового стану, складу та структури економічних показників підприємства (підрозділи 2.2-2.3)); причинно-наслідковий метод та метод моделювання (у процесі удосконалення алгоритму реалізації системи організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища (підрозділ 3.1); метод системного підходу та узагальнення при запропонованні перспективних напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища (підрозділ 3.2); методи розрахунку економічної ефективності та коефіцієнтний аналіз (при здійсненні економічного обґрунтування ефективність застосування запропонованої методики бенчмаркінгу (підрозділ 3.2)).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; відкриті інтернет-ресурси; фахові наукові публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні та впровадженні заходів щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики за умов зовнішнього середовища, зокрема:

удосконалено:

- модель організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища;
- алгоритм реалізації системи організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища;

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому що був здійснений якісний та кількісний аналіз процесу формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища; проведена оцінка фінансово-економічної та маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за допомогою методів моделювання, узагальнення та системного підходу удосконалено модель організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища та алгоритм її реалізації, на підставі чого були визначені заходи щодо підвищення ефективності даного процесу на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція».

Апробація отриманих результатів. Результати наукового дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Стабілізація ринкової трансформації економіки: теорія, організація та методика» (21 грудня 2019 року м. Київ) та за результатами дослідження опубліковано:

Горинчук З.В. Матвієнко Р.О. Оптимізація витрат на надання авіапослуг. Стабілізація ринкової трансформації економіки: теорія, організація та методика: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 21 грудня 2019р.) – К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019.– С.41- 43.

Горинчук З.В. Школенко О.Б. Алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури / Горинчук З.В. Школенко О.Б // Інноваційна економіка: економічні, політичні та правові аспекти: колективна монографія / за ред. І.Г. Оніщенко. – К. (прийнято до друку)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЗА УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та зміст маркетингової політики бізнес-структури

В умовах стрімкого розвитку бізнес-середовища і конкуренції одним з найбільш істотних факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, є виважена маркетингова політика, яка забезпечує здійснення ефективного обміну в інтересах цього суб'єкта господарювання в поєднанні з задоволенням потреб споживачів. У зв'язку з цим маркетингова політика є орієнтиром, фундаментом, на якому будується весь процес життєдіяльності підприємства.

Маркетинг- це комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі досліджень і прогнозування ринку, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку з допомогою маркетингових програм. У цих програмах закладені заходи щодо поліпшення товару і його асортименту, вивченню покупців, конкурентів і конкуренції, по забезпеченню цінової політики, формуванню попиту, стимулюванню збуту і реклами, оптимізації каналів товароруку і організації збуту, організації технічного сервісу і розширення асортименту сервісних послуг, представляють. В основі терміну «маркетинг» лежить слово «market», що означає «ринок». Тому часто під маркетингом розуміють філософію управління, господарювання в умовах ринку, що проголошує орієнтацію виробництва на задоволення потреб конкретних споживачів.

Маркетингова діяльність повинна забезпечити:

- надійну, достовірну і своєчасну інформацію про ринок, структурі і

динаміці конкретного попиту, смаках і перевагах покупців, тобто інформацію про зовнішніх умов функціонування фірми;

- створення такого товару, набору товарів (асортименту), що більш повно задовольняє вимогам ринку, чим товари конкурентів;

- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

Попит (бажання, конкретна потреба, підкріплена купівельною спроможністю). При заданих ресурсних можливостях люди задовольняють свої потреби та бажання шляхом придбання продуктів, які приносять їм найбільшу користь і задоволення. Продукт (все, що можна запропонувати на ринку для придбання, використання або споживання, з метою задоволення певних потреб).

Продукт — це все, що може задовольняти які-небудь потреби (фізичні предмети, послуги, люди, організації, види діяльності, ідеї). В літературі з маркетингу, англійський термін «product» часто перекладається як товар. Однак треба пам'ятати, що товар (goods) — це фізично відчутний продукт, до категорії яких належать, наприклад, послуги, ідеї, організації.

Враховуючи, що у вітчизняній літературі широко використовується термін «товар» у даних публікаціях там, де не спотворюється зміст, терміни «продукт» і «товар» використовуються як синоніми. Обмін (акт отримання від когось бажаного продукту шляхом пропозиції йому чогось в замін).

Для здійснення обміну необхідно, щоб виконувалися наступні умови:

- сторін повинно бути як мінімум дві;
- кожна сторона повинна мати щось, що могло б представляти цінність для іншої сторони;

- кожна сторона повинна хотіти зробити обмін з іншою стороною;

- кожна сторона повинна бути вільною у виборі — вступати в обмін чи ні;

- кожна сторона повинна бути в змозі здійснювати комунікацію і доставку свого продукту.

Дотримання цих умов робить обмін можливим, а відбудеться він чи ні

залежить від того, чи прийшли сторони до угоди і чи готові вони укласти угоду.

Угода (торговельна угода між двома сторонами, що включає, принаймні два суб'єкти інтересу і угоду про умови, терміни і місце її реалізації). Існують два види угод: грошова угода, коли продукти обмінюються за гроші і бартерна угода. Угода передбачає виконання таких умов: наявність, принаймні двох продуктів, що представляють інтерес для взаємного обміну; узгоджених умов, часу і місця її здійснення.

Ринок в маркетинговому розумінні - це сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців продуктів, а також місце, де відбуваються угоди. Саме на ринку вироблений продукт і витрачений на нього працю доводять свою соціальну значимість, набувають визнання у споживачів.

У сучасному суспільстві ринок не обов'язково має фізичне місце розташування. Для демонстрації товару, його реклами, отримання замовлень широко використовуються сучасні засоби комунікацій, без фізичних контактів з покупцями.

Таким чином, потреби, виливаються в конкретні бажання, які з урахуванням фінансових можливостей трансформуються в попит на ринку на конкретні продукти, здійснюється обмін між виробником і споживачем, що оформляється у вигляді певної угоди. Звідси випливає, що маркетинг направляє економіку на задоволення безлічі постійно мінливих потреб мільйонів споживачів.

На рівні окремих суб'єктів господарювання маркетинг визначається як цілісна система, призначена для планування асортименту і обсягу продуктів, визначення цін, розподілу продуктів між обраними ринками і стимулювання їх збуту, щоб досягнути при цьому різноманітність благ призводило до задоволення інтересів як виробників, так і споживачів.

Дане визначення має досить широкий зміст, тому що охоплює діяльність також і некомерційних організацій.

Таким чином, маркетинг - це діяльність організації в інтересах її клієнтів. У більш вузькому, підприємницькому сенсі, для комерційних організацій,

керівництво яких в якості головної мети їх діяльності визначило одержання прибутку, а це далеко не завжди так, під маркетингом може розумітися система управління виробничо-збутовою діяльністю організації, спрямована на отримання прийнятної величини прибутку за допомогою дослідження і активного впливу на ринкові умови. Таким чином, маркетинг одночасно є системою мислення і системою дій.

Можливо виділити наступні основні принципи маркетингу: 1. Ретельний облік при прийнятті рішень потреб, динаміки попиту і ринкової кон'юнктури. Даний принцип визначає хороше знання ринкової ситуації щодо існуючої і прогнозованої величини попиту, діяльності на ринку конкурентів, поведінки на ринку споживачів і їх ставлення до продуктів даної організації і її конкурентів. При цьому споживачі часто недостатньо добре знають, що саме вони хочуть. Вони хочуть тільки краще вирішити свої проблеми. Тому одне з головних завдань маркетингу — це зрозуміти, що бажають споживачі.

2. Створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту виходячи не з миттєвої вигоди, а з довгострокової перспективи. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства (науково-технічна, виробнича, збутова і т. д.) ґрунтувалася на знанні споживчого попиту і його змін у перспективі. Більше того, одне із завдань маркетингу полягає у виявленні незадоволених запитів покупців, щоб орієнтувати виробництво на задоволення цих запитів. Маркетинг означає розробку, виробництво і збут того, на що дійсно споживчий попит. Система маркетингу ставить виробництво товарів у функціональну залежність від попиту і вимагає виробляти товари в асортименті та обсязі, потрібних споживачеві. При реалізації концепції маркетингу акцент прийняття господарських рішень зміщений від виробничих ланок підприємства до ланкам, відчуває пульс ринку.

3. Інформування потенційних споживачів про продукти організації і вплив на споживачів за допомогою всіх доступних засобів і методів просування з метою схилити їх придбати саме даний товар.

Найбільшою помилкою керівників, орієнтованих тільки на розробку і виробництво нових продуктів, є твердження, що якщо в лабораторії винайшли оригінальну, дуже ефективну мишоловку, то ринок сам прокладе дорогу до даної лабораторії. Розробка виробництво ефективних нових продуктів, безумовно, є одним із головних завдань більшості організацій. Однак не менш важливим завданням є їх успішне просування на ринок.

Маркетинг — це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивідууми і групи людей шляхом створення продуктів і їх обміну отримують те, в чому вони потребують. В основі цього процесу лежать наступні ключові поняття: потреба, бажання, попит, продукт, обмін, угода. Потреба (нестаток, потреба в чому-небудь, що вимагає задоволення).

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється розробці теоретичних, методичних і практичних основ формування маркетингової політики підприємства. Окремі положення в цьому напрямку визначені у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: Ж. - Ж. Ламбен [45] Котлер Ф. [39], П. Друкер [25], Дж. Еванс [88], П. Дойль [24], Ю. Петруня [67], Л. Балабанова [6], .С. Гаркавенко [19], А. Войчак [17], Н. Карпенко [37, 38] та ін. Необхідно відзначити, що в даний час відсутнє єдине та чітке визначення поняття «маркетингова політика». Поясненням цього є його різне уявлення у різних концептуальних підходах. Для повного розкриття сутності та формулювання визначення маркетингової політики необхідно розглянути різні підходи до визначення суті маркетингу.

Термін «маркетинг» з'явився в економічній американській літературі наприкінці ХІХ – початку ХХ століття і означав «ринкова діяльність». У той час маркетинг ототожнювали зі збутом товарів, ринок яких був недостатньо насичений, і всі маркетингові заходи обмежувалися діяльністю у сфері розподілу товарів [56]. Згодом підхід до сутності маркетингу змінювався. В даний час відомо безліч визначень маркетингу, кожне з яких вказує на сутність його різноманітних аспектів.

Проведений науковий огляд публікацій різних авторів дає підставу

говорити про існування кількох підходів до визначення сутності маркетингу. Ряд авторів розглядають маркетинг як мистецтво (філософію) ведення бізнесу, інші під маркетингом розуміють систему управління господарською діяльністю, при цьому ряд авторів вважають, що маркетинг слід ототожнювати з поняттям збут. Зупинимося на перерахованих і інших існуючих підходах більш докладно (табл. 1.1). У свою чергу, ми схильні дотримуватися концептуального підходу до розуміння сутності маркетингу, який об'єднує всі наведені в таблиці трактування даного терміну. Відповідно до цього підходу, маркетинг - це інтегрована, орієнтована на споживача і прибуток фірми, філософія бізнесу в умовах конкуренції. Маркетинг - це аналіз, планування, реалізація і контроль з впровадженням «суміші» маркетингових рішень щодо продукту фірми, його ціни, системи просування та розподілу [56]. Маркетинг, як управлінський процес, включає в себе розробку маркетингової політики, для реалізації стратегій підприємства [53].

Маркетингова політика - сукупність вольових рішень, прийнятих менеджментом в поточній діяльності підприємства, яка залежить від маркетингової стратегії, реакції споживачів і конкурентів на прийняте рішення [53]. Маркетингова політика являє собою цільову систему, сприяє задоволенню попиту споживача і досягнення цілей підприємства за допомогою результативною маркетингової системи. Маркетингова політика на підприємстві проходить етапи розвитку, які можна викласти за схемою: вибір асортименту продукції, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, дослідження ціноутворення, вивчення методів збуту і просування товару, що сприяє нарощуванню прибутковості підприємства.

Вся маркетингова політика, що складається з ряду підсистем (елементів), представлена на рис. 1.1.

Аналізу змісту елементів маркетингової системи присвячено безліч наукових праць [7, 19, 30,37]. Зупинимося на них більш докладно.

Товарна політика - це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення

конкуренентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізацію асортименту, продовження життєвого циклу товару.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «маркетинг»

Підхід до визначення сутності маркетингу	Автор	Трактування терміну «маркетинг»
Мистецтво (філософія) ведення бізнесу	Американська асоціація маркетингу	Філософія ведення сучасного бізнесу, що визначає стратегію і тактику фірми в умовах конкуренції [88].
	Г. Багієв	Філософія і інструментарій підприємницької діяльності, є результатом теорії і практики різних шкіл [4]
	Т. Пономаренко	Суміш науки і мистецтва в пропорціях 50/50 [69].
Система управління господарською діяльністю	П. Друкер	Управлінський процес всіма сторонами ділової активності фірми [25].
	П. Дойль	Процес управління, мета якого полягає в максимізації доходів акціонерів на основі побудови стратегії довірчих відносин з цінними для компанії покупцями і створення стійких довірчих переваг [24].
	Р. Ноздрьова, Г. Крилова, М. Соколова, В. Гречков	Ринкова концепція управління виробничо-збутової і науково-технічною діяльністю фірм і підприємств, спрямована на вивчення підприємницького середовища, ринку, конкретних запитів споживачів і орієнтацію на них вироблених товарів і послуг [55].
	Ф. Котлер, Г. Амстронг	Соціальний і управлінський процес, який спрямований на задоволення нестач і потреб, як індивідів, так і груп індивідів, за допомогою створення і обміну на ринку наділених цінністю товарів і послуг [39].
Наука	П. Черрінгтон	Наука, пов'язана з розподілом товарів на шляху від виробника до споживача [56].
	О. Лабурцева	Наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування і задоволення споживачів [42].
	Ю. Петруня	Сфера знань, представники якої визначають закономірності (принципи) поведінки споживача як суб'єкта ринку [67].
Окремий вид діяльності	С. Гаркавенко	Вид діяльності, спрямований на надання послуг іншим суб'єктам господарювання, які стають самостійною сферою бізнесу і є об'єктом купівлі-продажу на ринку [19].
	Американська асоціація маркетингу	Підприємницька діяльність, пов'язана з просуванням товарів і послуг від виробника до споживача [88].
	Ф. Котлер	Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб через обмін [39].

Джерело: Згруповано автором

Товарна політика акумулює в єдиному комплексі маркетингове управління властивостями і параметрами товару, його споживчою цінністю, асортиментом, життєвим циклом, марочної стратегії, упаковкою, сервісом, гарантіями, розробкою «новинки» та інші.

Маркетингові дослідження - будь-яка дослідницька діяльність, спрямована на задоволення потреб маркетингу. Маркетингові дослідження

дозволяють [3]:

- визначити маркетингові можливості і проблеми підприємства в товарній політиці;
- розробити, удосконалити і оцінити результативність підприємств дій по формуванню асортименту;
- провести моніторинг ситуації на ринку;
- поліпшити розуміння сутності формування асортименту як процесу;
- знизити ризикованість прийнятих управлінських рішень з управління асортиментом.

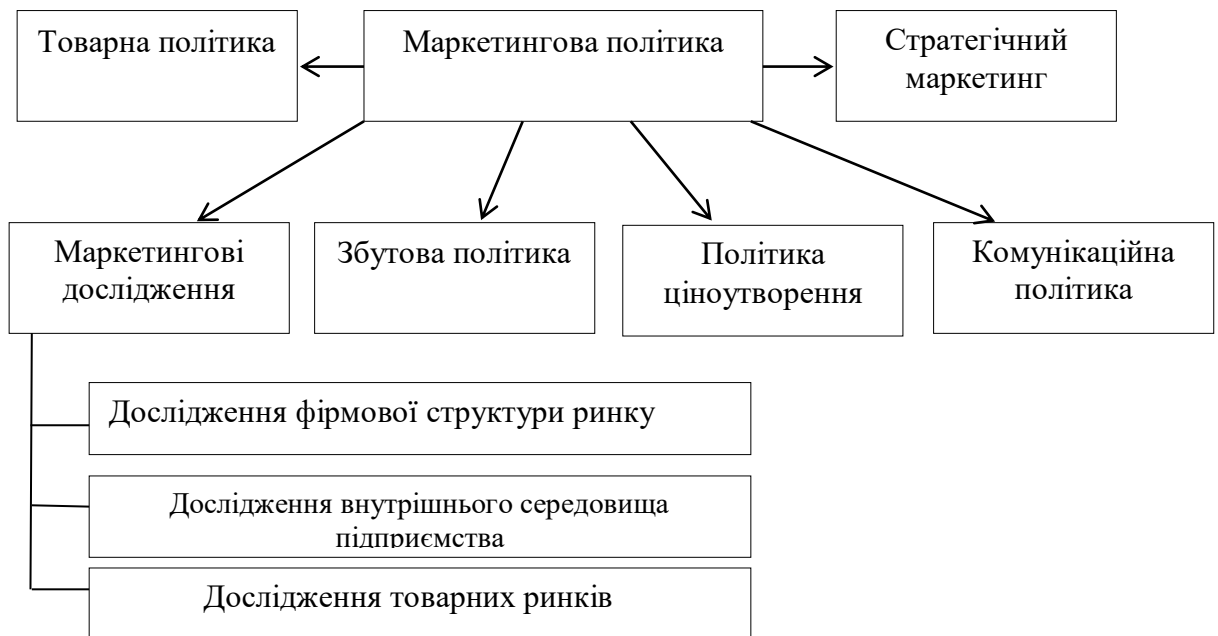


Рис.1.1. Підсистема маркетингової політики

Джерело: Побудовано автором на основі [23]

Збутова політика - діяльність підприємства, завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів. Головним змістом політики розподілу є вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (безпосередньо або через посередників), реалізація (транспортування, зберігання), А також після продажне (сервісне) обслуговування споживачів. Маркетингова цінова політика - комплекс заходів фірми, до яких відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана

забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірм. Маркетингова комунікація фірми - це будь-яка діяльність фірми з інформування, переконання, нагадування споживачам про свої товари і формуванню позитивного іміджу фірми в очах громадськості. Стратегічний маркетинг - це загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких підприємство розраховує досягти своїх цілей. Всі ці елементи міцно взаємодіють один з одним за допомогою маркетингових досліджень, які змушують маркетингову політику працювати ефективно. Процес управління маркетинговою політикою підприємства здійснюється в певній послідовності і охоплює етапи, представлені на рис. 1.2.



Рис.1.2. Процес управління маркетинговою політикою підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [38]

Управління маркетинговою політикою підприємства здійснюється на кожному етапі відтворення ринкового процесу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Маркетинговою політикою носить альтернативний характер, оскільки на кожному з наведених етапів його здійснення можливе формування власної структури управління обраної керівництвом конкретного підприємства [38].

Сучасна економіка України характеризується високою динамікою як внутрішнього середовища, що має обмеження за ресурсами і виробничим можливостям, так і зовнішнього середовища, яка характеризується змінами в

конкурентному оточенні, перевагах споживачів, застосовуваних технологіях. Така ситуація вимагає постійної взаємодії виробників і споживачів продукції. Особливе значення тут набуває зважена маркетингова політика підприємства.

В даний час не існує єдиного чіткого визначення терміну «маркетингова політика», що пояснюється його різним поданням до різних наукових підходах. Для повного розкриття сутності і формулювання визначення маркетингової політики розглянуті різні підходи до визначення сутності маркетингу. На підставі концептуального підходу, приходимо до висновку, що під маркетинговою політикою підприємства слід розуміти сукупність вольових рішень, прийнятих менеджментом в поточній діяльності підприємства, яка залежить від маркетингової стратегії, реакції споживачів і конкурентів на прийняте рішення. Процес управління маркетинговою політикою підприємства здійснюється в певній послідовності і охоплює наступні етапи: визначення цільової ринкової орієнтації, маркетингове планування стратегічних завдань, вибір цільового сегмента ринку, формування портфеля маркетингових стратегій, формування та реалізація комплексу маркетингу.

Основні цілі маркетингової діяльності на підприємстві: досягнення максимально можливого високого споживання; досягнення максимальної споживчої задоволеності; представлення максимально широкого вибору; максимальне підвищення якості життя.

1. Досягнення максимально можливого високого споживання; Багато вчених вважають, що мета маркетингу — полегшувати і стимулювати максимально високе споживання, яке в свою чергу створює умови для максимального зростання виробництва, зайнятості і багатства. За всім цим криється твердження, що, чим більше люди купують і споживають, тим щасливіші вони стають.

2. Досягнення максимальної споживчої задоволеності; Відповідно до цієї точки зору, мета системи маркетингу — досягнення максимальної споживчої задоволеності, а не максимально можливого рівня споживання. На жаль, ступінь споживчої задоволеності важко виміряти. Отже, дати оцінку системі

маркетингу на основі показників задоволеності, що вона приносить громадськості, важко.

3. Надання максимально широкого вибору; Деякі дослідники ринку вважають, що основна мета системи маркетингу — забезпечити максимально можливу розмаїтість товарів і надати споживачеві максимально широкий вибір. Система повинна дати споживачеві можливість знайти товари, які найбільш повно відповідають його смаку. Споживачі повинні мати можливість максимально поліпшити свій спосіб життя, а отже, і отримати найбільше задоволення.

На жаль, максимальне розширення споживчого вибору вимагає витрат. По-перше, товари і послуги стануть дорожче, оскільки велика різноманітність викликає зростання витрат з виробництва та підтриманню запасів. Підвищені ціни спричиняє зниження реальних доходів споживачів і масштабів споживання.

По-друге, збільшення різноманітності товарів зажадає від споживача більше часу і зусиль на знайомство з різними товарами і їх оцінці. По-третє, збільшення числа товарів зовсім не означає для споживача розширення можливості реального вибору.

4. Максимальне підвищення якості життя. Багато хто вважає, що основна мета системи маркетингу повинна полягати в поліпшенні «якості життя».

Кожне підприємство має певні ресурси - фінансовими, виробничими, кадровими і т. д. Ці ресурси воно має мобілізувати і направити на те, щоб використовувати існуючий ринковий потенціал найбільш рентабельним чином, що забезпечує акумуляцію коштів, що робить можливим існування підприємства і його розвитку.

При цьому воно повинно вести відбір і орієнтуватися на такі ринки, які мають гарний потенціал для реалізації необхідного обсягу продажів і отримання необхідного прибутку. Підприємствам, що застосовують концепцію маркетингу, слід виходити з такого:

1. Заходи, які підприємство приймає заради найкращого використання існуючого ринкового потенціалу, повинні бути двоякого характеру. З одного боку, підприємство має запропонувати споживачам продукти, задовольняють їх потребам і бажанням і за ціною, яку вони хочуть і можуть за ці продукти заплатити. З іншого боку, воно повинно робити продумані акції впливу на споживача, щоб вони купували їх продукти. З розвитком концепції маркетингу стало видно, що політика продажу і робота служб продажу можуть бути успішними, а споживачі можуть бути «спіймані на гачок», коли продукти задовольняють їх потребам, а ціни для них прийнятні, а це вже завдання абсолютно всіх служб підприємства.

2. Фінансовий ефект повинен бути основним критерієм прийняття господарських рішень. Обсяг продажів, забезпечений правильною орієнтацією на задоволення потреб споживача, і всі інші заходи по максимальному використанню ринкового потенціалу - не самоціль. Важливий фінансовий ефект. Кінцева мета маркетингу полягає в здійсненні задовільного фінансового ефекту, що робить можливим акумуляцію коштів, що дає можливість підприємству жити і розвиватися. Звідси збільшення обсягу виробництва та обсягу продажів має сенс остільки, оскільки проглядається задовільний фінансовий результат господарювання. Маркетингові дослідження слід розглядати як джерело достовірної інформації, яка дозволила підприємству розробити ефективні маркетингові заходи для впливу на поведінку споживача.

1.2. Особливості адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища

Українська економіка зіткнулася з серйозними проблемами у своєму функціонуванні і розвитку. Економічні показники української економіки знизилися на 4 %, а дохід і споживання населення – на 8-10 % [22]. У 2016 р. спад ВВП України склав 0,3 %. Погіршення загальної кон'юнктури на ринках, посилення нестабільності потребує від господарюючого суб'єкта перегляду і

зміни маркетингового поведінки, включення раціональних адаптаційних механізмів активізації інноваційної діяльності та розробку інноваційних бізнес-моделей [43].

У період економічної нестабільності підприємству необхідно оцінити найбільш перспективні напрямки господарської діяльності [1], які пов'язані з завойованим ринковим становищем у конкретному маркетинговому комунікаційному просторі, а також зі станом ресурсного потенціалу [5]. В сучасних умовах нестабільності підприємства необхідно переглянути свої стратегії, враховуючи характер і природу конкуренції [8]. Виділимо п'ять маркетингових стратегій, за допомогою яких можливий вихід з кризової ситуації з мінімальними витратами:

Перша – стратегія недобросовісної конкуренції [8]. Її сутність полягає у відшкодуванні скороченого обсягу продажу за рахунок збільшення вартості товару. Дана стратегія не орієнтована на споживача, але на ринку є дійсністю.

Друга – стратегія кризової адаптації. Вона передбачає забезпечення конкурентної переваги у більш низькому ціновому сегменті за рахунок зменшення витрат і, отже, якості продукції. Стратегія орієнтована як на облік зниження купівельного попиту, так і на догляд компанії в більш низький ціновий сегмент, що є згубним для бренду та іміджу компанії.

Третя – стратегія розвитку. Сутність її полягає у забезпеченні конкурентоспроможності за рахунок підвищення цінності продукту для споживача при збереженні цінового рівня. Представляє найбільшу зацікавленість споживачів, так як саме вона реалізує основну функцію маркетингу – створення умов і передумов для побудови успішної діяльності компанії в умовах економічної нестабільності за рахунок нарощування масштабів реалізованого бізнесу і витіснення слабких конкурентів [27].

Стратегія розвитку орієнтована на залучення наявних у суб'єктів ресурсів у побудову раціональних ланцюжків створення вартостей, що дозволяють домагатися ефективності функціонування бізнесу і його результативності в умовах заданих ринком обмежень [13; 17, с. 70-75]. Означена стратегія

передбачає забезпечення сталого розвитку шляхом урахування визначальних його чинників [7, 8, 13], у тому числі чинника глобалізації [24].

Четверта - стратегія ресурсної декомпенсації. Передбачає введення інструменту управління ресурсами - ресурсний дефлектор. Він дозволяє управляти конкурентними перевагами бізнесу шляхом змін різного характеру (виробничо-технологічних, організаційних, комунікаційних, поведінкових, маркетингових та ін.). Ресурсний дефлектор орієнтований на адаптацію ресурсів (трудових, матеріальних, інноваційних, фінансових і ін.) До модифікацій бізнесу в умовах посилення ринкового тиску і зміни його внутрішнього стану [6].

П'ята - стратегія управління економічним зростанням бізнесу щодо змін різного характеру. Передбачає зміну маркетингової поведінки суб'єктів в умовах реального ринку. Передбачає реалізацію змін за рахунок внутрішньої перебудови відносин і зв'язків, а також побудова збалансованих комунікацій із зацікавленими суб'єктами ринкового простору. Стратегія орієнтована на посилення мотиваційної і поведінкової домінант суб'єктів відносин у процесі формування і залучення ними соціально-морального капіталу, інформаційно-компетентнісного капіталу, маркетингово-поведінкового капіталу при побудові збалансованого маркетингового комунікаційного поля [17, 18].

Слід зазначити взаємозв'язок позначеної стратегії з рішеннями, що стосуються вироблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок активізації людського ресурсу [19]. Також слід позначити кроки, яких необхідно дотримуватися керівникам підприємств при виборі маркетингової стратегії: а) вийти на перспективний зростаючий сегмент ринку, в якому компанія зможе перевершити конкурентів і при цьому швидко освоїтися в умовах, що змінюються [26]; б) інвестувати кошти в країни, що розвиваються проекти, які зможуть принести компанії прибуток або інші вигоди; в) зосередитися на інноваційних технологіях, які дозволять при виробництві тих чи інших продуктів задовольняти екологічні вимоги і одночасно мінімізувати витрати [20].

Системна структура будь-якого підприємства будується таким чином, що функціональні підсистеми формують його діяльність в кожній зі сфер обороту і при цьому вимагають її конкретизації відповідно до тими чи іншими стратегіями [24].

Компанія проводить аналіз ринку і попиту, сегментування ринку та вибір найбільш перспективних та вигідних сегментів, після чого здійснюється розробка ринкової пропозиції, його позиціонування, доведення до споживача за допомогою роботи з посередниками і збутовими мережами, а також здійснення маркетингових комунікацій. В процесі оцінки внутрішнього середовища компанії розв'язуються задачі інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, організації системи стратегічного і оперативного планування, розробки плану маркетингу і організації системи маркетингового контролю та аудиту. Реалізація даних функцій забезпечує максимально можливу стабілізацію діяльності компанії, планомірність її розвитку та досягнення поставлених цілей [34].

Формування маркетингової стратегії відбувається поетапно, а її зміст розбивається на ряд підвидів залежно від організаційного рівня розробки. На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, яка відображає стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих напрямків з урахуванням наявних ринкових умов. На цьому етапі широко використовується так званий «портфельний аналіз», коли підприємство порівнюється з портфелем, у якому знаходяться можливі різні напрямки діяльності, мають свою конкретну задачу, ресурси і оцінку прибутку. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремим товарам. Нарешті, на рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегменту та позиціонування конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів. Процес стратегічного планування маркетингу складається з ряду послідовних етапів (рис.1.3).

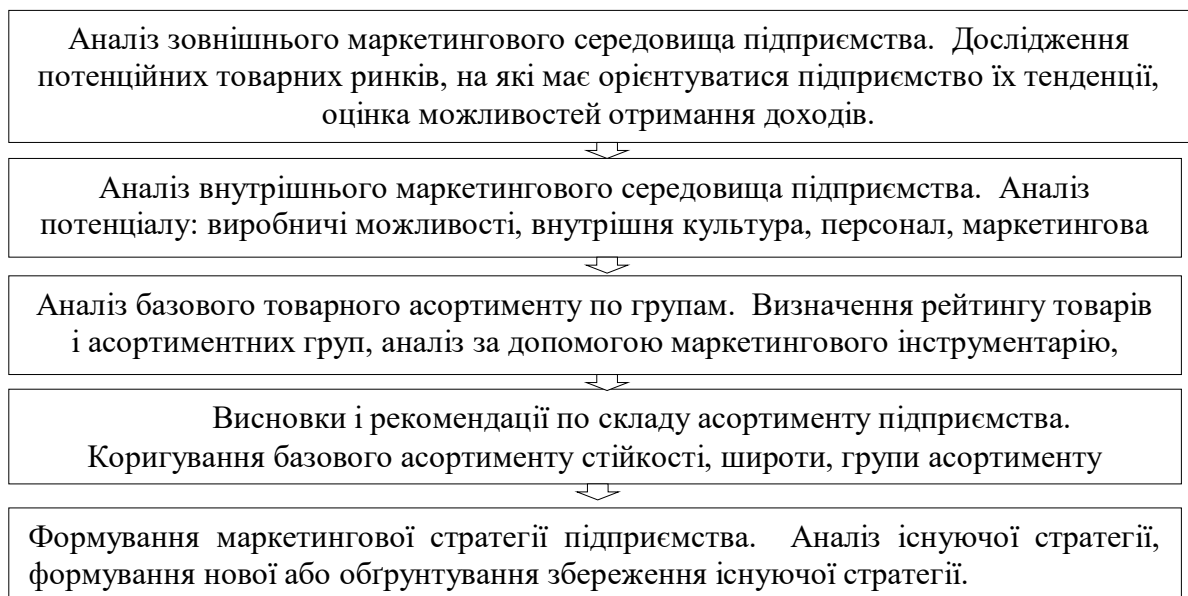


Рис.1.3. Алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства
Джерело: Побудовано автором на основі [34]

Маркетинговий аналіз на основі аналізу макро- і мікросередовища: вибір цільових споживачів, яких підприємство може обслуговувати ефективніше, ніж конкуренти, складається з наступних етапів [26, с.141]:

- кількісна оцінка попиту та його прогноз;
- сегментація ринку;
- визначення конкурентних переваг;
- відбір цільових сегментів;
- можливе позиціонування товару на ринку і аналіз;
- позиціонування конкурентних товарів.

На цьому етапі проводиться SWOT-аналізу. Вивчення сильних і слабких сторін у діяльності організації з метою пристосування до умов, що змінюються можливостей і загроз зовнішнього середовища. В процесі SWOT-аналізу оцінюється: чи володіє організація внутрішніми силами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити ситуацію.

Оцінюється потенційна шкода кожної небезпеки, тобто ускладнення, що виникає в зв'язку з несприятливими тенденціями і подіями, які за відсутності

цілеспрямованих маркетингових зусиль можуть привести до підриву живучості продукту або навіть до його загибелі. Проводиться аналіз слабких сторін з метою перетворення їх в переваги з урахуванням сприятливих і несприятливих зовнішніх обставин.

Оскільки маркетингова можливість - це привабливий напрям маркетингових зусиль, на якому конкретна фірма може домогтися конкурентної переваги, оцінюється ймовірність виникнення кожної небезпеки і кожної можливості та їх наслідки для фірми. Виявлені в результаті SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони компанії в сформованих умовах зовнішнього середовища зумовлюють місію бізнесу, його бачення, яке склалося у керівництва і його підлеглих з приводу майбутнього цього бізнесу.

Місію також розглядають як сенс існування компанії, її роль у світі і значення для суспільства. При цьому деякі дослідники відзначають, що місія фірми покликана відобразити, проголосити ідеологію, яка сприяє ефективному функціонуванню громадських систем крім матеріальних і фінансових ресурсів, людей, технологій і процедур. Саме ідеологія, як система поглядів і ідей, що відображає ставлення людей до дійсності, допомагає об'єднати людей не тільки місцем роботи, але і загальними цілями.

Правильно сформульована місія здатна створити синергетичний ефект, який дозволить значно підвищити ефективність роботи як окремих співробітників, так і всієї фірми в цілому. Вибір стратегічного напрямку бізнесу і визначення стратегічних маркетингових цілей, на виконання яких має бути спрямована діяльність маркетингу. На підставі результатів аудиту маркетингу і SWOT-аналізу формулюються цілі діяльності фірми, що враховують її місію. Визначається стратегія зростання, що задає загальний напрямок розвитку в рамках схеми товар / ринок.

Можливі альтернативи такої стратегії: поглиблення ринку, розвиток товару, розширення ринку, вступ на нові ринки. Тут же задаються стратегічні мети на рівні товарів, які характеризують цільову спрямованість плану і формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках:

нарощування, утримання, вичерпання, згортання збуту і частки ринку [5, с.85].

Після формулювання цілей ділової активності фірми розробляються засоби їх досягнення в такому порядку: висування стратегій (виявлення можливих варіантів досягнення цілей); вибір стратегії (визначення оптимального варіанту); рішення про розробку тактики досягнення цілей. Основні елементи стратегії:

- 1) цільові сегменти ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля;
- 2) конкуренти;
- 3) конкурентна перевага, що виражається в мінімальних витратах або в реченні ринку товару, що володіє більшою споживчою цінністю.

Після формулювання цілей і знаходження принципів шляхів руху до них розробляється детальний план конкретних заходів щодо продукту, збуту, ціни і просування з розрахунком їх бюджету. Товарна політика може бути спрямована на поставку продукції без змін, на адаптацію продукту у відповідність із запитами ринку або на розробку нового товару.

При розробці збутової політики необхідно визначити канали збуту: продаж самостійно або продаж через посередників (через аналіз їх обсягів продажів).

Маркетингові сценарії залежать від численних точок біфуркації, під якими стосовно до даної проблеми слід розуміти значні кількісні і якісні зміни на ринку (зміни в законодавстві, вихід на нові ринки, поява сильних гравців на ринку, товарна конкуренція, цінові флуктуації, падіння або підвищення купівельної спроможності споживачів і ін.). У порівнянні з існуючими пропонуване визначення актуалізує необхідність адаптації маркетингу до змін зовнішнього середовища, робить інструменти маркетингу більш гнучкими і ефективними, що дозволяє підприємствам підвищити свою адаптивність і мобільність в умовах зовнішніх змін.

Сьогодні більшістю підприємств механізм планування маркетингу здійснюється в основному за допомогою традиційної моделі (рис.1.4), яка передбачає орієнтацію на досягнуті результати, але не в повній мірі враховує

динамічність майбутніх змін зовнішнього середовища, а також можливість вибору різних сценаріїв поведінки на ринку в майбутньому.

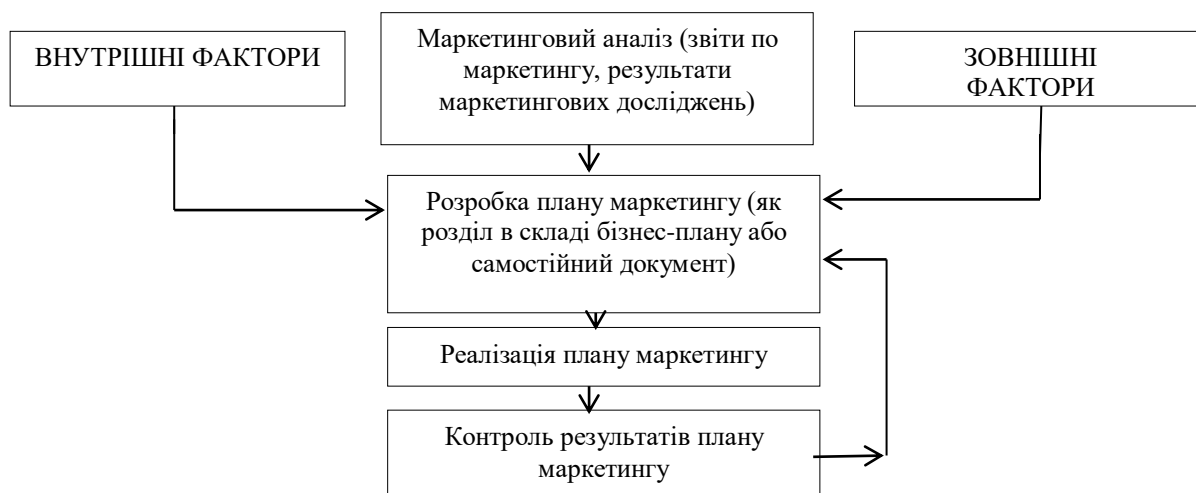


Рис. 1.4. Традиційна модель планування маркетингу на підприємствах
Джерело: Побудовано автором на основі [20]

Традиційною проблемою є недостатня увага до аналізу і моніторингу конкурентів, лояльності споживачів і їх прогнозування, що призводить до низької конкурентоспроможності багатьох білоруських підприємств і продукції на внутрішньому і зарубіжному ринках, втрати конкурентних переваг і можливого прибутку. За авторським думку, необхідно переглянути застосований підприємством механізм планування маркетингу, спираючись на використання адаптивно-сценарної моделі планування.

У сучасних ринкових умовах цей процес повинен бути варіативним, гнучким, різнобічним, враховувати особливості зовнішнього середовища, її розвиток в майбутньому (рис. 1.5).

Представлена модель дозволяє ефективно планувати та адаптувати діяльність підприємства до конкретних ринкових умов. За своїм змістом адаптивно-сценарна модель планування маркетингу передбачає моніторинг конкурентів, переваг споживачів, стану ринку в цілому і розроблення з урахуванням різних сценаріїв поведінки підприємства на ринку. По своїй суті взаємодія суб'єктів у традиційній моделі маркетингу можна назвати

внутрішньо-орієнтованою, тобто підприємство встановлює цілі, визначає стратегію і тактику маркетингу, орієнтуючись більшою мірою на наявні у нього ресурси (технології, кадри, фінанси) і результати маркетингу попередніх періодів.

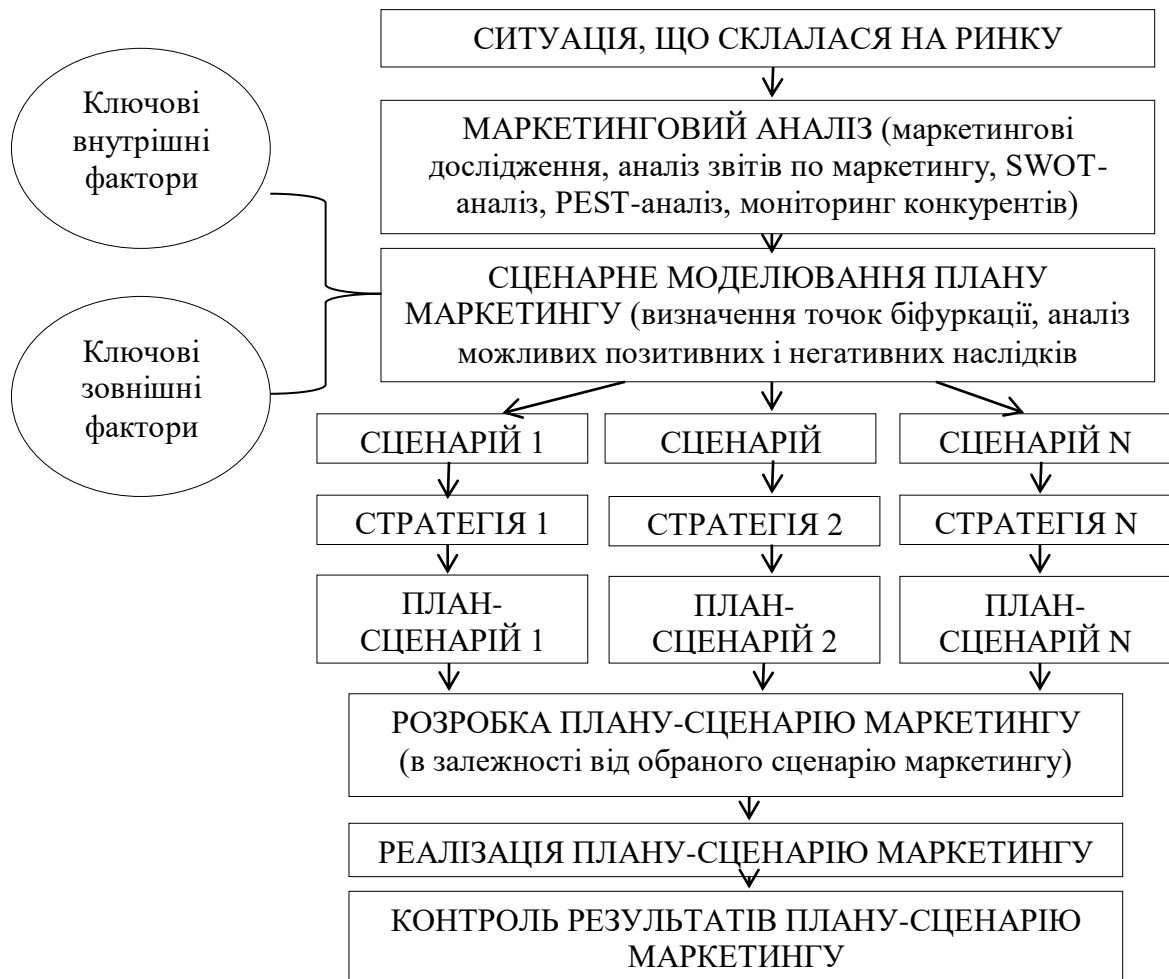


Рис.1.5. Адаптивно-сценарна модель планування маркетингу на підприємствах

Джерело: Запропоновано автором

Частково враховуються фактори зовнішнього середовища. Внутрішні умови мають першорядне значення, зовнішні — другорядне. Перевага такого підходу — максимальне дослідження своїх внутрішніх можливостей. Недолік полягає в тому, що підхід не орієнтований на різні варіанти зовнішнього середовища і можливі сценарії в майбутньому. Пропонована адаптивно-сценарна модель планування маркетингу є зовнішньо-орієнтованою

(партнерською), так як переважно спрямована на зовнішні фактори та ринкові сили. Така модель заснована на інформації від стейкхолдерів підприємства, які є основними її джерелами і відображають реальну ситуацію на ринку.

Перевага адаптивно-сценарної моделі планування маркетингу полягає в її клієнт орієнтованою, орієнтації діяльності на перспективу (забезпечення стабільного положення на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та лояльності споживачів).

Сценарне моделювання розглядається як побудова альтернативних варіантів (сценаріїв) передбачуваного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта ринку. Для майбутніх подій воно може виступати у вигляді сценарного планування, тобто як побудова бажаної моделі майбутньої діяльності з визначеними для цього ресурсами (тимчасовими, трудовими, фінансовими).

В результаті дослідження представлений генезис розвитку сценарного планування, дано визначення сценарію, сценарного планування, обґрунтовано актуальність його застосування в сучасних ринкових умовах, розглянуто методичні підходи до розробки та практичного застосування сценаріїв в діяльності підприємств.

У сучасних умовах маркетинг все більше набуває значення домінуючої функції при прийнятті управлінських рішень на ринку, при цьому маркетингові інструменти повинні сприяти моделювання майбутньої організаційно-економічної діяльності підприємства в мінливих умовах. Показано, що для ефективного маркетингу необхідні нові підходи, що дозволяють знайти успішні і високоприбуткові ніші ринку, виявити або створити конкурентні переваги, передбачити зміна переваг споживачів, сформувати попит на інноваційні товари і послуги.

Такі тенденції орієнтують на диверсифікацію маркетингу і активне використання форсайт-технологій, що дозволить швидше і краще пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати ситуацію на ринку, виявляти потенційних споживачів і своєчасно відповідати на запити

шляхом створення нових інноваційних продуктів.

1.3. Методичні підходи до формування організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища

Сьогодні в діяльності підприємств є ряд проблем, що стримують їх модернізацію. Найбільш важливою з них є досить висока собівартість виробленої продукції, обумовлена, перш за все, надлишковою ресурсоемністю, відсутністю прогресивних технологій виробництва і неефективним використанням результатів НДДКР і маркетингової діяльності. При цьому слід врахувати, що значна частина продукції та послуг підприємств є експортоорієнтованою, а її ціна залежить від змін світової кон'юнктури ринку. Наприклад, ціни на продукцію можуть бути регламентовані біржовими котируваннями, коливаннями попиту та іншими зовнішніми факторами.

У цих умовах маркетинг стає не просто діяльністю, а перетворюється в основну конкурентну перевагу і основу розвитку бізнесу, так як в ринковій економіці доходи значною мірою залежать від кон'юнктури ринку, попиту і пропозиції. У зв'язку з цим значний теоретичний і практичний інтерес представляє маркетинговий підхід до управління підприємством, в тому числі зміна змісту і ролі маркетингових функцій, які необхідно адаптувати до конкретних галузей промисловості.

У зв'язку з цим дослідження проблем щодо використання підходу до створення ефективного організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища сьогодні знаходиться в центрі уваги вчених і практиків.

У ринковій економіці основною метою діяльності підприємства є досягнення максимального прибутку, оскільки прибуток - основа і джерело коштів для подальшого розвитку. Концепція маркетингу передбачає, що головною метою всієї діяльності фірми має бути задоволення потреб покупців і

на цій основі - досягнення її цілей зростання і підвищення прибутку. Сучасна література і наукові статті, що зачіпають тему маркетингу та ціноутворення, акцентують увагу на необхідності орієнтації на споживача.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача на всіх етапах виробничо-збутового ланцюжка: починаючи від створення продукту, максимально відповідного потребам, смакам і бажанням споживача, і закінчуючи реалізацією його саме в тих місцях, за тією ціною і з використанням тих методів просування, які виявляться найбільш прийнятними з точки зору споживача. У практичній діяльності вітчизняних підприємств маркетинговий підхід не знайшов широкого застосування і в основному використовується лише при організації збутової діяльності. Крім того, в теорії управління промисловими підприємствами недостатньо приділяється увага питанням маркетингу, відсутні єдині загальновизнані правила, терміни, формулювання і методики.

Слід підкреслити, що управління, засноване на маркетингу, може дозволити врахувати максимальну кількість прихованих чинників в діяльності підприємств. Також хотілося б відзначити, що до необхідності використання маркетингового підходу звертаються тільки автори підручників з маркетингу та стратегічного управління.

Причому зачіпається лише питання необхідності звернення до маркетингового підходу (орієнтації на споживача при розрахунку ціни). Конкретні ж методики і інструменти розрахунку ціни з використанням даного підходу, як правило, не наводяться, що пов'язано з недостатньою вивченістю цього питання, наявністю безлічі думок, відсутністю єдиних загальновизнаних правил, термінів, формулювань, методів та моделей в області маркетингу взагалі.

В умовах жорсткої конкуренції складність полягає в тому, що доводиться шукати баланс між обсягами виробництва і можливостями реалізації продукції при сильному взаємовпливі всіх сфер діяльності підприємства, в першу чергу - маркетингу і виробництва.

У цих умовах виникає ряд істотних вимог до формування маркетингового підходу до управління промисловим підприємством:

- вимога системності передбачає, що управління промисловим підприємством являє собою систему з двома основними елементами: маркетинг і виробництво, тобто, з одного боку - врахування можливостей, що надаються ринком, а з іншого - обмеження, пов'язані з недостатністю ресурсів;

- вимога цільової спрямованості передбачає, що управління промисловим підприємством підкоряються єдиним критерієм - максимізації прибутку в короткостроковому періоді; інші показники його діяльності, такі як завантаження потужності, асортимент, частка ринку та інші є підлеглими і балансують один одного за допомогою вказаного критерію;

- вимога структурності на увазі, що управління підприємством є багаторівневу структуру розподілу ресурсів, інформаційних потоків і управлінських рішень, що охоплює не тільки збутові і маркетингові служби, а й інші служби підприємства.

Об'єднуючи інтереси ринку і виробництва, доцільно розробити модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища сутність якої полягає у впровадженні в управлінні підприємством елементів і принципів ефективного маркетингу. Дослідження сутності теорій управління витрат і маркетингу дозволило нам розробити модель, яка дає реальну можливість оцінити вплив управлінських дій на об'єкт і його кінцевий стан (рис. 1.6).

Як видно з рис. 1.6, сутність підприємством полягає в тому, що бачення, спосіб розуміння цілей і завдань маркетингових процесів в компанії передбачає дотримуватися концепції ланцюжка цінностей, яку можна представити у вигляді набору маркетингових елементів.

При реалізації запропонованої моделі організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища необхідно врахувати деякі особливості підприємств, пов'язаних з їх діяльністю в ринковому середовищі.

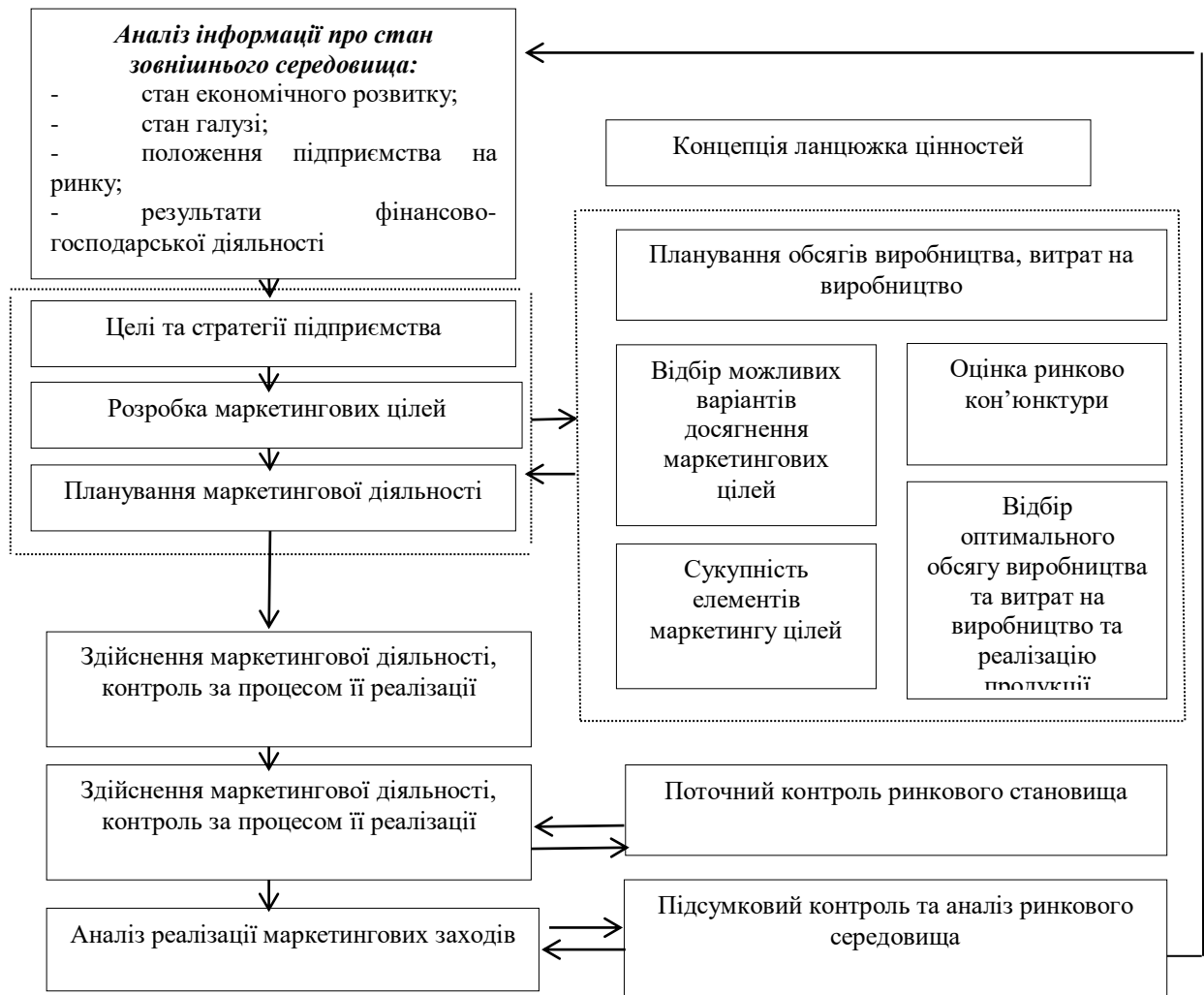


Рис.1.6. Модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища
Джерело: авторська розробка

В силу специфіки великих сучасних бізнес-структур можливо виділити ряд їх характерних особливостей: великі масштаби виробництва; інертність процесу виробництва; тривалий цикл переналагодження; тривалі виробничі, інвестиційні цикли; часто несприятливі кліматичні умови; енергоємність виробництва; велике число зайнятих на виробництві працівників і ін.

Для реалізації запропонованої моделі необхідно враховувати деякі особливості виробничих, пов'язані з їх діяльністю в ринковому середовищі. Це віддаленість від споживача, вторинність попиту на продукцію, неможливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, тобто завжди є тимчасова

затримка, великі витрати на інфраструктуру і залежність параметрів випуску від існуючих технологій. Перераховані вище особливості накладають істотний помилку на організацію діяльності виробничих підприємств, принципи управління і існування в конкурентному середовищі.

Таким чином, виділених відмінних чинників досить, щоб стверджувати, що підприємства мають суттєві особливості, які не дозволяють використовувати універсальні підходи до формування промислової політики і загальні інструменти маркетингу. З іншого боку, динаміка змін зовнішнього середовища, розвиток світового господарства кидають нові виклики. Це глобалізація ринків; «стирання» державних кордонів для транснаціональних корпорацій; посилення конкуренції на глобальних ринках; нові вимоги до якості продукції; поява принципово нових потреб у споживачів; розуміння необхідності випуску більш технологічних товарів, більш високих стадій переділу; необхідність гнучко і оперативно реагувати на зовнішні зміни, в тому числі на зміну запитів споживача; розвиток нових технологій і поява металів-замінників.

Вищенаведені міркування і виділені істотні фактори дозволяють зробити висновок про необхідність синтезу нової концепції стратегічного маркетингу до промислових підприємств гірничо-металургійного сектора. У більшості випадків підприємства починають реально боротися за скорочення витрат лише тоді, коли продукт розроблений і переданий у виробництво. Саме тоді приходить розуміння того, що собівартість продукту виявилася занадто високою, щоб він був прибутковим.

Особливість управління витратами і результатами в великих компаніях, до яких відносяться промислові підприємства, полягає в необхідності ведення систем паралельного обліку витрат і результатів, розгалужених за кількома ознаками: по валюті; за цільовою сфері результатів (бухгалтерський, податковий, управлінський); за методологією обліку витрат і результатів (за повними витратами, за змінними витратами, за витратами періоду, за витратами на випуск і реалізацію продукції, за повними витратами компанії, за витратами

його структурних одиниць і ін.).

У зв'язку з цим до найбільш актуальних завдань промислових підприємств відносяться:

- по-перше, моніторинг даних про інтегральних витратах компанії;
- по-друге, підвищення обґрунтованості планування і контролю витрат за рахунок максимальної їх деталізації;
- по-третє, отримання можливості оптимізації витрат за рахунок нових алгоритмів розподілу непрямих витрат, перегляду норм і нормативів, прискорення управлінської реакції.

Рішення даних завдань передбачає застосування маркетингової концепції виробництва, яка також в основі ставить оптимізацію витрат і зниження витрат за рахунок збільшення обсягу виробництва. Як було зазначено раніше, попит на продукцію підприємств має вторинний характер. Саме внаслідок свого вторинного характеру попит на промисловому ринку коливається в широких межах, слідуючи за змінами на споживчому ринку. При цьому спостерігається ефект посилення: невеликі зміни на ринку кінцевих товарів ведуть до сильних стрибків попиту на промисловому ринку.

Без наявності поставленої комплексної системи стратегічного маркетингу, постійно відслідковує кон'юнктуру всіх ринків по всьому ланцюжку створення цінності продукту, підприємство може виявитися неготовим своєчасно вибудувати цінову політику, здійснити переорієнтацію виробничих потужностей і в результаті втратити становище на ринку.

У концептуальному відношенні сполучною ланкою між концепціями маркетингу та маркетинговими моделями є маркетингові стратегії. Цей зв'язок можна уявити логічним ланцюжком «концепція - стратегія - модель». Як зазначалося раніше, існує кілька маркетингових концепцій, кожна з яких має свої особливості. Розуміння їх суті є важливим для аналізу проблем вибору інструментарію їх реалізації.

Слід підкреслити, що метою виробничої концепції маркетингу є вдосконалення виробництва, зростання продажів і максимізація прибутку за

рахунок мінімізації витрат. Концепція передбачає, що споживач вибирає товар в залежності від його ціни та доступності для придбання. При цьому головне завдання маркетингу полягає в тому, щоб збільшити виробничу потужність, забезпечити доступність товару за низькими цінами. У цьому випадку основний визначальний фактор - орієнтація на виробництво і максимально можливе зниження витрат виробництва [10]. Дана концепція використовується, якщо попит вищий за пропозицію, якщо існує можливість розширення попиту на ринку шляхом зниження цін або можливість знизити витрати шляхом збільшення обсягу виробництва завдяки вигідному закупівлю вихідних матеріалів або за рахунок удосконалення технології та організації виробництва.

Таким чином, до необхідності маркетингового підходу до управління звертаються тільки автори підручників з маркетингу, причому зачіпається лише питання необхідності звернення до даного підходу. При цьому не наводяться конкретні методики, інструменти розрахунку ціни з використанням даного підходу. Це пов'язано з недостатньою вивченістю цього питання, відсутністю єдиних загально визнаних правил, формулювань, методик, моделей не тільки в цій галузі, а й у маркетингу взагалі. Результати дослідження теорій управління промисловим підприємством показали, що питання маркетингу в управлінні підприємством недостатньо вивчені. Також в ході дослідження діяльності промислових підприємств було виявлено ряд особливостей, які ускладнюють використання універсальних підходів до формування промислової політики та інструментів маркетингу. У зв'язку з цим нами була удосконалено модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища, яка заснована на концепції ланцюжка цінності, що дозволяє системно управляти промисловими підприємствами з урахуванням зовнішніх факторів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи повністю розкрити теоретико-методичні засади організаційно-економічного забезпечення адаптації

маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища, при цьому отримані наступні наукові результати:

- удосконалено визначення поняття «маркетингова політика», що пояснюється його різним поданням до різних наукових підходах. Для повного розкриття сутності і формулювання визначення маркетингової політики розглянуті різні підходи до визначення сутності маркетингу. Під маркетинговою політикою підприємства слід розуміти сукупність управлінських рішень, прийнятих менеджментом в поточній діяльності підприємства, яка залежить від маркетингової стратегії, реакції споживачів і конкурентів на прийняте рішення.

Процес управління маркетинговою політикою підприємства здійснюється в певній послідовності і охоплює наступні етапи: визначення цільової ринкової орієнтації, маркетингове планування стратегічних завдань, вибір цільового сегмента ринку, формування портфеля маркетингових стратегій, формування та реалізація комплексу маркетингу.

- удосконалено адаптивно-сценарну модель планування маркетингу на підприємствах. Перевага адаптивно-сценарної моделі планування маркетингу полягає в орієнтації діяльності на перспективу (забезпечення стабільного положення на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та лояльності споживачів). При цьому сценарне моделювання розглядається як побудова альтернативних варіантів (сценаріїв) передбачуваного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта ринку. Для майбутніх подій воно може виступати у вигляді сценарного планування, тобто як побудова бажаної моделі майбутньої діяльності з визначеними для цього ресурсами (тимчасовими, трудовими, фінансовими).

- доведено необхідність застосування маркетингового підходу до управління. На жаль звертаються до необхідності його використання тільки автори підручників з маркетингу, причому зачіпається лише питання необхідності звернення до даного підходу. При цьому не наводяться конкретні методики, інструменти розрахунку ціни з використанням даного підходу. Це

пов'язано з недостатньою вивченістю цього питання, відсутністю єдиних загально визнаних правил, формулювань, методик, моделей не тільки в цій галузі, а й у маркетингу взагалі. Результати дослідження теорій управління промисловим підприємством показали, що питання маркетингу в управлінні підприємством недостатньо вивчені. Також в ході дослідження діяльності промислових підприємств було виявлено ряд особливостей, які ускладнюють використання універсальних підходів до формування промислової політики та інструментів маркетингу. У зв'язку з цим нами була удосконалена модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища, яка заснована на концепції ланцюжка цінності, що дозволяє системно управляти промисловими підприємствами з урахуванням зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЗА УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» (далі – ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»») почало свою діяльність на ринку металоконструкцій для енергетики, цивільного та промислового будівництва у 2007 році.

Юридична адреса: вул. Куренівська, 21 літ. «Г» м. Київ 04073 Україна.
Телефон: +380 44 4992233; +380 44 4992232. E-mail: <http://euroformatsteel.com/>.
Керівник: Копилов Олександр Олександрович – директор.

Основні види діяльності [62]:

46.90 спеціалізована оптова торгівля

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

46.62 Оптова торгівля верстатами

Головний виробничий підрозділ по виробництву металевих конструкцій та наданню послуг гарячого цинкування та порошкового фарбування знаходиться у місті Сарни, Рівненської області України, всього в 60 км від кордону з Республікою Білорусь та в 220 км від кордону з Європейським Союзом (Польща) [62].

У місті Запоріжжя знаходиться ще один виробничий підрозділ, на базі якого надаються послуги гарячого цинкування. Всього ж команда ЄВРОФОРМАТ Стальконструкція та підприємств – партнерів об'єднує понад 220 чоловік, у тому числі інженерів, конструкторів, робітників та торгових

представників, які професійно займаються виробництвом та реалізацією металевих конструкцій.

Основний асортимент продукції ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» включає в себе наступні напрямки [62]:

- Анкерно – кутові та проміжні решітчасті металеві оцинковані опори для ліній електропередачі 35-750 кВ;

- Стандартні та унікальні металеві конструкції для використання у цивільному та промисловому будівництві;

- Гаряче цинкування металевих конструкцій;

- Металевий решітковий настил.

- Башти мобільного зв'язку (GSM), решітчаті;

- Освітлювальні опори;

- Мостове бар'єрне огороження;

- Порошкове фарбування металевих конструкцій.

Крім виготовлення металевих конструкцій, ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» також пропонує споживачам наступні послуги:

- Гаряче цинкування металевих конструкцій;

- Порошкове фарбування металевих конструкцій.

Починаючи з 2007 року, компанія здійснила сотні успішних проектів по виробництву металевих конструкцій для кінцевих споживачів з України, Росії, Білорусі, Грузії, Афганістану, ряду країн Європейського Союзу.

На підприємстві використовується лінійно – функціональна організаційна система управління, яка спирається на поділ повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі (рис.2.1). Дана структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Але при цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

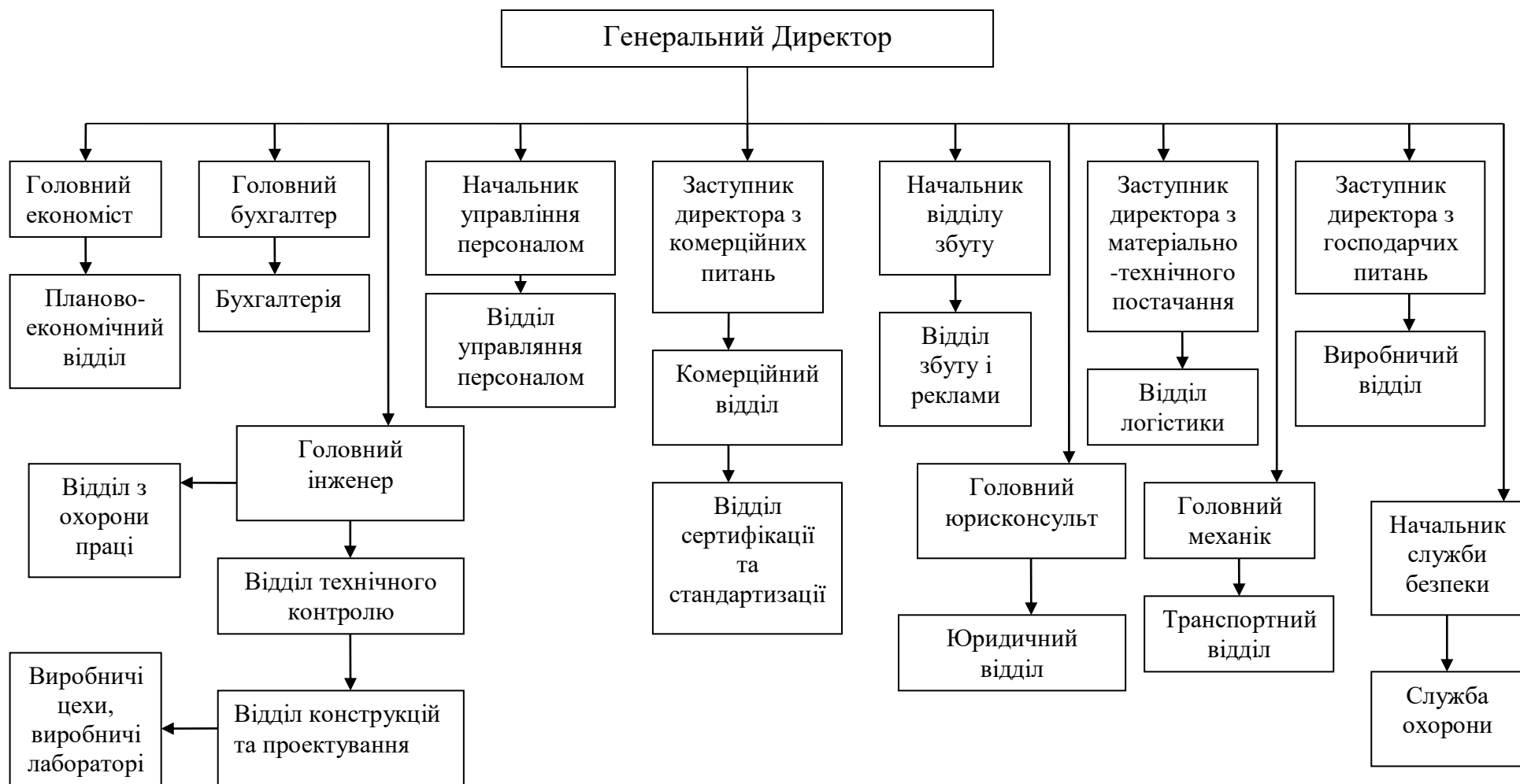


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Джерело: побудовано автором

Така структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб.

Основний пріоритет надається якості продукції, для досягнення якої використовується якісна сировина та високо кваліфікаційний персонал, та інноваційні технології, а саме застосування німецьких ліній по виробництву продукції.

Виробничі підрозділи компанії забезпечені всім, необхідним для виробництва металевих конструкцій обладнанням, в основному відомих світових брендів.

На виробничому підприємстві запроваджена та функціонує система якості ISO 9001:2008. Система виробничого контролю (Factory Production Control) виробничого підрозділу сертифікована по EN 1090 1,2 EXC 3.Зварювальне виробництво сертифіковане по ISO 3834-2. Координатор зварювальних робіт має кваліфікацію International Welding Engineer (IWE), а керівник департаменту виробничого контролю має сертифікат International Welding Inspector (IWI). Зварювальники атестовані згідно вимог ISO 9606. Контроль якості гарячого оцинкування відбувається у відповідності до ISO 1461. Спеціаліст підприємства по VT та UT атестований по ISO 9712:2012. Підписано також договір з незалежною лабораторією, що дозволяє, по бажанню замовника, проводити інші види неруйнівного контролю [62].

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» виробляє та постачає:

- Оцинковані решітчасті опори ЛЕП 35-750 кВ;
- Решітчасті башти GSM;
- Сигма та С-стійки, системи кріплень для сонячних батарей.

На виробництві є сучасне обладнання ведучих світових брендів. До складу входять, наприклад, напівавтоматичні лінії по пробивці отворів у кутовому та плоскому прокаті виробництва компанії FICER, Італія, потужністю 2000 тон в місяць; лазерний станок с ЧПУ для різки металу; лінії по штамповці та гнуттю; лінія гарячого оцинкування німецького виробництва, з робочими

розмірами 10,5м x 1,5м x 3 м, потужністю 3000 тон в місяць, тощо.

Опори ЛЕП та башти мобільного зв'язку мають сертифікати відповідності УкрСЕПРО.

Металеві опори ЛЕП 35-750 кВ атестовані також для застосування на об'єктах ОАО «ФСК ЕЭС», Росія.

Виробниче підприємство має сертифікат заводської системи контролю (factory production control – FPC) EN 1090 1,2 , клас виконання EXC 3. Це дає можливість виготовляти конструкції, що відповідають вимогам Європейського Союзу та наносити відповідне маркування CE.

Зварювальне виробництво сертифіковане по ISO 3834-2.

Впроваджена та функціонує система менеджменту якості ISO 9001:2015.

В залежності від побажань замовників, ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» виготовляє металеві конструкції по стандартам ДСТУ, ГОСТ чи EN.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» здійснило десятки проектів по поставці опор ЛЕП 35-750 кВ для енергетичної системи України, Росії, Грузії та Естонії. Серед партнерів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» є Національна Компанія «Укренерго», ряд ведучих російських генеральних підрядників будівництва ліній електропередачі, тощо. ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» виконувало поставки сталевих опор ЛЕП к рамках проектів, які фінансувались міжнародними фінансовими організаціями, зокрема ЄБРР, Світовим Банком.

Башти мобільного зв'язку виробництва постачались ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» для проектів практично всіх операторів мобільного зв'язку України. Декілька тисяч тон башт GSM було відвантажено нашою компанією до Афганістану.

З початком розвитку сонячної енергетики, ЄВРОФОРМАТ Стальконструкція активно включилась у процес поставки систем кріплення для сонячних електростанцій для проектів в Україні. Відвантажено тисячі тон конструкцій для будівництва сонячних електростанцій на півдні України. ТОВ

«ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» має також досвід постачання металевих трекінгових сонячних систем для партнерів з Німеччини [62].

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» має позитивний досвід виконання масштабних замовлень для підрядних організацій України, таких як «Форштаг», «Ініціатива», «Уніко», «BRU Ukraine \ BARAN GROUP Ізраїль», «UKRTOWER» тощо, які спеціалізуються на встановленні башт та щогол GSM для мобільних операторів України. Ми виготовили та відвантажили також значну кількість башт GSM на експорт до Афганістану. Ми готові виготовити, у відповідності до наданих Вами креслень КМ чи КМД, любі металоконструкції башт та щогол GSM.

Башти мобільного зв'язку ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» виготовляє на промислових потужностях «Заводу Металевих Виробів», м. Сарни, Рівненської області, Україна. Виробнича потужність підприємства – до 2000 тон оцинкованих башт щомісяця. Для виробництва башт застосовується сучасне обладнання. Наявність власної лінії гарячого оцинкування німецького виробництва, з робочими розмірами 10,5м x 1,5м x 3 м, дозволяє виконувати антикорозійний захист металоконструкцій методом гарячого оцинкування в об'ємі до 3000 тон щомісячно [62].

Мобільні башти виробництва ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» мають сертифікати відповідності УкрСЕПРО. Система управління якістю виробничого підприємства сертифікована на відповідність вимогам ISO 9001:2015.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» пропонує інноваційні металоконструкції:

Стійки з сигма профілю. Сигма-профіль – завдяки своїй формі має високі характеристики міцності, що дозволяє, при порівняно невеликій товщині металу, витримувати більші навантаження, тому є оптимальним рішенням при використанні як несучої конструкції.

Стійки з с-профілю. С-профіль, як і сигма профіль використовується як несуча конструкція, трошки поступається у жорсткості сигма профілю, але

дозволяє використовувати більш прості системи кріплень.

Системи кріплення геліопанелей. Складаються із декількох видів профілів та кріплень, які монтуються в утримуючу систему на місці збирання.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» надає послуги по розробці нових систем кріплення геліопанелей.

Антикорозійний захист металевих частин методом гарячого оцинкування дозволяє збільшити робочий ресурс кріплень для PV панелей на 20-30 років. Гаряче оцинкування відбувається на німецькому обладнанні.

По бажанню Замовників ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» наносить на сталеві стійки та кріплення покриття “дуплекс” (цинк + полімерне покриття).

Покриття “дуплекс” є особливо актуальним для проектів будівництва сонячних електростанцій в умовах негативного зовнішнього середовища, оскільки є прекрасним бар’єром на шляху поширення корозії та додає декілька десятиріч ресурсу для конструкцій [62].

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» має значний досвід участі у будівництві об’єктів сонячної енергетики України. ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» досвід поставки металевих конструкцій для PV електростанцій у Німеччині.

Одним, не менш важливих видів діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» є металевий решітковий настил. Асортимент металевого решіткового настилу. Металевий решітковий настил та огороження застосовуються у різних сферах [62]:

- Промислове будівництво;
- Будівництво громадських та приватних будівель;
- Сільське господарство та харчова промисловість;
- Суднобудування;
- Нафтогазова та хімічна галузі.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» пропонує купити металевий решітчастий настил у наступному асортименті [62]:

- Промисловий настил
- Стандартний решітковий настил
- Сходи
- Огородження
- Настил для стелажних конструкцій
- Пандуси
- Системи вентиляції, водоочищення та фільтрації.

Металевий решітковий настил та огороження активно застосовуються, наприклад, для внутрішнього інтер'єру у якості перекриття вентиляційних шахт і дренажних систем, маскування інженерних рішень по обігріву або кондиціонуванню приміщень – у вигляді декоративних стель, тощо.

На основі металевих решіткових настилу виготовляються: сходи, стелажні полки, пандуси тощо. Решітковий настил – це перекриття, галереї, робочі майданчики, трапи, системи захисту від бруду, естакади, сходи, мости і цілі стадіони.

Решітковий настил з антикорозійним захистом гарячим оцинкуванням є універсальним у застосуванні, надзвичайно стійкий до фізичних навантажень і до впливів навколишнього середовища, він може використовуватись як всередині приміщень, так і на відкритих майданчиках.

Переваги пресованого решіткового настилу виробництва, що вирізняє ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» перед конкурентами за такими властивостями.

- Високий ступінь безпеки та надійності за рахунок значної несучої здатності при малій металоємності;
- Виключно висока якість виробництва.
- Німецькі лінії по виробництву настилу та гарячому оцинкуванню, сертифіковане по EN ISO 9001:2015 та EN 1090-1,2 EXC3 підприємство, сировина від найкращих Європейських постачальників все це дає чудовий результат та прибуток і нові замовлення та проекти;
- Прекрасний естетичний вигляд;

- Відсутність додаткових ребер жорсткості;
- Повітря - та водонепроникність;
- Виключає можливість накопичення вологи і бруду на поверхні;
- Швидке складання;
- Виконання любих геометричних форм;
- Зносостійкість;
- Швидка взаємозамінність;
- Безпека для зовнішнього середовища;

Галузь застосування металевих решіткового настилу настільки широка, що обмежується тільки уявою архітекторів, дизайнерів та будівельників. Прозорість решітчастих конструкцій надає спорудам неповторний вигляд та привабливість. Співвідношення Ціна \ Якість на металевий решітковий настил виробництва ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» є найкращою пропозицією на ринку. Девіз ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» – якість понад усе.

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності досліджуваного товариства

Господарська діяльність та фінансовий стан ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» залежить від того, які грошові ресурси воно має в своєму розпорядженні, тому автором проведено аналіз структури власного і залученого капіталу. На основі форми № 4 «Звіт про власний капітал» проаналізуємо склад і структуру власного капіталу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» табл.2.1.

Згідно таблиці 2.1 спостерігаємо збільшення величини власного капіталу з 122667,8 тис. грн. до 132367,6 тис. грн. тобто на 9699,8 тис. грн. або приблизно на 8 %. Це сталося за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку на 9808,4 тис. грн. або приблизно на 37% - хоча, величина статутного капіталу залишилася незмінною, а от інший додатковий капітал трохи

зменшився на 27,2 тис. грн. або на 0,04%. Динаміка власних та залучених коштів приведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Структура власного капіталу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»
за 2018 рік, тис. грн.*

Показники	Статутний капітал	Додатково вкладений капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Вилучений капітал	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Залишок на початок року:	3280,2	23591,6	68513,6	661,4	26621	-	122667,8
питома вага, %	2,674	19,232	55,853	0,539	21,702	-	100
2. Чистий прибуток	-	-	-	-	11248,8	-	11248,8
3. Відрахування до резервного капіталу	-	-	-	158,6	(158,6)	-	-
4. Залишок на кінець року:	3280,2	23591,6	68486,4	820	36429,4	(240)	132367,6
питома вага, %	2,478	17,823	51,74	0,619	27,521	(0,181)	100
5. Відхилення: абсолютне (+,-)	0	0	-27,2	+158,6	+9808,4	(240)	+9699,8
Відхилення відносне, %	0	0	-0,04	+23,98	+36,84	+100	+7,907

Джерело: складено автором на основі форми № 4 «Звіт про власний капітал» ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Як видно з таблиці 2.2. спостерігаємо зростання джерел формування майна підприємства за 2018 рік на 34185,6 тис. грн. це зумовлено зростанням суми позикових коштів на 21689 тис. грн. або на 4,22 %. В свою чергу, власні кошти також зросли на 5,22 %.

Зростання власних коштів обґрунтовується зростанням нерозподіленого прибутку на 9949,68 тис. грн. за даний період, що перебуває в розпорядженні підприємства.

Зростання залучених коштів відбулось за рахунок зростання короткострокових кредитів банківських установ, які зросли на 31659,2 тис. грн. або 13,28 %.

В структурі власних коштів максимальну питому вагу на кінець року має нерозподілений прибуток, частка додаткового залученого капіталу у власних

коштах за досліджуваний період скоротилися на 5,42 %, або на 27,2 тис. грн., а частка резервного капіталу зросла на 158,6 тис. грн., хоча в повному значенні не змінилась. Розмір статутного фонду залишився без змін.

Таблиця 2.2

Динаміка власних та залучених коштів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ
«Стальконструкція»» за 2017-2018рр., тис. грн.

Склад капіталу	2017р.		2018р.		Відхилення	
	Абсолютне (+,-)	% до початку року	Абсолютне (+,-)	% до початку року	2018/2017 (+,-)	% до початку року
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Статутний капітал	3280,2	1,71	3280,2	1,45	0	-0,26
Додатковий вкладений капітал	23591,6	12,31	23591,8	10,44	0	-1,87
Інший додатковий капітал	68513,6	35,74	68486,4	30,32	-27,2	-5,42
Резервний капітал	661,4	0,35	820	0,36	+158,6	+0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	264478,4	13,81	36429,4	16,13	+9949,6	+2,32
Усього за розділом I	122526,6	63,92	132367,6	58,70	+9841	+5,22
IV. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	9257,8	4,83	40917	18,11	31659,2	+13,28
Векселі видані	32099,2	16,75	394,2	0,17	-3170,5	-16,58
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8010	4,18	20911,2	9,26	+12901,2	+5,08
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з одержаних авансів	432,6	0,22	9912,8	4,40	+9480,2	+4,18
з бюджетом	14233,4	7,42	999	0,44	+13234,4	-6,98
з позабюджетних платежів	1217	0,63	828,2	0,40	-388,8	-0,23
зі страхування	283,8	0,15	191,4	0,10	-92,4	-0,05
з оплати праці	527,2	0,28	7681,4	3,40	+7154,2	+3,12
з учасниками	1319,2	0,70	2419	1,10	+1099,8	+0,4
Інші поточні зобов'язання	1772,2	0,92	6587,2	2,92	+4815	+2
Усього за розділом IV	69152,4	36,08	90841,4	40,30	+21689	+4,22
Баланс	191679	100	225864,6	100	+34185,6	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Важливе значення мають оборотні кошти підприємства, розраховані як

різниця між власними коштами та необоротними, і показують, яка частина загальної суми власних коштів компанії йде на покриття оборотних коштів. За 2017 рік оборотні кошти становлять 24017,4 тис. грн. (122526,6-98509,2), а за 2018 рік оборотні кошти становлять 29796 тис. грн. (132367,6-102571,6). Отже, за рік оборотних капітал зріс з 24017,4 тис. грн. до 29796 тис. грн. (на 5778,6 тис. грн.)

З оцінки показників ліквідності балансу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» (таблиця 2.3) спостерігаємо, що поточні активи переважають над поточними пасивами на початок (24017,4 тис. грн.) та на кінець року (29796 тис. грн.).

Таблиця 2.3

Оцінка показників ліквідності балансу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ
«Стальконструкція»» за 2017-2018рр.

АКТИВИ	Роки		ПАСИВИ	Роки		Грошовий надлишок (+), або грошова нестача (-)	
	2017	2018		2017	2018	2017	2018
Група А1 (грошові кошти)	22,6	5,2	Група П1 (кредиторська заборгованість, кредити банку, термін повернення яких настав)	8010	20911,2	7987,4	20906
Група А2 (дебіторська заборгованість, готова продукція)	83028,8	108519,6	Група П2 (короткострокові кредити банку)	61142,4	69930,2	21886,4	38589,4
Група А3 (виробничі запаси, незавершене виробництво)	10118,4	14768,2	Група П3 (довгострокові кредити і позики)	0	2655,6	10118,4	12112,6
Група А4 (необоротні активи)	98509,2	102571,6	Група П4 (постійні пасиви)	122526,6	132367,6	24023,4	29796
БАЛАНС	191679	225864,6	БАЛАНС	191679	225864,6	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

По окремим складових групах спостерігаємо абсолютну ліквідність балансу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» (при зіставленні параметрів А2,П2 та А3, П3). При зіставленні параметрів А1, П1 видно

платіжну нестачу, яка до кінця року зростатиме на 12918,6 тис. грн.: з 7987,4 тис. грн. на початок року до 20906 тис. грн. на кінець року.

Внаслідок уповільнення надходження коштів від покупців за продану продукцію збільшується сума поточних боргів, які потребують термінового погашення. При цьому спостерігається збільшення вартості виробничих запасів, сформованих за рахунок позикових коштів, а також дебіторської заборгованості.

Зростання розмірів груп А2 і А3 та П2 і П3 не впливає на знаки і відповідно спостерігається ситуація, коли очікуваний дохід від дебіторів-боржників, перевищує величину короткострокових пасивів, а величина довгострокових зобов'язань залишається сталою і зберігається.

Аналітичну оцінку стану оборотних активів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Стан оборотних коштів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»
за 2017-2018рр.

№ рядка	Елементи оборотних активів	2017 рік		2018 рік		Зміни	
		Тис. грн.	% до величини оборотних активів	Тис. грн.	% до величини оборотних активів	2018р. до 2017р. (+,-)	2018р. до 2017р. %
1.	Грошові кошти та їх еквіваленти	22,6	0,02	5,2	0,004	-17,4	-0,016
2.	Дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-
2.1.	У тому числі сумнівна	1878,2	2,02	3207,2	2,61	+1329	+0,59
3.	Готова продукція						
3.1.	У тому числі та, що не користується попитом	4877,8	5,24	4982,8	4,05	+105	-1,19
4.	Виробничі запаси	-	-	-	-	-	-
4.1.	У тому числі залежані	9755,8	10,50	1417,4	11,40	+4261,6	+0,9
5.	Незавершене виробництво	259,6	0,30	277,8	0,83	+18,2	+0,53
6.	Витрати майбутніх періодів	34,2	0,04	203,2	0,61	+169	+0,57
7.	Разом активи, що важко реалізуються (сума рядків 2.1, 3.1, 4.1, 5 і 6)	16805,6	18,04	22688,4	18,43	+5882,8	+0,39
8.	Усього оборотні активи	93135,6	-	123089,8	-	+29954,2	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Як видно з табл. 2.4. протягом аналізованого періоду змінювалася частина активів, що важко реалізуються, та яка сума поточних активів балансу груп А 2 і А3 спрямовується для покриття нестачі коштів для погашення найбільш строків зобов'язань.

Платоспроможність або неплатоспроможність підприємства багато в чому залежить від того, наскільки забезпечується відповідність між групами активів та пасивів. Справа в тому, що підприємство може бути визнано неплатоспроможним навіть за наявності достатнього перевищення активів над своїми зобов'язаннями, якщо капітал інвестується в низько ліквідні активи. І хоча затримка платежів є тимчасовим явищем, воно може бути початком припинення всіх платежів у разі стійкої невідповідності строків оборотності зобов'язань підприємства та його майна.

Для кожного підприємства необхідно мати достатню кількість основних засобів, які визначають можливість виконання виробничої програми, що означає отримання прибутку. Тому ми аналізуємо наявність, рух та структуру основних засобів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки основних засобів
ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Група основних засобів	Вартість на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Вартість на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	5188	72,87	86	69,35	0	0	5274	73,58
2. Машини та обладнання	296	4,16	12	9,68	14	18,42	294	4,10
3. Транспортні засоби	1502	21,10	0	0	44	57,89	1458	20,34
4. Малоцінні необоротні матеріальні активи	10	0,14	0	0	2	2,63	8	0,11
5. Інші основні засоби	124	1,74	26	2097	16	21,05	134	1,87
Всього основних засобів	7120	100	124	100	76	100	7168	100
2017 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	5274	73,58	0	0	0	0	5274	74,77
2. Машини та обладнання	294	4,10	0	0	16	7,34	278	3,94
3. Транспортні засоби	1458	20,34	0	0	54	24,77	1404	19,90

Продовження табл. 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Малоцінні необоротні матеріальні активи	8	0,11	116	90,63	4	1,83	120	1,70
5. Інші основні засоби	134	1,87	12	9,38	144	66,06	2	0,03
Всього основних засобів	7168	100	128	100	218	100	7054	100
2018 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	5274	74,77	0	0	0	0	5274	74,47
2. Машини та обладнання	254	3,60	0	0	0	0	254	3,59
3. Транспортні засоби	1404	19,90	0	0	0	0	1404	19,82
4. Малоцінні необоротні матеріальні активи	122	1,73	8	80	3	100	124	1,75
5. Інші основні засоби	0	0	2	20	0	0	2	0,03
Всього основних засобів	7054	100	10	100	3	100	7082	100

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Первісна вартість основних засобів на кінець 2018 року менша за той же показник на початок 2016 року лише на 0,7%. Враховуючи інтенсивність використання основних засобів, можна говорити про дуже повільне скорочення матеріально-технічної бази підприємства.

Незважаючи на особливості діяльності підприємства, в його структурі переважає група будинки споруди та передавальні пристрої: 75,6% у 2016 році та 74,5% у 2018 році.

По групі транспортних засобів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» у 2016 році становила 20,3%, а в 2018 році - 19,8%. Рух основних засобів цієї групи не є інтенсивним - це головним чином стосується оновлення автопарку товариства та заміни зношених деталей тощо.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» за 2016-2018 рр. (табл. 2.6.)

З таблиці 2.6 видно, що обсяг товарної продукції підприємства в 2017 р. збільшився на 25 % порівняно із 2016 р., а у 2018 р. цей показник збільшився ще на 29 % і становив 85900,4 тис. грн. Це пов'язано із зростанням виробничих потужностей підприємства.

Чистий дохід у 2016 р. збільшився порівняно з 2017р. з 44258,6 тис. грн. до 55415,8 тис. грн., тобто на 1,06 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. він становив 73420 тис. грн., тобто збільшився на 32,49%. Дані зміни зумовлені

зростанням обсягів продажу виробленої продукції.

Таблиця 2.6

Динаміка основних техніко-економічних показники діяльності ТОВ
«ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Період (роки)				
			2016	2017		2018	
			Поточне значення	Поточне значення	Темп приросту, %	Поточне значення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	53104,4	66499	25,22	85900,4	29,18
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції,	тис. грн.	44258,6	55415,8	1,06	73420	32,49
3.	Середньоспискова чисельність: - працівників	осіб	120	124	3,33	144	16,13
	- робітників	осіб	100	106	6	120	13,21
4.	Середньорічний виробіток: - одного працівника	тис. грн.	885,06	1072,56	21,18	1193,06	11,23
	- одного робітника	тис. грн.	1062,8	1254,7	18,14	1431,68	14,11
5.	Фонд оплати праці	тис. грн.	1828,8	2224,8	21,65	2722	22,35
6.	Середньомісячна зарплата	грн.	2540	2990,32	17,73	3150,46	5,36
7.	Витрати всього	тис. грн.	41748	44970,4	7,72	65220	45,03
8.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2600,60	9290,6	257,25	11268	21,28
9.	Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	1,58	1,36	-13,98	1,52	12,27
10.	Рентабельність продукції	%	106,01	123,23	16,24	112,57	-8,65
11.	Рентабельність витрат	%	78,61	67,63	-13,98	75,93	12,27
12.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	6331	8540,8	34,9	10354	21,23
13.	Фондовіддача	грн.	8,39	7,79	-7,15	8,3	6,55

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Середньоспискова чисельність персоналу протягом 2016-2018 р. зростає від 120 осіб у 2016 році до 144 особи у 2018 р.

За досліджуваний період спостерігається збільшення виробітку працівників. Так продуктивність праці одного робітника у 2018 р. збільшилась

порівняно з 2016 р. на 11,23 %. Відчутне зростання відбувається з показником середньомісячного рівня зарплати одного працівника, що зумовило зростання рівня оплати праці на підприємстві. Так фонд оплати праці у 2016 р. становив 1828,8 тис. грн., у 2017 р. цей показник збільшився на 21,65 % і становив 2224,8 тис. грн., а у 2018 р. фонд оплати праці становив 2722 тис. грн., тобто на 22,35 % більше ніж в минулому році.

Показник середньомісячної заробітної плати також зріс, якщо у 2017 р. вона зросла з 2540 грн. до 2990 грн., тобто на 21,65 % порівняно із минулим роком, а у 2018 р. цей показник збільшився ще на 22,35 % і становив 3150,46 грн.

Що стосується витрат, то їх сума зростала протягом усього досліджуваного періоду, оскільки із збільшенням виробництва та зростанням вартості ОФ пропорційно зростали також матеріальні затрати та витрати на амортизацію.

Чистий прибуток підприємства у 2016 р. становив 2600 тис. грн., у 2017 р. прибуток збільшився на 257,25 % і становив 9290,6 тис. грн., а в 2018 р. цей показник зріс до 11268 тис. грн. у грошовому виразі, тобто на 21,28 % у відсотковому співвідношенні, порівняно з 2016 р.

Показник рентабельності розраховується відношенням чистого доходу від реалізованої продукції до витрат на її виготовлення і у 2016 р. становив 106,01 %, у 2017 р. він збільшився до 123,23 %, але в 2018 р. цей показник зменшився до 112,57 %. Дані зміни зумовлені збільшенням обсягу витрат підприємства.

У 2018 р. показник рентабельності витрат зменшився на 12,27% порівняно із 2016 р. і становив 75,93 %.

Середньорічна вартість основних фондів у 2017 р. збільшилася з 6331 тис. грн. до 8540,8 тис. грн., тобто на 34,9 % порівняно з 2016 р., у 2018 р. цей показник збільшився до 10354 тис. грн., тобто на 21,23 % порівняно з 2017 р.

Показник фондівдачі зменшився у 2017 році на 7 %, порівняно із 2016 роком, у 2018 році спостерігаємо зростання фондівдачі до 8,30 грн.

Обсяг виробленої на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» за

2016-2018 рр. продукції визначається рівнем попиту на неї, його матеріально-технічною базою, організаційно-технічним рівнем, ефективністю використання виробничих ресурсів.

Людський капітал є основним фактором забезпечення ефективної та якісної роботи на підприємстві, тому кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, яка направлена на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту для забезпечення стабільної роботи. Аналіз кадрового забезпечення показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників забезпечення трудовими ресурсами на ТОВ
«ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за 2016-2018рр.

Категорії трудових ресурсів	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення 2018р. до 2016р. (+,-)
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, всього, осіб. з них:	120	122	144	+24
- керівники	8	6	8	-
- спеціалісти	12	12	16	+4
- службовці	-	-	-	-
- виробничий персонал, усього з них:	100	106	120	+20
- основні робітники	60	60	70	+10
- допоміжні робітники	40	46	50	+10

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»

З даних таблиці 2.8 видно, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом усього досліджуваного періоду збільшилася із 120 осіб у 206 р. до 144 особи у 2018 р., тобто на 24 особи.

Якісний склад персонал незначною мірою, але збільшився, то в 2016 та 2018 рр. на підприємстві працювало 8 керівників. Чисельність спеціалістів у 2016-2018 рр. складала 12 осіб, а в 2018 р. збільшилася на 2 особи до 16 осіб.

Виробничий персонал також збільшився протягом 2016-2018 рр. чисельність зростає на 20 осіб, від 100 осіб у 2016 р. до 120 осіб у 2018 р. За

період 2016-2018 рр. на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» працювало 60 основних робітників, а в 2018 р. їх чисельність збільшилася на 10 осіб до 70.

Чисельність допоміжних працівників змінилася із 40 осіб у 2016 р. до 50 осіб у 2017 р., тобто відбулося збільшення допоміжного персоналу на 10 осіб.

Аналіз руху робочої сили на підприємстві можна показати за допомогою таких показників, як коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності кадрів відображених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників руху робочої сили на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за 2016-2018рр.

№ з/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	78	30	48	-30
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	40	30	32	-8
	- за власним бажанням	40	30	32	-8
	- причин скорочення штатів	0	0	0	0
	- за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,65	0,24	0,33	-0,32
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,33	0,24	0,22	-0,11
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,33	0,24	0,22	-0,11

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»

З таблиці 2.8 спостерігаємо, що протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності кадрового забезпечення товариства: в 2016 році було прийнято 78 і звільнено 40 працівників, в 2017 році було прийнято та звільнено 30 осіб, а в 2018 році роботу зарахували 48 осіб, звільнилися за власним бажанням 32 особи, що на 8 осіб менше, ніж у 2016 р.

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується відношенням прийнятих працівників до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по звільненню - це відношення чисельності звільнених за власним бажанням працівників до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується, як відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2016 р. становив 0,65, в 2017 р. він зменшився до 0,24, проте у 2018 р. зріс до 0,33. Коефіцієнт обороту по вивільненню у 2016 р. становив 0,33, а в 2018 р. він зменшився до 0,22. Аспект зменшення цих показників є позитивним для товариства, тому, що воно достатньо забезпечене робочою силою, усі працівники задоволені умовами праці. Товариство не має потреби у звільненні працівників, оскільки вони виконують покладені на них обов'язки з максимальною віддачею.

При здійсненні господарської діяльності важливу роль відіграє управлінський персонал, тому автором проаналізовано ефективність управління на підприємстві за допомогою табл. 2.9.

Проаналізувавши дані показники можна сказати, що обсяг виробництва продукції на одного управлінського працівника у 2016 р. становив 5330,44 тис. грн. у 2017р. 7388,6, тис. грн., а у 2018 р. він збільшився до 7158 тис. грн. тобто на 34,8 %.

Прибуток на 1 грн. витрат на управління у 2016 р. становив 112,38 грн., а у 2018 р. він порівняно із 2016 р. збільшився на 106 % і становив 231,6 грн., це зумовлено значним зростанням обсягу прибутку від реалізації у 2018 році порівняно із 2016 р.

Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності пропорційна питомій вазі заробітної плати управлінських працівників і у 2018 р. становила 16,67 %. Отже, можна зробити висновок, що витрати на управління є ефективними, адже із збільшенням цих витрат відбувається збільшення прибутку.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ефективності управління на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ
«Стальконструкція»» за 2016-2018 рр.

Назва показників	Одиниця виміру	2016р.	2017 р.	2018 р.	Темп зростання (зниження) 2018 р. до 2016р., %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	тис. грн.	53104,4	66499	85900,4	161,76
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	120,00	124,00	144,00	120,00
у т. ч. управлінських працівників	осіб	20,00	18,00	24,00	120,00
3. Прибуток від реалізації	тис. грн.	44258,6	55414	73420	165,89
4. Загальні витрати	тис. грн.	41748	44970,4	65220	156,22
5. Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,79	0,68	0,76	80,50
6. Витрати на управління	тис. грн.	787,6	812,4	634	80,50
7. Фонд оплати праці, всього	тис. грн.	1828,8	2224,8	2722	148,84
у т. ч. управлінських працівників	тис. грн.	480,00	580,00	640,0	133,33
8. Обсяг виробництва продукції на 1 управлінського працівника	тис. грн.	5330,44	7388,6	7158	134,80
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	112,38	136,42	231,6	206,08
10. Питома вага витрат на управління у загальних витратах	%	1,89	1,81	0,97	51,53
11. Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності	%	16,67	14,52	16,67	100,00
12. Питома вага ЗП управлінських працівників у загальному фонді оплати праці	%	26,25	26,07	23,51	89,58

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Таким чином ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» в достатній мірі забезпечене кадрами, всі працівники мають відповідну освіту, що допомагає їм на достатньо професійному рівні виконувати свої обов'язки.

Отже, ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку за рахунок виробництва та реалізації металоконструкції різних конфігурацій, постачає на вітчизняний та зовнішні ринки високоякісну конкурентоспроможну продукцію та отримує значні прибутки, які спрямовуються на оновлення матеріально-технічної бази

підприємства, впроваджує інноваційну стратегію діяльності товариства.

2.3. Аналітична оцінка процесу адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища

Процес адаптації підприємницької діяльності за умов зовнішнього середовища передбачає цілий ряд факторів управління маркетинговою політикою бізнес-структури, та включає такі аспекти: формування місії, визначення стратегічних цілей і напрямів діяльності, оцінка існуючих та перспективних шляхів розвитку бізнес-структури в подальшому, аналіз зовнішнього середовища та його впливу на внутрішнє середовище на підприємстві, визначення алгоритму маркетингової політики для перспективного розвитку бізнесу, удосконалення процесу стратегічного планування і конкретних задач для досягнення успіху.

Конкурентна складова є однією з основних аспектів аналізу зовнішнього середовища. ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» веде активну конкурентну боротьбу та завойовує позитивний статус на ринку металоконструкцій, зосереджує свою увагу на якості продукції та задоволенню потреб споживачів на високому рівні. Аналіз збутової діяльності на підприємстві є елементом маркетингової політики. Адже якісно організований процес управління збутовою діяльністю це один із шляхів досягнення успіху та відокремлення свого підприємства серед конкурентів. Основних потенційних конкурентів ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» показано на рис. 2.2.

Щоб відвернути можливі загрози зовнішнього середовища у формі конкурентів, підприємство планує зміцнити свій потенціал, за допомогою економії часу на встановлення на виготовлення металоконструкції, за допомогою закупівлі нового обладнання, організацією збуту та пошуком нових партнерів, за допомогою Інтернет ресурсів, мотивування персоналу, який займається збутом продукції для забезпечення ефективного функціонування бізнес-структури та отримання результату, а саме прибутку.

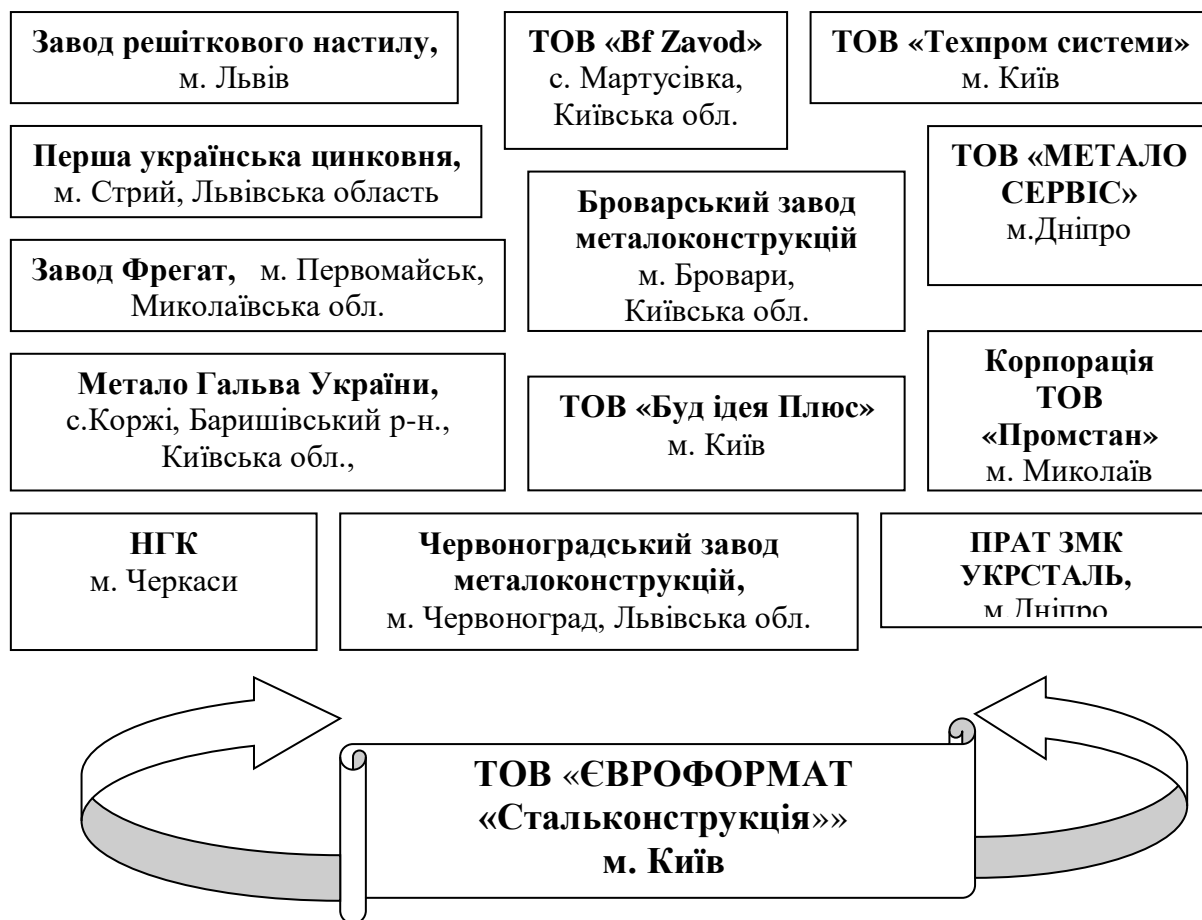


Рис. 2.2. Основні конкуренти досліджуваної бізнес-структури

Джерело: Побудовано автором за даними ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»». Для цього автором проведено доцільний аналіз економічної ситуації та розподілено фактори по групам, а саме: фактори макросередовища (економічний стан в країні, політична ситуація в країні, інноваційність країни, соціальна політика держави) та фактори безпосереднього оточення (попит, конкуренція, збутова діяльність, як елемент реалізації маркетингової політики на підприємстві). Вплив обраних факторів показано на рис.2.3.

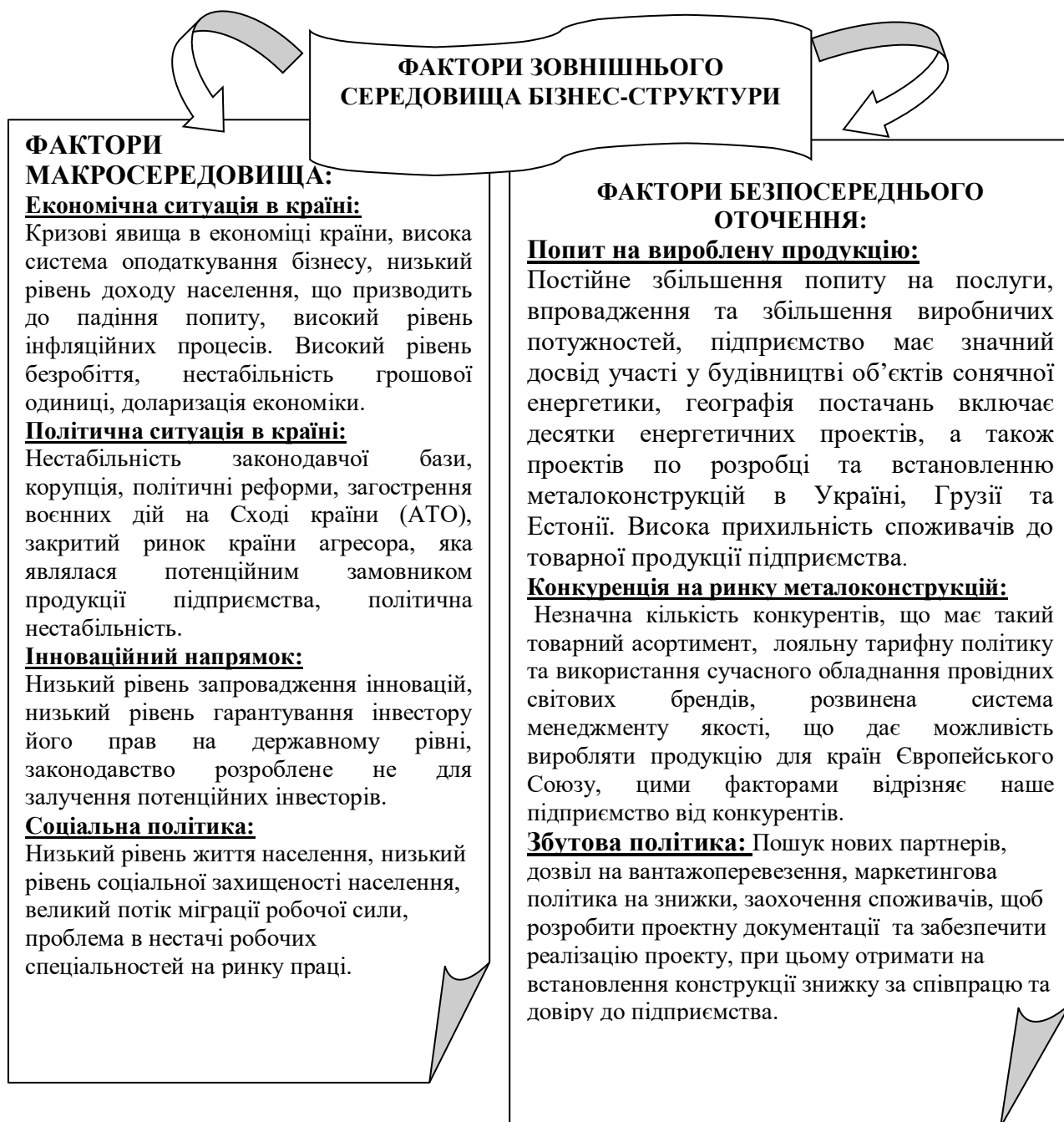


Рис. 2.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність
ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Джерело: побудовано автором

Для оцінки важливості кожного фактора, автором визначено ступінь впливу кожного з факторів на діяльність підприємства. За десятибальною шкалою оцінено ступінь важкості передбачених факторів, де потенційні загрози показано зі знаком «-», а перспективи та можливості зі знаком «+» (табл.2.10).

Аналітична оцінка ступеню важливості фактора зовнішнього середовища
на діяльність ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

№ п/п	Фактор	Аналітична оцінка (від 1 до 10 балів)
<i>Економічна ситуація в країні</i>		
1.1.	кризові явища в економіці країни	-10
1.2.	висока система оподаткування бізнесу	-10
1.3.	низький рівень доходу населення, що призводить до падіння попиту	-6
1.4.	високий рівень інфляційних процесів.	-10
1.5.	Високий рівень безробіття	-7
1.6.	нестабільність грошової одиниці, доларизація економіки.	-8
<i>Політична ситуація в країні</i>		
2.1.	нестабільність законодавчої бази	-4
2.2.	корупція	-3
2.3.	політичні реформи	-5
2.4.	загострення воєнних дій на Сході країни (АТО), закритий ринок країни агресора, яка являлася потенційним замовником продукції підприємства	-8
2.5.	політична нестабільність.	-6
<i>Інноваційний напрямок</i>		
3.1.	низький рівень запровадження інновацій	-6
3.2.	низький рівень гарантування інвестору його прав	-8
3.3.	законодавство розроблене не для залучення потенційних інвесторів.	-6
<i>Соціальна політика</i>		
4.1.	низький рівень соціальної захищеності населення	-8
4.2.	великий потік міграції робочої сили	-8
4.3.	проблема в нестачі робочих спеціальностей на ринку праці.	-10
<i>Попит на вироблену продукцію</i>		
5.1.	Постійне збільшення попиту на продукцію, впровадження та збільшення виробничих потужностей	+10
5.2.	Висока прихильність споживачів до виробничих конструкцій підприємства.	+7
<i>Конкуренція на ринку металоконструкцій:</i>		
6.1.	незначна кількість конкурентів, що має такий товарний асортимент, лояльну тарифну політику та використання сучасного обладнання	+8
6.2.	розвинена система менеджменту якості, що дає можливість виробляти продукцію для країн Європейського Союзу	+10
<i>Збутова політика</i>		
7.1.	Пошук нових партнерів, дозвіл на вантажоперевезення	+8
7.2.	маркетингова політика орієнтована на споживача за рахунок знижок	+8

Джерело: розраховано автором

Отже, проаналізувавши можливості і загрози підприємства, можна надати оцінку щодо ступеня важливості, що найбільшу загрозу для підприємства становлять економічна, політична, інноваційна та соціальна ситуації в країні, а найбільші можливості для розвитку надають такі фактори, як попит на продукцію, конкуренція та збутова політика.

Проаналізуємо стратегічні можливості за допомогою оцінки сильних та слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз стратегічних можливостей ТОВ «ЄВРОФОРМАТ
«Стальконструкція»»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Доходність	Підприємство є досить прибутковим.	Прибуток зростає повільними темпами, існує велика дебіторська заборгованість
Імідж підприємства	Велика довіра споживачів. Хороші, налагоджені стосунки з діловими партнерами. Задоволення споживачів щодо якості продукції. Багаторічний досвід роботи на ринку металоконструкцій.	
Продуктивність	Постійне збільшення продуктивності праці працівників. Забезпечення роботи високо професійним персоналом, здатного до розвитку та удосконалення згідно нових умов господарювання.	Зниження показників фондовіддачі
Грошові кошти		Існує значний рівень фінансової залежності від залучених коштів
Виробничі потужності	Збільшення вартості необоротних активів.	Спостерігається незначний аспект зношеності обладнання.
Впровадження інновацій	Активна політика впровадження інновацій	
Організаційна структура	Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидке прийняття управлінських рішень.	Велике навантаження на управлінський персонал
Трудовий потенціал	Постійне зменшення коефіцієнта плинності кадрів. Підвищення якості праці та мотивація персоналу. Залучення молодих та перспективних працівників.	Нестача фахівців з робітничих професій при збільшенні обсягу виробництва
Соціальна відповідальність	Свочасна виплата заробітної плати. Надання додаткових коштів на оздоровлення.	

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши стратегічні можливості діяльності підприємства, можна відмітити про досить сприятливу та ефективну діяльність ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» загалом, оскільки сильні сторони підприємства значно переважають над слабкими сторонами.

На основі даних про ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» можна побудувати наступну SWOT – таблицю (табл.2.12).

SWOT – аналіз ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Внутрішнє середовище	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
		1. Висока якість виробництва продукції (сертифікація та контроль продукції) 2. Прибутковість діяльності 3. Гнучка політика керівництва. 4. Значні виробничі потужності 5. впровадження інновацій
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
	1. Розширення сфери діяльності на зовнішніх ринках. 2. Підвищення попиту на продукцію 3. Маркетингові пропозиції щодо залучення покупців	1. Збільшення цін на обладнання та сировину. 2. Зниження іміджу підприємства. 3. Банкрутство.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 2.12, що найбільш важливою для ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові європейські ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети.

Отже, основні стратегічні цілі, які необхідно реалізувати підприємству для забезпечення високого рівня ефективної діяльності та задоволення потреб споживачів на даний момент є:

1. Перегляд лояльності тарифної політики вартості продукції, що матиме на меті збільшення обсягів продаж та Підвищення платоспроможності.
2. Суттєве покращення вантажоперевезень за кордон.
3. Впровадження інноваційних технологій задля зменшення витрат на виробництво.
4. Підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва при відкриті європейських ринків.
5. Економія та зниження операційних витрат, у тому числі технологічних.

6. Зменшення запасів.

7. Удосконалення організаційної структури управління, у тому числі: підготовка та перепідготовка персоналу, створення резерву управлінських та робочих кадрів.

8. Впровадження системи управління ризиками для успішного проходження кризового періоду, пов'язаного із зовнішніми чинниками.

9. Збереження соціального захисту персоналу підприємства відповідно до колективного договору.

10. Впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг на основі стандартів ГОСТ 9.307-89 (ISO 1461, СТ СЭВ 4663-84); СніП 2.03.11-85, п. 5.22; СніП III-18-75, п. 8.11. Всю продукцію сертифіковано на відповідність з європейськими нормами EN 1090-2 “Технічні вимоги до сталевих конструкцій” та стандартом ISO 3834-2 “Вимоги до якості виконання зварювання плавленням металевих матеріалів”. Система управління якістю підприємства створена і функціонує у відповідності з вимогами ISO 9001:2008, ISO 9001:2015. Група зварювальників сертифікована на відповідність європейським нормам у відповідності до ISO 9606-1 та ISO 14732. Бригадир зварювальників має кваліфікацію Welding foreman. Кожен елемент конструкції супроводжується заводським паспортом якості.

11. Підвищення мотивації персоналу шляхом удосконалення системи оплати праці, оптимізації чисельності персоналу.

Висновки до розділу 2

Розглянувши і проаналізувавши показники аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» ми можемо зробити наступні висновки.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» в достатній мірі забезпечене кадрами, всі працівники мають відповідну освіту, що допомагає їм на достатньо професійному рівні виконувати свої обов'язки.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» здійснює свою діяльність з

метою отримання прибутку за рахунок виробництва та реалізації металоконструкції різних конфігурацій, постачає на вітчизняний та зовнішні ринки високоякісну конкурентоспроможну продукцію та отримує значні прибутки, які спрямовуються на оновлення матеріально-технічної бази підприємства, впроваджує інноваційну стратегію діяльності товариства.

Чистий дохід у 2016 р. збільшився порівняно з 2017р. з 44258,6 тис. грн. до 55415,8 тис. грн., тобто на 1,06 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. він становив 73420 тис. грн., тобто збільшився на 32,49%. Дані зміни зумовлені зростанням обсягів продажу виробленої продукції. З фінансового аналізу підприємства можна зрозуміти, що воно знаходиться у стабільному стані і працює за рахунок власних, але залежить значною мірою від залучених коштів.

Оцінка процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» потребує підвищення конкурентного статусу аби досягнути найвигіднішого становища бізнесу.

Процес адаптації підприємницької діяльності за умов зовнішнього середовища передбачає цілий ряд факторів управління маркетинговою політикою бізнес-структури, та включає такі аспекти: формування місії, визначення стратегічних цілей і напрямів діяльності, оцінка існуючих та перспективних шляхів розвитку бізнес-структури в подальшому, аналіз зовнішнього середовища та його впливу на внутрішнє середовище на підприємстві, визначення алгоритму маркетингової політики для перспективного розвитку бізнесу, удосконалення процесу стратегічного планування і конкретних задач для досягнення успіху.

Тому, підприємство має вести активну маркетингову політику для укріплення конкурентної позиції на вітчизняному та світових ринках, приділяти більшу увагу просуванню металоконструкцій та розробці проектів для побудови станцій сонячної енергетики в Україні, альтернативним маркетинговим дослідженням, що спираються на задоволення замовників продукції ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»». Цьому й буде присвячений наступний розділ дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ» ЗА УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»

В умовах формування ринкових відносин зростає значення маркетингу як системи управління підприємством, спрямованої на ефективне задоволення попиту населення в відповідній продукції. Маркетинг фокусується на швидкому реагуванні на зміни вимог ринкового середовища, що забезпечує підприємству довгостроковий успіх у конкуренції.

Підвищення ефективності системи організаційно-економічного забезпечення процесом реалізації маркетингової політики, розвитку конкурентних переваг, досягнення угод учасників процесу розвитку вимагають нових підходів до виявлення наявних потреб у товарах, їх кількісної та якісної оцінки.

Складність організаційних і соціально-економічних проблем і умов розвитку підприємств зумовлює необхідність організаційних складових маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства на основі формування конкурентних переваг.

В основі формування механізму реалізації конкурентних переваг може лежати концепція стійких конкурентних переваг і методи ефективного управління конкурентоспроможністю організації. Такий підхід дозволяє оцінювати поточну конкурентну позицію підприємства, отримати перевагу в конкурентній боротьбі шляхом ефективного використання ресурсів, виявлення сильних сторін підприємства, концентруючи на цих напрямках ресурсних

можливостей для їх розвитку з метою досягнення конкурентної переваги.

З огляду на те, що основна стратегічна мета - розвиток довгострокових конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції ринку, система маркетингових комунікацій повинна бути спрямована на вирішення складних завдань стратегічного і тактичного характеру.

На ринку будь-якого товару завжди виділяються пріоритетні конкуренти, діяльність яких необхідно постійно відслідковувати для розробки і реалізації конкурентних стратегій. Найбільш надійним інструментом для розробки стратегій розвитку конкурентних переваг на базі маркетингового дослідження факторів конкурентного оточення є SWOT-аналіз, за допомогою якого можна визначити оптимальний варіант маркетингової політики в 5 етапів:

- створення бази даних про конкурентів;
- побудова матриці SWOT і виявлення характеристик;
- побудова розширеної SWOT-матриці і формування пар атрибутів (сили і можливості, сили і загрози, слабкості і можливості, слабкості і загрози);
- проведення спільного аналізу виявлених пар атрибутів;
- виявлення оптимального варіанту стратегії маркетингу [5].

База даних профілів конкурентів є таблицею (електронну), інформація в яку постійно поповнюється з різних джерел. Інформація відкрита для управлінського персоналу, що займається формуванням маркетингових стратегій і тактичної діяльністю по організації і стимулювання продажу товарів.

Управлінська група з розробки організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики, спрямованої на створення конкурентних переваг формується (в залежності від категорії підприємства, його спеціалізації та універсальності) з топ-менеджерів функціональних напрямків підприємства в кількості від 2-10 чоловік.

У функціональні обов'язки цієї групи входять такі:

- проведення аналізу маркетингової інформації про конкурентів;
- участь в «мозковому штурмі» по виявленню SWOT-показників;

- участь в аналізі по виявленню оптимальних варіантів стратегій розвитку конкурентних переваг [5].

При цьому аналізуються всі фіксовані дані, їх позитивні і негативні сторони. У базу даних по конкурентах крім реквізитів підприємств входять наступні показники: кількість торгового персоналу, загальна торгова площа, кількість філій, положення на ринку, спеціалізація підприємств, цінова політика, товарообіг, маркетингова стратегія, імідж підприємств, методи мотивації персоналу.

На другому етапі виявляються найбільш пріоритетні сильні і слабкі сторони підприємства і можливі погрози, на цьому етапі особливо важливі індивідуальні якості членів маркетингової групи, їх професійні та ділові якості, т. к. аналіз проводиться за індивідуальними листками, після чого формується розширена SWOT-матриця, що дозволяє спростити дії групи по формуванню стратегій розвитку конкурентних переваг [5].

У розширеній матриці вказуються передбачувані стратегічні заходи підприємства, розроблені на основі систематичного зіставлення вибраних членами управлінської групи на попередньому етапі.

На останньому етапі група управління конкурентоспроможністю підприємства спільно з провідними фахівцями функціональних відділів формулюють конкурентну стратегію підприємства, реалізація якої має сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідний механізм управління маркетингової стратегії розвитку підприємства на базі посилення конкурентних переваг, сприяє адаптації підприємства до ринкових змін, посилення конкуренції, підвищення організаційної культури підприємства.

Основними недоліками існуючих методик формування організаційного механізму реалізації маркетингової політики конкурентної стратегії розвитку підприємств є наступні:

— відсутність методичної документації, що регламентує діяльність органів управління реалізацією маркетингової політики;

— недотримання принципу комплексності процесу організації виконання намічених заходів;

— низька організаційна культура управління.

Будь-які процеси, що вимагають структурних змін, викликають порушення нормального функціонування підприємства, послаблюють взаємодія працівників усіх підрозділів підприємства, його системи управління, викликаючи нестійкість положення підприємства. Тому всі зміни в організаційних структурах необхідно проводити не постійно, а радикальними методами, використовуючи основні принципи організації і управління. Механізм управління маркетинговою стратегією розвитку конкурентних переваг підприємства визначається не стільки регламентацією організаційних процесів управління, скільки створенням умов для найбільш повного поєднання формальних і неформальних відносин в процесі багатоступінчастого взаємодії [13]. Основними завданнями формування організаційного механізму управління конкурентної маркетинговою політики є:

— підвищення рівня організаційної культури підприємства;

— створення умов для реалізації поставлених цілей і завдань;

— розмежування функцій підрозділів, що займаються формуванням, реалізацією, управлінням стратегії розвитку підприємства.

Забезпечення реалізації поставлених завдань і цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе на базі формування в системі управління наступних підсистем, спеціалізованих і взаємопов'язаних між собою елементів:

— підсистема діагностики, націлена на виявлення і формування проблем, пов'язаних з підвищенням можливостей підприємства у сфері підвищення конкурентоспроможності;

— підсистема маркетингового дослідження та аналізу сильних і слабких сторін конкурентів, завданням якої є виявлення та оцінка атрибутів конкурентоспроможності по кожній групі підприємств-конкурентів, що спеціалізуються на продажу певного виду товарів і конкурентних ринках;

— підсистема розподілу ресурсів, розподілу ресурсів між бізнес-одиницями, товарами, ринками, функціональними відділами і т. д.

— підсистема розробки прогнозів і планів розвитку конкурентних переваг, розробці ефективних функціональних стратегій і оптимального варіанти конкурентної стратегії розвитку підприємства. Розробка ефективних функціональних стратегій необхідна для здійснення ефективних дій в області товароруху, ринкового позиціонування, вдосконалення каналів товароруху, цінової політики, рекламної діяльності та культури обслуговування споживачів. Процес розробки прогнозів і планів розвитку конкурентних переваг є безперервним процесом, оскільки для підтримки конкурентоспроможності підприємства необхідно регулювання положення на ринку, завоювання нових конкурентних переваг, підтримку вже наявних.

Джерелами стійких конкурентних переваг можуть бути: нематеріальні, інноваційні, зовнішні, на основі диференціації, які можуть бути реалізовані шляхом патентування технологій, диференціації унікальних товарів і послуг, ділової репутації, організаційної культури підприємства, соціальної концепції збуту, кваліфікованого спеціалізованого персоналу, що володіють новими навичками, здібностями і культурою обслуговування.

Керівники, зацікавлені в підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства, завоюванні конкурентних переваг за рахунок підвищення рівня культури підприємства, повинні правильно організувати роботу по формуванню сильної культури підприємства, яка включає наступні основні стадії:

- усвідомлення значення культури для підприємства, самоідентифікація; - організаційно-підготовча;
- аналітична (аналіз стану рівня культури);
- проектно-документаційна;
- реалізаційна [33].

Самоідентифікація відбувається на основі аналізу стану культури підприємства і її значення для підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Ознаками низької культури є плинність кадрів, конфліктність, неефективне використання робочого часу, грубість персоналу, неповажне ставлення до клієнта, низька ефективність бізнесу.

При організаційній підготовці призначаються відповідальні особи, формуються робочі групи з вирішення проблем організаційної культури в кожному підрозділі, включаючи систему управління.

У процесі аналізу цінностей і цілей підприємства вирішуються такі:

- ясність мети для кожного працівника, в якій мірі цілі розвитку розроблені і узгоджуються між собою;

- реальність і досяжність, узгодження з перспективою розвитку підприємства;

- можливості кожного члена колективу щодо внесення нових ідей і їх затребуваності;

- ефективність системи морального і матеріального стимулювання інновацій.

Внутрішньофірмові комунікації, пов'язані з процесами обміну інформацією з метою досягнення стратегічних цілей, зв'язаних з ціннісною орієнтацією і культурою персоналу підприємства, необхідно розглядати як частину логістичних потоків, що відбуваються в рамках маркетингової політики.

Завдяки зазначеним комунікацій забезпечується результативність конкурентної стратегії за рахунок узгодження інтересів всіх що беруть участь у бізнес-процесі сторін. З точки зору маркетингового інструментарію організаційна культура є здатність підприємства ефективно поєднувати елементи структури маркетингу-міксу у процесі бізнесу. Застосування такого підходу дозволить підвищити ефективність управління в цілому.

На ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства опосередковано впливає організаційна культура, мотивація і задоволеність співробітників підприємства. Особливості орієнтації інтересів співробітників, працівників і підприємства показано в таблиці 3.1. В процесі спілкування

співробітники отримують необхідну для роботи інформацію, коректують свої дії, обговорюють поточні проблеми. Чим більше робота задовольняє працівника, тим краще він буде ставитися до праці, до колег, керівництва, доброзичливішими і поважніше звертатися до клієнтів і споживачів.

Таблиця 3.1

Орієнтації інтересів співробітників і організації

Інтереси співробітників				інтереси організації		
Орієнтації	Гарантії від ризиків, невдач	Можливість запропонувати себе для досягнення цілей	Можливість переслідування особистих цілей, пов'язаних з ростом і удосконалюванням	Ефективна реакція на зміни в навколишньому середовищі	Стримування швидких змін	Внутрішня інтеграція і координація всіх зусиль
1.Орієнтація на владу	Незначною мірою: залежить від волі автократів	Незначною мірою: крім високої посади, щоб визначити організаційні цілі	Незначною мірою: крім відповідно високого поста, щоб визначити організаційні цілі	У великій мірі: організація завжди готова завдати у відповідь удар	Від середньої до малого ступені: залежить від величини підприємств	Більшою мірою: ефективний контроль здійснюється керівництвом
2.Ролева	Більшою мірою: застраховані положеннями та угодами	Незначною мірою: тільки на високих по Більшою мірою: проблеми є основою відносин садах	Незначною мірою: цілі організації щодо нерухомі, тому діяти прописано таким же чином	Від середньої до малого ступені: організації мобілізуються дуже повільно	Незначною мірою: зміна повільно: канали комунікацій швидко перевантажуються	Більшою мірою: раціональні системи праці
3.Проблемна	<u>У середньому ступені:</u> виникають проблеми, якщо вклад співробітника стає зайвим	<u>Більшою мірою:</u> проблеми є основою відносин	<u>Незначною мірою:</u> хто-то не буде членом організації, поки не буде себе ідентифікувати з її цілями	<u>Від середньої до більшої міри:</u> можливі повільні рішення, але реакція продумана	<u>Більшою мірою:</u> гнучке використання ресурсів і короткі канали комунікації полегшують адаптацію	<u>У середньому ступені:</u> інтегровані вищих структур можуть утруднити координацію
4. Орієнтація на співробітника	Більшою мірою: благополуччя окремого співробітника	Більшою мірою: за умови, що співробітник в змозі розвивати свої цілі	Більшою мірою: цілі організації визначаються індивідуальними запитами	Незначною мірою: потрібно багато часу, щоб усвідомити загрозу і реагувати на неї	Більшою мірою: але реакція нерівна, розподіл ресурсів залежить від індивідуальних запитів	Незначною мірою: спільна постановка цілей важка, залежить від індивідуальних інтересів

Джерело: побудовано автором

Інакше кажучи, стан внутрішньофірмової культури підприємства великою мірою визначається особистісною культурою працівників виробництва і управління. Ефективне управління при наявності неузгодженість цілей і інтересів різного рівня вимагає чіткого розподілу функцій організації,

усвідомлення їх значущості для розвитку підприємства. Отже, досягнення максимальної узгодженості інтересів працівників і управлінського персоналу є необхідною умовою формування ефективного організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики.

Використовувані для цього методи, засоби, інструментарій можуть змінюватись в залежності від організаційної культури підприємства та прийнятого у відповідності з нею стилю управління. Ефективність організаційної культури знаходить пряме прояв в ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства: чим вище рівень організаційної культури, тим вище ефективність всієї системи управління [33].

Найбільш відчутно реагує на кількісну зміну всіх видів ресурсів в процесі реструктурування системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є ресурсний показник ефективності (ресурсовіддачі) організаційної культури. Однак обчислення показника ефективності організаційної культури ускладнюється на практиці відсутністю об'єктивної інформації для визначення загального результату виробництва, вираженого через вартість функцій управління. Процес реалізації включає багато окремих елементів, які взаємопов'язані і взаємодіють для досягнення певних цілей, що є ознаками системи і дозволяє використовувати системний підхід до вивчення організаційної культури підприємства як єдиного цілого. Системна модель культури підприємства забезпечує основу для подання зовнішніх і внутрішніх факторів у вигляді інтегрованого цілого.

Спонуванням персоналу (імпульсом) має служити бажання людини задовольнити свої основні провідні потреби. Формування імпульсу активної діяльності по підвищенню конкурентоспроможності на основі посилення культури підприємства відбувається шляхом трансформації потреб до конкретних цілей розвитку підприємства (потреби → цінності → цілі - план). Імпульс розглядається як комплекс конкретних завдань по досягненню мети і складається як комплекс конкретних завдань по досягненню мети з ряду показників: елементів, що характеризують базові цінності підприємства;

елементів, що характеризують цілі, які стоять перед системою культури підприємства; елементів, що характеризують суб'єкти, що піддаються впливу системи культури підприємства.

Процес трансформації системи культури підприємства повинен бути регульованим, при цьому завданням управління розвитком системи є знаходження та практичне забезпечення параметрів стану системи, що забезпечують реалізацію цільової функції. Крім формування культури внутрішньо фірмових відносин на підприємствах важлива культура зовнішньо фірмових відносин, які базуються на основних цінностях і цілях підприємства, інтересах, права, особливості учасників процесів торгівлі (бізнес комунікацій); адаптації особистісних культур і культур взаємодіючих економічних суб'єктів (людей і організацій); проведеної підприємством маркетингової політики. Елементами, що характеризують культуру маркетингових бізнес комунікацій, є:

- перелік цінностей, цілей, завдань, що становлять основу зовнішньо фірмових відносин (декларованих і фактичних);
- характеристики відносин з клієнтами; - характеристики відносин з конкурентами;
- відносини з партнерами, постачальниками;
- дані, що характеризують відносини підприємства з муніципальною адміністрацією, на території якої воно базується. Аналіз ступеня прогресивності елементів зовнішньо фірмових відносин проводиться на основі дослідження відповідності їх параметрів наведених ознаками. При аналізі системи цінностей, цілей, завдань підприємства у зовнішньо фірмових відносинах необхідний облік їх відповідності базовим цінностям і конкретним цілям розвитку підприємства в цілому. Відносини з клієнтами повинні бути спрямовані на довгострокові відносини, їх форму, соціально-психологічну обґрунтованість методів їх залучення та обслуговування, на проблеми етики. При аналізі відносин з конкурентами в якості зразка вважається боротьба на ринку за рахунок конкурентної переваги свого підприємства на основі сучасного менеджменту, маркетингового управління, культури обслуговування,

обліку соціально-психологічних особливостей споживачів і конкурентів. Прогресивність відносин з партнерами та постачальниками будується на основі врахування ступеня узгодженості цілей, завдань, поглядів та інтересів. Відносини з муніципальними органами управління визначаються участю підприємства у вирішенні економічних, соціальних, екологічних проблем муніципалітету (регіону, території). Організаційне формування сильних елементів культури зовнішньofірмових відносин описується наступними процедурами:

- збір даних, що описують стан об'єкта (конкурентів, споживачів);
- аналіз відповідності їх загальним цілям підприємства, завданнями і цінностям;
- аналіз стану реалізованих цінностей, цілей і завдань декларованим;
- якісний аналіз характеру відносин підприємства з клієнтами;
- якісний аналіз характеру відносин підприємства з конкурентами;
- якісний аналіз відносин підприємства з партнерами, постачальниками;
- якісний аналіз відносин підприємства з регіональної (муніципальної) адміністрацією;
- розробка заходів щодо поліпшення слабких елементів культури зовнішньofірмових відносин.

Підсумковим документом аналізу елементів зовнішньofірмових відносин є комплекс заходів, що полягають в наступному:

- розробка системи цінностей, цілей і конкретних завдань для всіх учасників відносин;
- формування системи пошуку обслуговування і «утримання» клієнтів (споживачів товарів і послуг) на базі врахування їх особливостей; культурного, соціально-психологічного відбору співробітників, які здійснюють ці контакти; доброзичливий стиль спілкування, його професійність [43];
 - розробка програми взаємодії з громадськістю;
 - коригування організаційно-економічної документації відповідно до реалізованими заходами;

— інформаційне забезпечення, навчання та організація реалізації заходів.

Організаційна культура визначається результативними ознаками: продуктивність праці, рентабельність продажів, рентабельність підприємства в цілому.

Розглядаючи економічну складову маркетингової політики слід зазначити, що маркетинг можна ефективно застосувати, якщо ринок насичений товарами та послугами. Це справедливо, якщо ми розглядаємо маркетинг лише як інструмент конкуренції. Однак зарубіжний та вітчизняний досвід економічної практики свідчить про те, що маркетингова діяльність на будь-якому рівні сучасного ринку здатна коригувати поведінку суб'єктів господарювання, споживачів та виробників задля їх взаємної вигоди.

Маркетинг як елемент системи управління дозволяє ефективно адаптувати виробництво до умов навколишнього середовища та вимог замовника. Для того, щоб маркетинг був надійним інструментом досягнення належної позиції на ринку, треба оволодіти його методологією та вміти творчо застосовувати його до конкретної ситуації.

Зростаюча популярність маркетингу в нашій країні призвела до парадоксальної ситуації, коли маркетингова діяльність впроваджується в систему управління вітчизняним виробництвом продуктів харчування, але не забезпечує достатнього рівня ефективності та успішності.

З огляду на заявлену цільову потребу поглибити теоретичне та науково-практичне вирішення питань, пов'язаних із вдосконаленням маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах, визначається актуальність розробки технології реформування існуючих систем маркетингу.

На основі узагальнення методичної літератури щодо технології реформування та реструктуризації бізнес-структури було розроблено алгоритм вдосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності бізнес-структури, який складається з 10 етапів (рис. 3.1.).

Широке різноманіття організаційних, економічних та технічних умов діяльності бізнес-структур, можливість доступу до інформації, кваліфікація

провідних спеціалістів в сфері збуту призвели до різних методів роботи над вдосконаленням організаційно-економічного забезпечення системи маркетингової політики бізнес-структури та поставило перед авторами розробити цілеспрямований алгоритм маркетингової діяльності.

Алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики розроблений та запропонований авторами для ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» м. Київ, та впроваджується в діяльність даної бізнес-структури у процес виконання робіт з формування конкурентної маркетингової стратегії для максимізації прибутку бізнес-структури.



Рис. 3.1. Алгоритм удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури

Джерело: Запропоновано автором

Таким чином, запропонований алгоритм організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури дозволяє:

- проводити діагностику змін конкурентного середовища власними силами підприємства;
- у процесі формування та реалізації стратегії розвитку залучати не тільки відповідальних керівників, але і кожного із співробітників;
- охопити пріоритетні напрями змін культури, певні і прийняті на підприємстві;
- скоротити час діагностики та формування стратегії розвитку;
- підвищити рівень внутрішньо - і зовнішньо фірмових відносин як основних ознак конкурентної переваги підприємства.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що розробляється підприємством комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення маркетингового управління може мати різні розділи у відповідності з виявленими результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх сильних і слабких сторін системи управління. Проте серед основних розділів слід виділити пріоритетні для реалізації процесів розвитку напрямку програмного документа: фінансово-господарська діяльність (аналіз конкурентного потенціалу підприємства), виробнича діяльність, якість обслуговування, інноваційний розвиток, соціальне середовище і персонал. По кожному розділу обчислюються показники конкурентоспроможності та інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, який є стратегічним показником всіх планів розвитку підприємства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища

Сучасні умови господарювання визначають для підприємств свої правила поведінки на конкурентному ринку. Ринкова практика демонструє нові, сучасні

методи, інструменти та підходи до управління організаціями, що дозволяють надалі формувати переваги серед конкурентів і підвищувати свою конкурентоспроможність. У світовій практиці одними з таких методів є спеціальні управлінські інструменти з моніторингу конкурентів (benchmarking) і запозичення передового досвіду (bestpractices).

Технологія менеджменту, орієнтована на виявлення і використання кращого досвіду роботи в певній галузі, називається бенчмаркінгом. В основі бенчмаркінгу лежить концепція постійного вдосконалення діяльності, яка передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації і оцінки дій з метою сталого поліпшення роботи організації [45].

В даний час бенчмаркінг стає важливим інструментом аналізу ринкової ситуації і оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні рішення. З метою оптимізації власної діяльності і необхідності формування конкурентних переваг, необхідно вивчати інших, відбирати в процесі досліджень прийоми роботи з практики конкурентів, фірм-партнерів, тобто порівнювати своє підприємство з лідерами і вчитися методам підвищення рівня конкурентного потенціалу на основі отриманого досвіду. В Україні бенчмаркінг став застосовуватися порівняно недавно, але вже зараз можна говорити про те, що він міцно увійшов в практику організацій: часом навіть закордонні підприємства переймають досвід у українських. Методи бенчмаркінгу використовуються і на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ».

Кожен підрозділ збирає інформацію про кращий досвід в залежності від профілю діяльності. Вони використовують такі джерела інформації:

- відкриті звіти західних і українських компаній;
- галузеву пресу;
- Інтернет ресурси;
- ділові візити;
- спеціалізовані виставки.

Зібрана інформація систематизується в єдиному аналітичному звіті. Потім

показники ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ» зіставляються з середніми галузевими рівнями. В разі необхідності розробляється тактика поліпшення показників. Наприклад, зараз на заводі підвищують продуктивність праці, використовуючи досвід зарубіжних компаній.

Господарювання економічних суб'єктів в умовах економічної кризи коригує їх кінцеві цілі. Конкуренція набуває все більш масштабний характер, і основною метою більшості компаній стає не тільки отримання максимального прибутку, а й отримання статусу лідера ринку. Підприємствам, яким потрібно вижити в складній економічній обстановці, необхідно виконати певні перетворення, в тому числі навчити персонал більш ефективному спілкуванню один з одним. Систему організації підприємства, можна поліпшити тільки в тому випадку, якщо буде врахована взаємозв'язок всіх її окремих елементів. Як показала практика, досягти оптимального стану всієї системи практично неможливо через високого рівня складних, комплексно поставлених завдань. Головна мета в такій ситуації, визначається як пошук шляху до оптимального її станом. [57]

Конкуренція - це змагання підприємств за ефективні способи господарювання, тобто за найбільш оптимальні умови здійснення пріоритетних видів діяльності, пов'язаних з перевезеннями, завоювання нових ринків і отримання максимальних фінансових результатів.

Ринкова економіка вимагає від управлінців вміння бачити перспективи, розробляти і приймати ефективні стратегічні управлінські рішення в сформованих нестабільних умовах господарювання.

При управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства використовується механізм, елементами якого є:

- аналіз виробленого підприємством продукту або послуги, що надається;
- аналіз і діагностика зовнішніх факторів;
- аналіз і діагностика внутрішніх факторів;
- підготовка варіантів дій для розкриття перспективного потенціалу конкурентної боротьби організації.

Разом з тим, при роботі над підвищенням конкурентоспроможності підприємства треба врахувати наступні моменти:

- планова робота по вивченню ринку, аналізу перспектив і ймовірних небезпек;
- аналіз можливих перспектив підприємства з урахуванням впливу умов зовнішнього середовища з метою подальшого тривалого і успішного ведення діяльності;
- визначення як сильних, так і слабких рис фірми у відносинах з конкурентами, підбір варіантів рішень під різні реакції партнерів;
- зрозумілість формованої управлінської інформації для визначеного кола користувачів, причетних до управління підприємством;
- планомірне забезпечення необхідними засобами та взаємодія з контрагентами, враховуючи принципи функціонування ринкових відносин [41].

В сучасних умовах управлінський ешелон підприємств володіє величезним набором інструментів менеджменту, за допомогою якого можна координувати питання управління на підприємствах різних галузей. Проте, лише деякі з них можуть створити умови для забезпечення бажаного ефекту і задоволення запитів керівників і власників. Зарубіжний досвід розповідає про використання такого високоефективного інструменту менеджменту, як бенчмаркінг.

Вивчення результатів роботи конкурентів та застосування їх в аналізі своєї діяльності, для підвищення показників діяльності – основна мета бенчмаркінгу.

В умовах економічної кризи бенчмаркінг використовується як один із критеріїв при роботі за визначенням напряму розвитку всередині компанії, сприяє адекватної трансляції позицій бенчмаркінгу і за межами аналізованих ситуацій.

Використовуючи бенчмаркінг, необхідно дослідити діяльність підприємства в цілому, так і кожну підсистему його управління. Разом з тим, необхідно аналізувати пов'язані з ним процеси і методи вирішення різних

адміністративних і управлінських завдань. Точки зору більшості авторів про бенчмаркінгу збігаються і його вже можна розглядати з позиції конкурентно-інтеграційного механізму. Внаслідок чого, в цьому випадку можлива відмова від суперництва на користь партнерських взаємовідносин між суб'єктами господарських відносин.

В Україні цей механізм на даний момент не отримав належного визнання. Головними чинниками зазначеної обставини є низька «розкрученість» методу, відсутність практичного і теоретичного обґрунтування, прийнятого методичного інструментарію та механізму його «звикання» до українських умов.

За кордоном бенчмаркінг відноситься до числа найбільш широко використовуваних інструментів управління. Статистика доводить, що у процесі визначення еталона беруть участь практично всі компанії (до 90%). У полі дії ринкових відносин нашої країни теж з'являються фірми-«піонери», які використовують бенчмаркінг в прагненні підвищити результативні показники своєї діяльності і тим самим інвестиційну привабливість, але поки кількість таких компаній не значно.

Бенчмаркінг більшість менеджерів сприймає лише як пошук інформації про діяльність конкурентів в одній з ними площині або маркетингове дослідження потенційних ринків.

Для запуску конкурентно-інтеграційного механізму в господарську діяльність також необхідно стимулювання розвитку інститутів взаємодії між господарюючими партнерами. Обмін діловою інформацією можливий в межах професійних об'єднань підприємств. Величезну роль у цьому відіграє додаткове навчання маркетологів-аналітиків.

Конкурентно-інтеграційний комплекс бенчмаркінга спрямований на освоєння та адаптацію конкретних умов досвіду провідних фірм, за допомогою визначення еталонних організацій. Розробка методики визначення еталонного підприємства, що функціонує в умовах економічної кризи, на основі досвіду зарубіжних і вітчизняних компаній – пріоритетне завдання для будь-якого

підприємства, в тому числі і залізничного.

Таким чином, щоб досягти головної мети бенчмаркінгу необхідно знову переглянути використовувані технології для виявлення нових тенденцій його застосування на підприємствах.

Механізми, які використовуються при зборі інформації, використаної в дослідженнях з застосуванням бенчмаркінгу, з допомогою яких потім формуються рішення, що відповідають моральним і етичним нормам здійснення бізнес-процесів. Безсумнівно, що базовий бенчмаркінг реалізує ідею аналізу діяльності як підприємств-конкурентів, так і організацій, що здійснюють свою діяльність в інших галузях.

Світова практика показує, що застосування досвіду більш успішних компаній призводить до зміни показників фінансових результатів, скорочення витрат у бік позитивної динаміки і має сприятливий вплив на оптимізацію вибору стратегії подальшої координації діяльності організації.

Успішна реалізація бенчмаркінгу можлива лише в разі неухильного дотримання та досконального виконання кожного з його етапів. Причому порядок дію при здійсненні еталонного порівняння не регламентований [31].

Найголовнішою проблемою, яка гальмує процес впровадження і використання бенчмаркінгу, є недолік достовірної інформації, підвищена засекреченість вітчизняних підприємств. Однак необхідно розуміти, що бенчмаркінг - метод вивчення досвіду конкурента, який не є "таємницею за сімома печатками". Бенчмаркінг сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу: надає організації сигнали раннього попередження про її відставання; з'ясовує рівень організації в порівнянні з кращими в світі; веде до швидкого впровадження нових підходів при меншому ризику; скорочує витрати на процес поліпшення.

Щоб не відстати від конкурентів, всім організаціям, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в області виробничих і бізнес-технологій.

Підприємства, які застосовують бенчмаркінг у власній діяльності,

розвиваються більш динамічне, хоча використовують цю технологію в основному не усвідомлено і інтуїтивно. Цінність бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі, маркетингові та інші функції стають більш керованими тоді, коли досліджуються і впроваджуються на підприємстві кращі методи і технології інших, в тому числі не власних, підприємств або галузей.

Це дозволяє перейти підприємству до функціонування з більш високою економічністю, створенню корисної конкуренції задоволенню потреб клієнтів, що дуже важливо для розвитку економіки, коли багато підприємств втратили свій потенціал конкурентоспроможності.

Наприклад, в Японії, США та інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. У цих країнах діють своєрідні бюро, які створені спеціально для пошуку партнерів по бенчмаркінгу. Протягом багатьох років світовим лідером в області бенчмаркінгу є Великобританія. У цій країні на національному рівні визнана необхідність підвищити продуктивність і конкурентоспроможність промисловості, особливо в малому та середньому бізнесі, який має велике значення для створення динамічної економіки. Процвітаючий малий бізнес—локомотив економічного зростання, високого рівня зайнятості населення та важливе джерело інноваційного розвитку. Від цього сектора економіки найбільше залежить різноманітність товарів і послуг і рівень розвитку великих підприємств. Щоб підвищити продуктивність при мінімальних витратах, малі і середні підприємства повинні застосовувати сучасні засоби і методи аналізу й оцінки своєї діяльності.

На основі отриманих даних легко розробити політику і стратегію, які розкриють потенціал компанії. Один з інструментів такого аналізу-сайт Benchmark Index, що пропонує дійсно значний масив інформації щодо ділової досконалості, і перш за все - за якісними характеристиками компаній. Benchmark Index підтримується Міністерством торгівлі і промисловості Великобританії і є найбільшим в своїй області сервісом. За час свого існування він накопичив величезний обсяг інформації, яка все частіше застосовується при проведенні бенчмаркінгу та впровадженні передового досвіду. Головна

перевага Benchmark Index - величезний обсяг кількісних даних про управління підприємствами.

Матеріали сайту дозволяють простежити, які зв'язки існують між продуктивністю підприємств і їх прибутковістю. Зрозуміло, що прибуток має критичне значення для будь-якої компанії, в той час як продуктивність характеризує її економічні досягнення і тому привертає увагу переважно економістів і фахівців зі стратегії розвитку бізнесу. За невеликим винятком і продуктивність підприємства, і його прибутковість визначаються одними і тими ж факторами. Для того щоб виявити їх, було проаналізовано роботу 4 тисяч британських компаній, інформація про яких містилася в базі даних Benchmark Index. Базова анкета сайту дає інформацію про 59 економічних характеристик компаній. Для оцінки продуктивності передбачені наступні показники:

- розмір прибутку до сплати податків в розрахунку на одного співробітника;

- товарообігом;

- додана вартість також в розрахунку на одного співробітника.

Аналіз проводиться в два етапи. На першому етапі виявляються фактори, які, впливають на продуктивність. З цією метою проводяться дослідження зв'язку між доданою вартістю, виробленою одним співробітником компанії, і її характеристиками, оціненими за допомогою базової анкети Benchmark Index.

На другому етапі визначається значимість кожного виявленого чинника, для чого порівнюються дані про продуктивність різних компаній. При цьому досліджувані підприємства в кожному випадку поділяються на три рівні групи: гірші, середні і кращі.

Наприклад, розглядаючи, як впливає навчання працівників на продуктивність праці, створювану одним працівником додану вартість порівнюють із середніми витратами на його навчання. При цьому виявляються відмінності в продуктивності праці між компаніями, які витрачають менші, середні і найбільші кошти на навчання персоналу.

Причини широкого поширення бенчмаркінгу в бізнесі полягають у наступному:

1. Зростання глобальної конкуренції. В епоху глобалізації бізнесу, організації усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення і подальшого використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.

2. Винагорода за високу якість. Дедалі більшого поширення набувають проходять в різних країнах конкурси з визначення і винагороді підприємств - лідерів якості. Умови участі в них припускають, крім демонстрації учасниками конкурентних переваг випускаються ними продуктів, обов'язкове застосування концепції.

3. Необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій. Технологія бенчмаркінгу передбачає використання різних методів—це і аутсорсинг персоналу, і комп'ютерне моделювання і аналіз комунікаційних зв'язків, і соціологічні методи (проведення фокус-груп, соціологічних опитувань, анкетування постійного і тимчасового персоналу тощо).

Зважаючи потужним управлінським інструментом, бенчмаркінг є незамінним інструментом для вивчення організації. У розроблюваній моделі управління бенчмаркінг повинен стати одним з ключових у процесі безперервного вдосконалення будь-якої діяльності, так як цей метод являє собою систематично виконується порівняння елементів діяльності організації з аналогічними елементами більш успішної ринкової діяльності на макро–і мікрорівнях.

Таким чином, системне розуміння конкурента, яке забезпечує бенчмаркінг, допомагає точно оцінити власну позицію компанії і тим самим ефективно взаємодіяти з споживачем, що обіцяє завоювання нових ніш на конкурентному ринку, отримання більшого доходу, досягнення поставлених цілей і т. д. Практика показує, що нові прийоми ведення бізнесу найчастіше з'являються не як ідеї окремих топ-менеджерів відділів маркетингу або навіть

цілої фірми. Як правило, іновачії народжуються при системному аналізі досвіду багатьох компаній. Бенчмаркінг як такого роду системного аналізу породжує нові продуктивні стратегії поведінки суб'єкта господарювання на ринку, дозволяє фірмі систематично приймати інноваційні рішення, тобто бути стійко конкурентоспроможною.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рішень для ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»

Дослідивши важливість проведення моніторингу конкурентного середовища, автор пропонує для покращення інноваційної активності підприємства впровадити методика запозичення передового досвіду (бенчмаркінгу) у виробника –лідера, що є основним конкурентом.

Бенчмаркінг є порівняно новим терміном у теорії та практиці менеджменту. Вперше дане поняття було сформульоване науковцями Інституту стратегічного планування Кембриджу. Отже, «бенчмаркінг – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в даній сфері» [23, с.156]. Р.Кемп наводить таке визначення: «...пошук та використання найкращої практики в індустрії, що призводить до ефективнішої діяльності.»

Новіші визначення поняття бенчмаркінгу включають також можливість запозичення корисного досвіду у будь-якій сфері, незважаючи на територіальні чи культурні межі. Так, компанія Motorola використовувала практику доставки товарів від Federal Express. Одним із найвлучніших, на наш погляд, визначень бенчмаркінгу є запропоноване Х.Вазірі: «бенчмаркінг – це процес постійного порівняння діяльності підприємства, згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів (найкращих в даній галузі) чи компаній, успішних в певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства” основної компанії» [32, с.269].

Зробимо бенчмаркінг для ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» На

першому етапі, із врахуванням вибору металоконструкцій, ми визначаємо дві конкуруючі бізнес-структури: ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» і ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій», що є лідером з продаж будівельних металевих конструкцій (балки, пандуси, рампи, ферми, ригелі, зв'язки, колони, опори, фахверки, галереї, майданчики, естакади тощо.)

На другому етапі ми із всього асортименту продукції, яка виробляється цими бізнес-структурами, визначаємо специфічний продукт, який представляє найбільший інтерес для здійснення бенчмаркінга. В нашому випадку цей продукт – пандуси із металевого решіткового настилу ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» і ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій».

Пандус – пологий нахилений майданчик, що поєднує дві горизонтальні поверхні, розташовані на різній висоті. Зазвичай пандуси використовують для забезпечення переміщення колісних транспортних засобів з одного рівня на інший. Серед частих застосувань – забезпечення під'їзду інвалідних візків до розташованого над цоколем споруди парадного входу, і забезпечення переміщення автомобілей між поверхами багатопверхових гаражів і парковок. У деяких випадках пандус може замінити сходи всередині і зовні споруд [62].

На третьому етапі ми виділяємо основні характеристики, які, з точки зору бенчмаркінга, являються визначними. Це будуть наступні характеристики:

- 1) контроль якості продукції;
- 2) термін служіння;
- 3) швидкий монтаж/демонтаж;
- 4) ціна продажу;
- 5) естетичний вигляд;
- 6) рекламна компанія;
- 7) протиковзкі властивості;
- 8) попит на продукцію.

На четвертому етапі ми повинні скласти чек-лист, в який, на ряду з визначеними нами характеристиками продукту необхідно включити бальну оцінку кожної з них. Оцінка окремих характеристик в основному проводиться

експертним методом. Наприклад, ми вибираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 4 – максимальна). Тепер ми можемо заповнити чек-лист, який має наступний вид (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Чек-лист
порівняних оцінок характеристик пандуса
ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» і ТДВ «Червоноградський завод металокопструкцій»*

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»	ТДВ «Червоноградський завод металокопструкцій»
1	Якість продукції	3	4
2	Термін служіння	4	2
3	Швидкий монтажу/демонтажу	4	3
4	Ціна продажу	3	4
5	Естетичний вигляд	3	4
6	Рекламна компанія	2	4
7	Протиковзкі властивості	4	3
8	Попит на продукцію	3	4
	Всього балів	26	28

Джерело: розроблено автором

Попередній аналіз чек-листа показує, що продукт ТДВ «Червоноградський завод металокопструкцій» в цілому випереджає продукт ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» (28 балів – 26 балів = 2 бали). Основними характеристиками, які забезпечують перевагу товару ТДВ «Червоноградський завод металокопструкцій» являються: ціна продажу, рекламна компанія, попит на продукцію, естетичний вигляд та якість продукції. По трьом характеристикам (термін служіння, швидкий монтаж/демонтаж та протиковзні властивості) ТДВ «Червоноградський завод металокопструкцій» уступає продукту ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».

На п'ятому етапі здійснення бенчмаркінга ми повинні побудувати

«павутинку», яка складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори виходячи з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які приведені в чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 4 (або інше максимальне значення в балах, яке ми визначасмо при використанні метода експертних оцінок). Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають приведений в листі кількості балів. Послідовно з'єднавши точки, ми отримуємо багатокутники по кожному продукту – «павутинку». Як правило, для більш наглядного візуального сприйняття лінії, означаючи фігури продуктів наносяться різним кольором. Побудована нами «павутинка» представлена на рисунку 3.2.

Розрахуймо площі фігур, які виникли в результаті з'єднання значень критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентноздатності товару:

S ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» = 46,55 умовних квадратних одиниць;

S ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій» = 52,75 умовних квадратних одиниць.

Знайдемо відношення площ фігур конкурентів:
 $46,55/52,75 = 0,88$ або 88%.

Це дозволяє зробити висновок, що пандус ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» відстає від параметрів торгової марки ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій» на 12% (100%-88%).

На основі проведеного бенчмаркінга конкурентоспроможності аналогічних продуктів бізнес-структур ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» та ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій», ми можемо зробити висновок, що основним напрямком формування конкурентної маркетингової стратегії бізнес-структури ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення таких характеристик продукту, як цінова політика, рекламна компанія, попит на продукцію підприємства. Зосередимо увагу на

рекламній компанії, за допомогою чого, реалізуємо та покращимо одну з характеристик, попиту на продукцію.

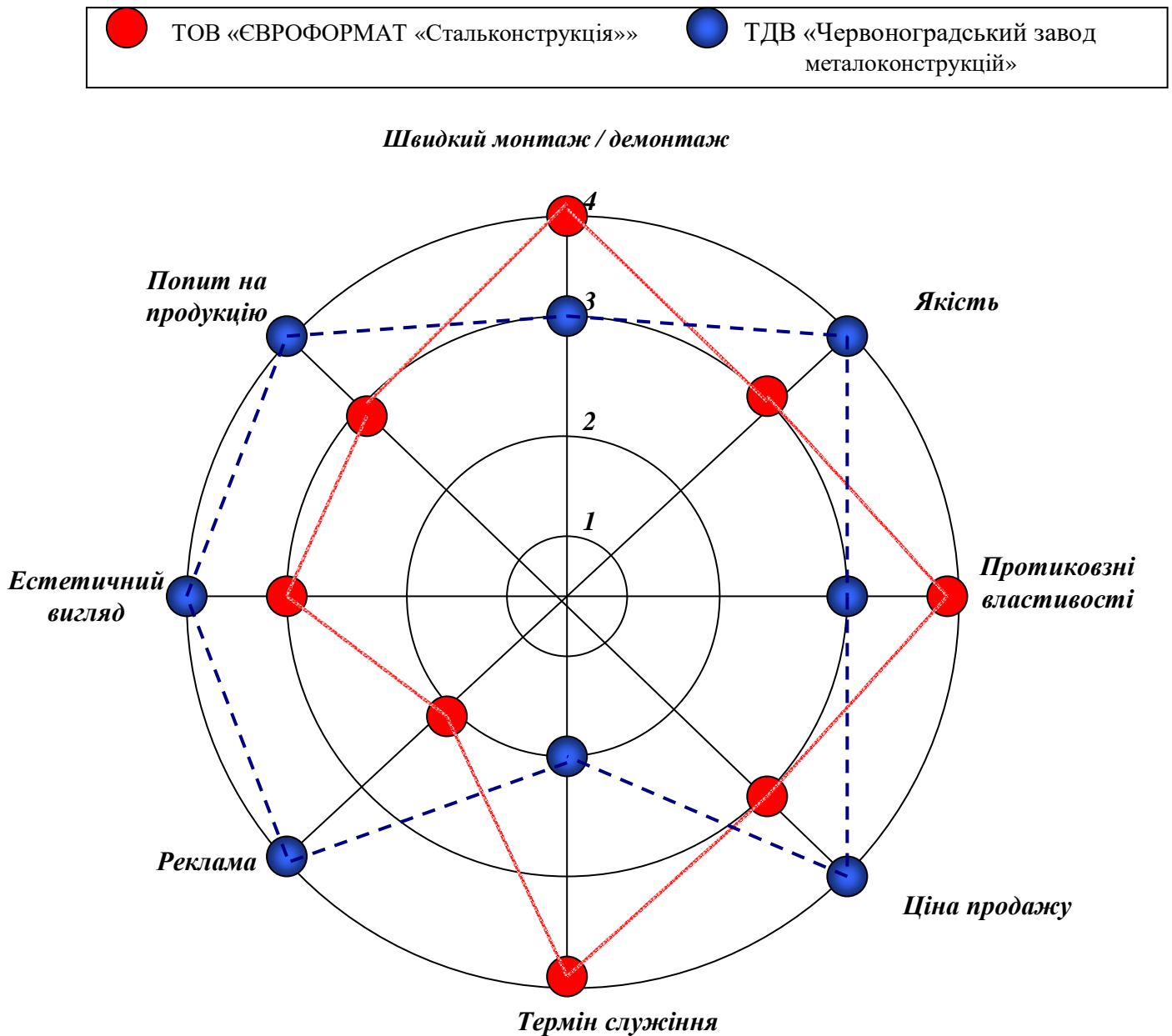


Рис. 3.2. Бенчмаркінгова «павутинка» конкурентоспроможності товару (пандуса) ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» та ТДВ «Червоноградський завод металоконструкцій»

Джерело: побудовано автором

Зосереджуючи увагу, на проведеному аналізі у другому розділі та результати збутової діяльності було вирішено обрати наступні канали

просування товарної продукції ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»»:

1. Реклама в історіях Instagram.
2. Поширення інформації в районі забудови.

Перший варіант, реклама на плейсменті Instagram, що буде створена за допомогою відео або фото, що прорекламує унікальну пропозицію встановлення пандусів в будинках. Дана реклама відобразатиметься між історіями користувачів в Instagram. Споживачам буде надано сайт з продукцією та калькулятор розрахунку встановлення пандусу.

Перш за все, необхідно вивчити умови розміщення реклами на плейсменті Instagram.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на рекламу в Instagram

Витрати на рекламу в Instagram								
Тип файлу	Бюджет, \$ на день	Кількість днів	Охоплення споживачів	Конверсія	Кількість переглядів	Конверсія	Кількість замовлень	Загальна вартість, грн.
Фото	5	7	990- 11000	1%	10 - 110	10%	1 - 11	875
	10	10	1600 - 14000		16 - 140		2 - 14	3500
	15	20	4800 - 30000		48 - 300		5 - 30	7500
Відео	5	7	990 - 11000		10 - 110		1 - 11	1500
	10	10	2400 - 15000		24 - 150		3 - 15	4500
	15	20	4800 - 30000		48 - 300		5 - 30	10500

Джерело: побудовано автором з врахуванням умов розміщення на Instagram

До проведення запропонованої рекламної компанії «ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» має 7 проектів на місяць, чистий прибуток від яких складає 35000 грн. Якщо розмістити рекламне відео на 10 днів з бюджетом 10 доларів на день, буде можливість отримати мінімум 3 нових замовлення. Виходячи з того, що реклама розрахована на один під'їзд, а ціна вказується за 1 тонну металу, що витрачається на виготовлення пандуса,

його установку, тобто отриманий дохід складатиме 5000 грн. в один під'їзд. Беремо середні значення та розраховуємо можливий дохід, якщо в будинку 3 під'їзди з ліфтами, тобто пандус встановлюється лише на 1 поверсі та при вході:

$$3 \cdot 5000 = 15000 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток після проведеної рекламної компанії буде складати за місяць:

$$35000 + 15000 = 50\,000 \text{ грн.}$$

Розраховуємо ефективність рекламної компанії за встановлення одного пандуса:

$$5000 / 2500 \cdot 100\% = 240\%$$

Наступна рекламна компанія поширення інформації в районі забудови.

На сьогоднішній день одним з найбільш ефективних і перевірених часом способом залучення максимальної кількості потенційних клієнтів є роздача листівок, буклетів і флаєрів. Всі компанії застосовують даний популярний метод просування товарів і послуг, як елемент маркетингової політики. Одним із важливих аспектів є реформування ЖКХ та створення ОСББ, тому роздача листівок, буклетів і флаєрів є ефективним способом донесення інформації до потенційного споживача, адже мешканці будинку самі вирішують встановлювати їм пандус, чи ні. В основному ми надіємося на позитивний результат, адже це можливість не лише для людей з обмеженими можливостями (інвалідів) під'їхати до ліфта, а й молодим мамам з дитячими візками. Приблизно в кожній новобудові 10 під'їздів.

У таблиці 3.4 розраховано витрати на канал просування даного товару, за умови, що розробкою та друком листівок буде займатися працівник компанії, за рахунок місячної оплати.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на поширення друкованої листівки в районі забудови

Кількість листівок, шт.	Вартість кольорового друку, грн.	Вартість поширення, грн.	Всього, грн.
2000	700	4000	4700

Джерело: розраховано автором

$$10 \cdot 5000 = 50000 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток після проведеної рекламної компанії буде складати:

$$35000 + 50000 = 85000 \text{ грн.}$$

Розраховуємо ефективність рекламної компанії:

$$5000 / 4700 \cdot 100\% = 106\%$$

Економічне обґрунтування заходів представлено в таблиці 3.5.

Додатковий прибуток від впровадження цих заходів буде складати:

$$15000 + 50000 = 65000 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток після впровадження компаній буде складати:

$$35000 + 65000 = 100000 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток на 2021 рік може складати:

$$100000 \cdot 12 = 1200000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Заходи	Витрати на заходи, грн	Ефективність рекламної компанії %	Додатковий прибуток від впровадження заходів за місяць
Реклама в історіях Instagram	3 500	261	15000
Реклама районі забудови	4700	106	50000
Загальна сума витрат	8200	240	65000

Джерело: розраховано автором

Отже слід сказати, що додатковий прибуток від впровадження заходів складатиме 65000 грн. на місяць. Витрати на заходи 8200 грн. на місяць, а на рік $98400 = (8200 \cdot 12)$ грн. Чистий прибуток у 2020 році буде склади 1200000 грн. тобто збільшиться на 780 000 грн. $(1200000 - (35000 \cdot 12))$. Тому даний маркетинговий хід є ефективний, і можливо його застосовувати для просування одного з видів продукції (пандус), що виробляється на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розкрито шляхи удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища. При цьому отримані наступні наукові результати:

– удосконалено алгоритм організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища, який озволяє: проводити діагностику змін конкурентного середовища власними силами підприємства; у процесі формування та реалізації стратегії розвитку залучати не тільки відповідальних керівників, але і кожного із співробітників; охопити пріоритетні напрями змін культури, певні і прийняті на підприємстві; скоротити час діагностики та формування стратегії розвитку; підвищити рівень внутрішньо - і зовнішньо фірмових відносин як основних ознак конкурентної переваги підприємства;

– доведено та обґрунтовано, що комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення маркетингового управління може мати різні розділи у відповідності з виявленими результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх сильних і слабких сторін системи управління. Проте серед основних розділів слід виділити пріоритетні для реалізації процесів розвитку напрямку програмного документа: фінансово-господарська діяльність (аналіз

конкурентного потенціалу підприємства), виробнича діяльність, якість обслуговування, інноваційний розвиток, соціальне середовище і персонал. По кожному розділу обчислюються показники конкурентоспроможності та інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, який є стратегічним показником всіх планів розвитку підприємства;

– дістали подальшого розвитку пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція». При цьому доведено, що потужним управлінським інструментом є бенчмаркінг, використання якого повинно стати одним з ключових у процесі безперервного вдосконалення будь-якої діяльності, так як цей метод являє собою систематично виконання порівняння елементів діяльності організації з аналогічними елементами більш успішної ринкової діяльності на макро–і мікрорівнях. Системне розуміння конкурента, яке забезпечує бенчмаркінг, допомагає точно оцінити власну позицію компанії і таким чином забезпечити ефективну взаємодію із споживачем, що дає змогу завоювання нових ніш на конкурентному ринку, отримання більшого доходу, досягнення поставлених цілей;

– економічне обґрунтовано ефективність застосування запропонованої методики бенчмаркінгу на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція». При виявленні основних відмінностей від конкурентів, та врахування основних зауважень щодо покращення рекламної політики досліджуваного товариства, було запропонована рекламна стратегія, при реалізації якої додатковий прибуток від впровадження складатиме 65 000 грн. на місяць для одного виду товару. Даний маркетинговий хід є ефективний та має універсальне застосування на підприємствах будь-якої галузі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі повністю розкрити теоретико-методичні засади та розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення адаптації маркетингової політики бізнес-структури за умов зовнішнього середовища. Загальні висновки проведеного дослідження обумовлюють необхідність визначення наступного:

– удосконалено визначення поняття «маркетингова політика», що пояснюється його різним поданням до різних наукових підходах. Для повного розкриття сутності і формулювання визначення маркетингової політики розглянуті різні підходи до визначення сутності маркетингу. Під маркетинговою політикою підприємства слід розуміти сукупність управлінських рішень, прийнятих менеджментом в поточній діяльності підприємства, яка залежить від маркетингової стратегії, реакції споживачів і конкурентів на прийняте рішення.

Процес управління маркетинговою політикою підприємства здійснюється в певній послідовності і охоплює наступні етапи: визначення цільової ринкової орієнтації, маркетингове планування стратегічних завдань, вибір цільового сегмента ринку, формування портфеля маркетингових стратегій, формування та реалізація комплексу маркетингу.

Удосконалено адаптивно-сценарну модель планування маркетингу на підприємствах. Перевага адаптивно-сценарної моделі планування маркетингу полягає в орієнтації діяльності на перспективу (забезпечення стабільного положення на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та лояльності споживачів). При цьому сценарне моделювання розглядається як побудова альтернативних варіантів (сценаріїв) передбачуваного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта ринку. Для майбутніх подій воно може виступати у вигляді сценарного планування, тобто як побудова бажаної моделі майбутньої діяльності з визначеними для цього ресурсами (тимчасовими, трудовими, фінансовими).

Доведено необхідність застосування маркетингового підходу до управління. На жаль звертаються до необхідності його використання тільки автори підручників з маркетингу, причому зачіпається лише питання необхідності звернення до даного підходу. При цьому не наводяться конкретні методики, інструменти розрахунку ціни з використанням даного підходу. Це пов'язано з недостатньою вивченістю цього питання, відсутністю єдиних загально визнаних правил, формулювань, методик, моделей не тільки в цій галузі, а й у маркетингу взагалі. Результати дослідження теорій управління промисловим підприємством показали, що питання маркетингу в управлінні підприємством недостатньо вивчені. Також в ході дослідження діяльності промислових підприємств було виявлено ряд особливостей, які ускладнюють використання універсальних підходів до формування промислової політики та інструментів маркетингу. У зв'язку з цим нами була удосконалена модель організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики бізнес-структури до умов зовнішнього середовища, яка заснована на концепції ланцюжка цінності, що дозволяє системно управляти промисловими підприємствами з урахуванням зовнішніх факторів.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» в достатній мірі забезпечене кадрами, всі працівники мають відповідну освіту, що допомагає їм на достатньому професійному рівні виконувати свої обов'язки.

ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку за рахунок виробництва та реалізації металоконструкції різних конфігурацій, постачає на вітчизняний та зовнішні ринки високоякісну конкурентоспроможну продукцію та отримує значні прибутки, які спрямовуються на оновлення матеріально-технічної бази підприємства, впроваджує інноваційну стратегію діяльності товариства. Чистий дохід у 2016 р. збільшився порівняно з 2017р. з 44258,6 тис. грн. до 55415,8 тис. грн., тобто на 1,06 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. він становив 73420 тис. грн., тобто збільшився на 32,49%. Дані зміни зумовлені зростанням обсягів продажу виробленої продукції. З фінансового аналізу підприємства можна

зрозуміти, що воно знаходиться у стабільному стані і працює за рахунок власних, але залежить значною мірою від залучених коштів.

оцінка процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» потребує підвищення конкурентного статусу аби досягнути найвигіднішого становища бізнесу.

Процес адаптації підприємницької діяльності за умов зовнішнього середовища передбачає цілий ряд факторів управління маркетинговою політикою бізнес-структури, та включає такі аспекти: формування місії, визначення стратегічних цілей і напрямів діяльності, оцінка існуючих та перспективних шляхів розвитку бізнес-структури в подальшому, аналіз зовнішнього середовища та його впливу на внутрішнє середовище на підприємстві, визначення алгоритму маркетингової політики для перспективного розвитку бізнесу, удосконалення процесу стратегічного планування і конкретних задач для досягнення успіху. Тому, підприємство має вести активну маркетингову політику для укріплення конкурентної позиції на вітчизняному та світових ринках, приділяти більшу увагу просуванню металоконструкцій та розробці проектів для побудови станцій сонячної енергетики в Україні, альтернативним маркетинговим дослідженням, що спираються на задоволення замовників продукції ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»».

Удосконалено алгоритм організаційно-економічного забезпечення маркетингової політики ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція» за умов зовнішнього середовища, який дозволяє: проводити діагностику змін конкурентного середовища власними силами підприємства; у процесі формування та реалізації стратегії розвитку залучати не тільки відповідальних керівників, але і кожного із співробітників; охопити пріоритетні напрями змін культури, певні і прийняті на підприємстві; скоротити час діагностики та формування стратегії розвитку; підвищити рівень внутрішньо - і зовнішньо фірмових відносин як основних ознак конкурентної переваги підприємства.

Доведено та обґрунтовано, що комплекс заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення маркетингового управління може мати різні розділи у відповідності з виявленими результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх сильних і слабких сторін системи управління. Проте серед основних розділів слід виділити пріоритетні для реалізації процесів розвитку напрямку: фінансово-господарська діяльність (аналіз конкурентного потенціалу підприємства), виробнича діяльність, якість обслуговування, інноваційний розвиток, соціальне середовище і персонал.

Дістали подальшого розвитку пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція». При цьому доведено, що потужним управлінським інструментом є бенчмаркінг, використання якого повинно стати одним з ключових у процесі безперервного вдосконалення будь-якої діяльності, так як цей метод являє собою систематично виконання порівняння елементів діяльності організації з аналогічними елементами більш успішної ринкової діяльності на макро-, мікрорівнях. Системне розуміння конкурента, яке забезпечує бенчмаркінг, допомагає точно оцінити власну позицію компанії і таким чином забезпечити ефективну взаємодію із споживачем, що дає змогу завоювання нових ніш на конкурентному ринку, отримання більшого доходу, досягнення поставлених цілей.

Економічно обґрунтовано ефективність застосування запропонованої методики бенчмаркінгу на ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція». При виявленні основних відмінностей від найбільшого конкурента, та врахування основних зауважень щодо покращення рекламної політики досліджуваного товариства, було запропонована рекламна стратегія, при реалізації якої додатковий прибуток від впровадження складатиме 65 000 грн. на місяць для одного виду товару. Даний маркетинговий хід є ефективний та має універсальне застосування на підприємствах будь-якої галузі.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия : учеб. пособие / Н. А. Агеева, Н. Ю. Лопаткина. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2010. – 63 с.

2. Архипова Т. В. Маркетинг у рекламному бізнесі / Т. В. Архипова // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. С. І. Дем'яненко. – 2012. – Вип. 29. – С. 182–192.

3. Афанасьев А.А., Семенец А.А. Рыночные принципы формирования товарного ассортимента // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. – № 34. – С. 114–117.

4. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – [3-е изд.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 736 с.

5. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / Л. В. Балабанова; за ред. Л. В. Балабанової. – [2-ге вид., випр. і допов.]. – Київ : Знання, 2005. – 301 с.

6. Балабанова Л. В. Маркетинг [Електронний ресурс] : підручник / Балабанова Л. В. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 562 с. – Режим доступу: <http://men.dt-kt.net>. – Назва з екрана.

7. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 612 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/marketing/marketing_pidpriyemstva_-_balabanova_lv. – Назва з екрана.

8. Белявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку [Електронний ресурс] / М. І. Белявцев, Л. В. Шестопалова. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 416 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku_-_byelyavtsev_mi. – Назва з екрана.

9. Бизнес. Толковый словарь [Электронный ресурс] / Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. ; общ. ред.: Осадчая И. М. – Москва : ИНФРА-М; Весь Мир, 1998. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/searchall.php>. – Назва з екрана.

10. Блэк Дж. Экономика [Электронный ресурс] : Толковый словарь : Англо-русский / Блэк Дж. ; общ. ред. Осадчая И. М. – Москва : ИНФРА-М; Весь Мир, 2000. – 840 с. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/>. – Назва з екрана.

11. Бронникова Т. С. Маркетинг : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1999. – 517 с. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books>. – Назва з екрана.

12. Бутенко Н. В. Основы маркетингу [Электронный ресурс] : навч. посіб. / Н. В. Бутенко. – Київ : Вид.-поліграф. центр «Київ. ун-т», 2004. – 140 с. – Режим доступа: <http://westudents.com.ua/knigi/269-marketing-butenko-nv.html>. – Назва з екрана.

13. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. – Москва : Экономика, 1995. – 344 с.

14. Вакалюк А. Обсяг рекламно-комунікаційного ринку України у 2009 році і прогноз на 2010 рік. Експертна оцінка Всеукраїнської Рекламної Коаліції / А. Вакалюк, М. Лазебник // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6. – С. 30–34.

15. Вачевський М. В. Маркетинг. Формування професійної компетенції : підручник / М. В. Вачевський. – Київ : Професіонал, 2005. – 512 с.

16. Вачевський М. В. Маркетингова культура у підприємстві : навч. посіб. / М. В. Вачевський, Н. М. Примаченко, М. М. Баб'як. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 128 с.

17. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.

18. Волкова В. Н. Моделирование систем и процессов: учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / [В. Н. Волкова, Г. В.

Горелова, В. Н. Козлов, Ю. И. Лыпарь, Н. Б. Паклин, А. Н. Фирсов, Л. В. Черненькая] ; под общ. ред. В. Н. Волковой и В. Н. Козлова. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. – 588 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: http://stud.com.ua/24995/menedzhment/modelyuvannya_sistem_i_protseviv. – Назва з екрана.

19. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2002. – 712 с. ; Те саме [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1596122741711/marketing/osnovni_elementi_kompleks_marketingu#739. – Назва з екрана.

20. Горинчук З. В., Матвієнко Р.О. Оптимізація витрат на надання авіапослуг / Горинчук З. В., Матвієнко Р.О.// Стабілізація ринкової трансформації економіки: теорія, організація та методика: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ 21 грудня 2019 року). –К. Аналітичний центр: «Нова економіка», –С. 41–43.

21. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга [Електронний ресурс] : електрон. посіб. / Т. В. Григорчук; Ун-т «Україна» // Тарас Григорчук : [сайт]. – [Київ], 2007. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/>. – Назва з екрана.

22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : Урядовий портал. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1998–2016. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.

23. Добров Г.М. Прогнозирование науки и техники / Г.М. Добров – М. : Наука, 1977. – 209 с.

24. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.

25. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2002. – 272 с.

26. Егорова С. Е. Маркетинговый анализ: методология и методика : монография / С. Е. Егорова. – Псков : ППИ, 2008. – 285 с.

27. Економіка торговельного підприємства : конспект лекцій

[Електронний ресурс] // buklib.net. Буковинська бібліотека : [сайт]. – Електрон. дані. – [б. м., 2016]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/22043/>. – Назва з екрана.

28.Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Ф. Єжова. – Київ : КНЕУ, 2002. – 560 с. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/142/44/>. – Назва з екрана.

29.Загребельна І. Л. Маркетингова стратегія розвитку як фактор досягнення цілей аграрного господарства [Електронний ресурс] / І. Л. Загребельна // Наук. праці Полтав. держ. аграр. акад. – Серія: «Екон. науки». – 2013. – Вип. 2 (7), т. 1. – С. 124–129. – Режим доступу:

30.Захаров С.В. Маркетинг:учебник/ Захаров С.В., Сербиновский Б.Ю., Павленко В.И.–2-е изд., доп. и перераб. –Ростов-н/Д.: Феникс, 2009. –361 с.

31.Зінов В. Проблеми комерціалізації результатів досліджень і розробок / В. Зінов // Інтелектуальна власність. – 2000. – № 3. – С.35 – 42.

32.Зозулев А. В. Маркетинг [Електронний ресурс] : учеб. пособие / А. В. Зозулев, Н. С. Кубышина ; под ред. проф. Н. С. Солнцева. – Киев : Знання; Москва : Рыбари, 2011. – 421 с. – Серия «Высшее образование XXI века». – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>. – Назва з екрана.

33.Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка : електрон. наук. фахове вид. – 2013. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2315>. – Назва з екрана.

34.Іщенко Н. М. Маркетинг транспортних послуг [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спец. «Економіка підприємства» / Н. М. Іщенко. – Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 272 с. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua>. – Назва з екрана.

35.Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. Я. Кардаш. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2000. – 124 с. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua>

/content/view/112/44/. – Назва з екрана.

36. Карпенко Н. В. Історична генеза розвитку маркетингу в Україні [Електронний ресурс] / Н. В. Карпенко ; за ред. В. Васильєва, Ю. Шаповала. – Київ : Генеза, 2001. – 345 с. – Режим доступу: http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Un_msm/2008_13/Karpen.pdf. – Назва з екрана.

37. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 259 с.

38. Карпенко О. О. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Карпенко, І. І. Семиволос // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 1. – С. 71–75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_14.pdf. – Назва з екрана.

39. Котлер Ф. Основы маркетинга. 9-издание.: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.:Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

40. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Електронний ресурс] : [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2007. – 656 с. – Режим доступу: <http://www.bookz.com.ua>. – Назва з екрана.

41. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 245 с.

42. Лабурцева О. Дослідження історичної генези сучасної концепції маркетингу / О. Лабурцева // Маркетинг в Україні. – 11/2007. – №6. – С.57-61.

43. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Ю. В. Лаврова. – Харків : ХНАДУ, 2012. – 133 с. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/37178>. – Назва з екрана.

44. Лазебник М. Обсяг рекламно-комунікаційного ринку України у 2008 році та прогноз на 2009 рік / М. Лазебник // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 6. – С. 28–32.

45. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова]. – С.Пб.: Питер, 2005. – 800 с.

46. Ларреше Жан-Клод. Система оценки эффективности маркетинговой деятельности [Електронний ресурс] : [сокращенный пер. с англ.] / Жан-Клод

Ларреше // Элитариум: Центр дистанционного образования : [сайт]. – Электрон. текст. дані. – [б. м., 2016]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2006/03/17/sistema_ocenki_jeffektivnosti_marketingovojj_dejatelnosti.html. –

Назва з екрана.

47. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний [Электронный ресурс] / Дж. Ленсколд. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 272 с. – Режим доступу: <http://bulletinsite.net/index.php?id1=6&category=business&author=lenskolddj&book=2005>. – Назва з екрана.

48. Лидовская О. П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения / О. П. Лидовская. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 139 с.

49. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

50. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников; под ред. Г. Б. Клейнера. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Дело, 2003. – 520 с.; Те саме [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://economic_mathematics.academic.ru/1998. – Назва з екрана.

51. Малицкий А. А. Структуризация организационно-экономического механизма управления предприятием торговли в условиях рынка / А. А. Малицкий // Торговля і ринок України. – 2009. – № 27. – С. 198–205.

52. Малицкий А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Электронный ресурс] / А. А. Малицкий // Інновації та традиції в сучасній науковій думці : III Міжнар. наук. інтернет-конф. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura>. – Назва з екрана.

53. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова

та ін. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. –528 с.

54.Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. І. Волкова, Т. О. Окландер, Е. М. Забарна [та ін.]. – Одеса : Наука і техніка, 2009. – 160 с. // Google Книги. – Режим доступу: <http://books.google.com.ua>. – Назва з екрана.

55. Маркетинг: Учеб., практи. и учеб.-метод. компл. по маркетингу // Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова, М.И.Соколова, В.Ю.Гречков. - М.: Юристъ, 2000. - 568 с.

56.Маркетинг:навчально-методичний посібник / А.Ф. Бондаренко. – Державний вищий навчальний заклад «Українська академія Національного банку України». –Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. –98с.

57.Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // Бізнес-інформ. Серія: «Економіка. Менеджмент і маркетинг». – 2012. – № 6. – С. 200–202.

58.Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 213–219.

59.Мельникович О. М. Парадигма маркетингу підприємств рекламної галузі / О. М. Мельникович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 381–387. – Бібліографія: 4 назви.

60.Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия : науч.-метод. изд. / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова ; под науч. ред. д. э. н., проф. В. П. Москаленко. – Сумы : Довкілля, 2003. – 176 с.

61.Непоп А. В. Визначення ефективності організації маркетингової діяльності авіатранспортних підприємств на сучасному ринку авіаперевезень / А. В. Непоп // Економічний аналіз : зб. наук. пр. Терноп. нац. екон. ун-ту ; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Вид.-поліграф. центр Терноп. нац. екон. ун-ту «Економічна думка», 2014. – Т. 16. – № 2. – С. 138–147.

62.Офіційний сайт ТОВ «ЄВРОФОРМАТ «Стальконструкція»» –

Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://euroformatsteel.com/>

63. Панфилов А. С. Системный подход в организации управления предприятием / А. С. Панфилов. – Москва : Знание, 1989. – 64 с.

64. Педченко Н. С. Науково-методичний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії у діяльність підприємств рекламної галузі / Н. С. Педченко, Т. І. Яковенко // Бізнес інформ. – 2016. – № 7. – С. 163–169.

65. Педченко Н. С. Оцінка маркетингової складової при використанні потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко // Європейський вектор економічного розвитку. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 1 (12). – С. 143–152.

66. Перебийніс В. І. Системний підхід до маркетингу [Електронний ресурс] / В. І. Перебийніс, Т. М. Сердюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2011. – Маркетингова освіта в Україні : спец. вип. – С. 584–592. – Режим доступу: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/4106Sistemnijj_p%D1%96dkh%D1%96d_do_market/1.html. – Назва з екрана.

67. Петруня Ю. Є. Маркетинг: Навч. посібник / Ю. Є. Петруня. – К.: Знання, 2007. – 325 с.

68. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсюченко // Вісн. МСУ. Серія : Економічні науки. – 2005. – Т. VIII. – № 1–2. – С. 63–65. – Режим доступу: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558. – Назва з екрана.

69. Пономаренко Т. Маркетинг – это смесь науки и искусства [Текст] / Т. Пономаренко // Маркетинг и реклама. – 2009. – № 5. – С. 49–53.

70. Примак Т. О. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. О. Примак. – Київ : МАУП, 2004. – 228 с: іл. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1067/44/1/1/#979>. – Назва з екрана.

71.Рогоза М. Є. Моделювання розвитку підприємства / М. Є. Рогоза, О. К. Кузьменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 3 (59). – С. 141–146.

72. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління / С. С. Савіна // Зб. наук. праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (69). – Т. 2. – С. 162–167.

73.Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Селезньова // Экономика и практика управления. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2013/1/p_92_97.pdf. – Назва з екрана.

74.Сокотун Г. О. Організаційно-економічний механізм управління машинобудівним підприємством / Г. О. Сокотун // Наук. вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі. – 2013. – № 1 (56). – С. 192–197.

75.Ставська С. М. Маркетингова складова механізму впровадження інновацій / С. М. Ставська // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 2. – С. 190–196.

76.Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств / У. Р. Сухорська, Н. Б. Ярошевич // Наук. вісн. : зб. наук.-техн. пр. – Львів : НЛТУУ. – 2006, вип. 16.2. – С. 220–223.

77.Ткаченко Т. П. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ткаченко // Екон. вісн. НТУУ «КПІ». – 2014. – № 11. – С. 48–53. – Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/31_kpi_2014.doc. – Назва з екрана.

78.Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

79.Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (6) ; Те саме [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/6/13.pdf>. – Назва з екрана.

80. Турченко М. О. Маркетинг [Електронний ресурс] : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. – Київ : Знання, 2011. – 320 с. – Серія: «Вища освіта XXI століття». – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/1584072039732/marketing/marketing>. – Назва з екрана.

81. Українець А. І. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства: сутнісне визначення [Електронний ресурс] / А. І. Українець // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2012. – № 725. – С. 384–389. – Режим доступу: http://old.lp.edu.ua/fileadmin/I_NEM/MO/PDF/Zbirnik_tez_2012.pdf. – Назва з екрана.

82. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Хомяков В. І. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072016050/menedzhment/menedzhment_pidpriyemstva. – Назва з екрана.

83. Шальман Т. М. Тенденции развития рекламной деятельности в Украине [Електронний ресурс] / Т. М. Шальман // Міжнар. наук. журн. Серія: Соціальні комунікації. – 2015. – № 3. – С. 66–72. – Режим доступу: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1438554>. – Назва з екрана.

84. Шепеленко О. В. Економічний механізм діагностики ефективності рекламної діяльності на споживчому ринку / О. В. Шепеленко, С. А. Граніш // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 1–2 (1). – С. 26–29.

85. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.

86. Школенко О. Б., Горинчук З. В. Інноваційна економіка: економічні, політичні та правові аспекти: колективна монографія / за ред. І.Г. Оніщенко. – Київ: Вид-во Європейського університету, 2019. – С. 66–72.

87.Шубін О. О. Інфраструктура товарного ринку: теоретичні засади : підручник / О. О. Шубін. – Київ : Знання, 2009. – 379 с.

88.Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. –М.: Экономика, 1990. –350 с.

89.Kotler Philip. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 14th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-210292-6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller__marketing_management_14th_edition.pdf. – Назва з екрана.

90.Perreault William D., Jr., and E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. 13th ed. – Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999.