

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет документальних комунікацій та менеджменту  
Кафедра менеджменту**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**на тему: «Удосконалення управління маркетинговою  
діяльністю на підприємстві (за матеріалами ТОВ  
«СТЕМП»)»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти  
2 курсу магістратури  
заочної форми навчання  
**Жилінський Андрій Петрович**

**Керівник:** доцент кафедри  
менеджменту, кандидат  
технічних наук  
**Машта Надія Олександрівна**

**Рецензент:** доцент кафедри  
менеджменту, кандидат  
економічних наук  
**Поляк Катерина Юріївна**

**Рівне 2020**

Рівненський державний гуманітарний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет	<u>документальних комунікацій та менеджменту</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітній ступінь	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 "Менеджмент"</u> (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

доц., канд. техн. наук Т.М. Микитин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ**

Жилінському Андрію Петровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві»  
керівник проекту (роботи) Машица Надія Олександрівна, к.т.н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, вчений ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_
2. Строк подання студентом проекту (роботи) "10" травня 2020 року.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): навчальна література, законодавчі акти, проспекти, каталоги, періодичні видання, мережа Інтернет, статут і фінансова звітність досліджуваного підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - Розділ I: теоретичні підходи до сутності понять «маркетингова діяльність підприємства» та «управління маркетинговою діяльністю підприємства»; методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.
  - Розділ II: загальна характеристика підприємства; економічний аналіз роботи підприємства; аналіз організаційної структури управління підприємством; особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства; оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.
  - Розділ III: узагальнення недоліків в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства; шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства; економічне обґрунтування запропонованих нововведень на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
  1. Організаційна структура управління підприємством.

2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства
3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.
4. Економічне обґрунтування запропонованих нововведень на підприємстві.

6. Консультанти розділів проекту (роботи).

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Узгодження теми кваліфікаційної роботи</i>	16.01.19	
2	<i>Збір та аналіз теоретичного матеріалу</i>	20.04.19	
3	<i>Збір матеріалів на підприємстві</i>	20.04.19	
4	<i>Економічний аналіз діяльності підприємства</i>	20.10.19	
5	<i>Аналіз досліджуваної проблеми на підприємстві</i>	20.02.20	
6	<i>Розробка шляхів удосконалення досліджуваної теми на підприємстві</i>	20.04.20	
7	<i>Формулювання висновків та пропозицій</i>	25.04.20	
8	<i>Оформлення роботи</i>	05.05.20	
9	<i>Реєстрація роботи і здача на кафедрі</i>	10.05.20	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Жилінський А.П.  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Маїта Н.О.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** «Удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві».

**Кваліфікаційна робота** розміщена на 108 сторінках друкованого тексту, містить 19 рисунків, 37 таблиць, перелік посилань із 39 джерелами на 5 сторінках.

**Ключові слова:** МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ЗА МОДЕЛЛЮ ПОРТЕРА, SWOT-АНАЛІЗ, ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ (ФМОМ), СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, ЧИСТА ПРИВЕДЕНА ВАРТІСТЬ.

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної роботи магістра є виробниче підприємство ТОВ "СТЕМП", що знаходиться за адресою м. Рівне, пров. Робітничий, 5 та здійснює виготовлення ковбасних виробів.

**Предметом** дослідження є пошук шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ "СТЕМП".

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, 3 розділів, висновків

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

**Перший розділ** розкриває теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві.

У **другому розділі** проаналізовано ефективність управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП».

У **третьому розділі** визначено стратегію розвитку системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»; проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

**Висновки** містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких, направлена на вирішення досліджуваної проблеми на підприємстві.

## ANNOTATION

**Topic:** "Improving the management of marketing activities in the enterprise"

The qualifying work is placed on 108 pages of printed text, contains 19 figures, 37 tables, a list of references from 39 sources on 5 pages.

**Keywords:** marketing activity, management of marketing activities, marketing effectiveness, competitive analysis according to Porter's model, SWOT-analysis, functional model of evaluation of the organization management system (FMOM), development strategy, the net present value.

The object of research of the master's qualification work is the production enterprise of «STEMP» LLC, located at the address of Rivne, lane Robitnychyj, 5 and manufactures sausages.

The subject of the study is the searching for ways to improve the management of marketing activities at LLC "STEMP".

Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, formulates the purpose and objectives of the study, indicates the object and specifies the subject of the study.

The first section reveals the theoretical foundations of marketing management in a manufacturing enterprise.

The second section analyzes the effectiveness of marketing management at «STEMP» LLC.

The third section defines the strategy for the development of the marketing management system of «STEMP» LLC; the economic substantiation of efficiency of the program of actions is carried out.

The conclusions contain the main proposals and recommendations, the implementation and implementation of which is aimed at solving the problem at the enterprise.

## Зміст

Вступ.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВИРОБНИЧОМУ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	
1.1 Сутність понять «маркетингова діяльність» та «управління маркетинговою діяльністю».....	11
1.2 Цілі, завдання, функції та підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.....	14
1.3 Підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві.....	20
1.4 Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства.....	23
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ</b>	
<b>«СТЕМП».....</b>	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «СТЕМП» .....	31
2.2 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «СТЕМП» .....	35
2.3 Особливості управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» .....	46
2.3.1 Стан ринку ковбасних виробів .....	46
2.3.2 Конку rentний аналіз за моделлю Портера .....	49
2.3.3 Аналіз організації служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП» .....	51
2.3.4 Аналіз функціональних складових маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП».....	53
2.3.5 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СТЕМП» .....	58

	7
2.4 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП».....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «СТЕМП».....	71
3.1. Узагальнення недоліків в управлінні маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП».....	71
3.2 Розробка заходів та пропозицій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП» .....	72
3.2.1 Визначення стратегічної програми розвитку підприємства.....	72
3.2.2 Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю...	74
3.2.3 Удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП» .....	77
3.2.4 Удосконалення товарної політики ТОВ «СТЕМП» .....	86
3.2.5 Розробка комплексного плану заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП» .....	88
3.3 Ефективність заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП» .....	90
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
Додатки.....	109

## **Вступ**

**Актуальність теми дослідження.** Одним з найефективніших інструментів впливу на результат роботи виробничого підприємства є управління його маркетинговою діяльністю. Мінливий бізнес-клімат та постійно зростаючий рівень конкуренції на ринку зумовлює необхідність вдосконалення маркетингової складової діяльності будь-якої компанії [1].

Досить часто, основною причиною низького рівня прибутковості, чи навіть збитковості підприємства, є неефективна система управління його маркетинговою діяльністю.

Ефективна робота маркетингової служби на будь-якому діючому виробничому підприємстві розпочинається з переорієнтації його менеджменту на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не достатньо створити відділ маркетингу з відповідним штатом працівників, а необхідно інтегрувати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні та злагоджені у виконанні своїх функцій, згідно з єдиною місією [32].

Підвищення якості управління маркетинговою діяльністю на підприємстві надає низку переваг, а саме: призводить до чіткої координації цілей підприємства, чітко окреслює стратегію підприємства, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, покращує рівень його інвестиційної привабливості та сприяє закріпленню позицій підприємства на ринку.

З огляду на це, пошук шляхів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства є актуальним.

**Метою** кваліфікаційної роботи на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти є розглянути теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства, проаналізувати прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю на ТОВ "СТЕМП" та запропонувати способи підвищення ефективності маркетингової діяльності та управління нею.



**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної роботи магістра є виробниче підприємство ТОВ "СТЕМП", що знаходиться за адресою м. Рівне, пров. Робітничий, 5 та здійснює виготовлення ковбасних виробів.

**Предметом** дослідження є пошук шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ "СТЕМП".

Відповідно до поставленої мети основними **завданнями** роботи є:

- дослідити сутність поняття "маркетингова діяльність";
- проаналізувати особливості управління маркетинговою діяльністю на виробничих підприємствах;
- описати особливості застосування основних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності;
- охарактеризувати діяльність ТОВ "СТЕМП" та проаналізувати ефективність його діяльності за основними фінансово-економічними показниками;
- дослідити особливості управління маркетинговою діяльністю на ТОВ "СТЕМП";
- запропонувати та обґрунтувати шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ "СТЕМП".

#### **Теоретична та методологічна база дослідження.**

Проблеми управління маркетинговою діяльністю відображені у публікаціях таких науковців, як Волкова М.В., Клімова І.Г., Мосійчук І.В., Ткаченко А.В., Щєбликіна І.О. та ін. До вивчення проблеми оцінки ефективності маркетингової діяльності також зверталось багато науковців, зокрема Анфіногенова Є.Б., Ассель Г., Балабанова Л.В., Бутенко Н.В., Дерев'янченко Т.Є., Келлер К.Л., Котлер Ф., Лідовська О.П., Моїсеєва Н.К., Ойнер О.К., Павленко А.Ф., Пархименко В.А., Резніченко А.В., Шаповалова В.А. та інші.

У процесі виконання даної роботи використовувались такі загальнонаукові **методи дослідження**, як порівняння, узагальнення, аналізу, розрахункові та специфічні, такі як метод SWOT-аналізу, 4P, конкурентний

аналіз за моделлю М.Портера, функціональна модель оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ), метод експоненціального згладжування.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у тому, що автором вперше розроблено конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»; застосовано системний підхід до їх узагальнення.

**Теоретичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що виявлено основні недоліки в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві.

**Практичне значення.** Внесені автором пропозиції щодо шляхів удосконалення маркетингової діяльності можуть використані підприємством для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

**Апробація результатів роботи.** Теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи магістра доповідались на XXI Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (Одеса, 23 квітня 2020 року).

#### **Публікації:**

1. Жилінський А.П., Машта Н.О. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників ковбасних виробів. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 154 – 155.*

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність понять «маркетингова діяльність» та «управління маркетинговою діяльністю»

Ефективність функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від результативності маркетингової діяльності. Почавши свій розвиток з перших вигуків вуличних торговців (від лат. *reclame* – вигукувати) і сформувавшись у самостійну науку, сьогодні маркетинг зайняв належне йому місце серед інших наук [16].

Сьогодні відомо більше двох тисяч визначень поняття «маркетинг» та «маркетингова діяльність» [16]. У таблиці 1.1 наведені основні підходи до трактування цих понять.

**Таблиця 1.1 – Трактування понять «маркетинг» та «маркетингова діяльність»**

№ п/п	Автор	Трактування
1	Котлер Ф.	Це система різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів. Це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін
2	Макаренко Н.О.	є особливою сферою економічної науки, яка займається вирішенням проблем щодо раціоналізації та оптимізації у широкому сенсі за допомогою розробки відповідного інструментарію
3	Коноплянікова М.А.	Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток
4	Шиманська А.А.	під маркетингом розуміють управлінську концепцію, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення

№ п/п	Автор	Трактування
		збуту і, як результат, отримання прибутку. □
5	Старостіна А.О.	така система управління підприємством, яка спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції, що відповідають визначеним техніко-економічним характеристикам, у заздалегідь встановлених обсягах
6	Белоусова С.Н., Белоусова А.Г.	У широкому сенсі слова, під маркетингом розуміється система економічних відносин, яка виникає в ході виробництва і збуту продукції і спрямована на задоволення потреб ринку і споживачів. У вузькому сенсі слова, маркетинг представляє собою сукупність характерних функцій, елементів і прийомів, що використовуються фірмою для проведення ефективної політики щодо реалізації продукції.

Джерело: складено автором на основі [13], [15], [24], [34], [36]

Таким чином, маркетинг – це складна система взаємозв'язків як у внутрішньому середовищі підприємства, так із зовнішнім оточенням. При цьому на маркетинг покладаються такі основні функції, як вивчення ринку, планування виробничого і торгового асортименту, постачання підприємства, збутова діяльність, реклама та стимулювання збуту продукції чи послуг фірми [36].

Практичний досвід підприємств свідчить, що управління маркетинговою діяльністю підприємства забезпечує економічну стабільність, і, відповідно, ефективність та рентабельність його діяльності.

Підходи науковців до визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю» подано у таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2 – Трактування поняття «управління маркетинговою діяльністю»**

№ п/п	Автор	Трактування
1	Бондаренко В.М., Тягунова З.О.	Це система різних видів діяльності, що є широким комплексом заходів стратегічного та тактичного характеру, пов'язаних між собою та спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства, а також досягнення його основної мети, що полягає у задоволенні потреб споживачів товарів і послуг та отриманні на цій основі найбільшого прибутку.
2	Артеменко Л.П.	Це поєднання різних інструментів та комплексів стратегічних заходів, спрямованих на максимізацію прибутку та підвищення конкурентноздатності, а також задоволення потреб споживачів.

№ п/п	Автор	Трактування
3	Бойчук І.М.	В основу маркетингової діяльності підприємства покладено встановлення поточних та стратегічних напрямів, розробки шляхів їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів, визначення якості та асортименту продукції, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток
4	Балабанова Л. В.	Це комплекс заходів, спрямованих на визначення позиції підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій
5	Корюгін А.В.	Це комплексний механізм, який, ґрунтуючись на поєднанні мети, напрямів, завдань, принципів, методів, об'єктів та суб'єктів, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечує на основі взаємозв'язку маркетингової і виробничої підсистем сучасних промислових підприємств підвищення їх конкурентоспроможності та зниження ризику виходу ними як на внутрішні, так і на зовнішні ринки збуту інноваційної продукції
6	Макаренко Н.О.	особливий комплекс пов'язаних між собою заходів зі стратегії і тактики, які спрямовані на здійснення ефективної ринкової діяльності підприємства та досягнення задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.
7	Гоголя О.П.	вважає, що управління маркетинговою діяльністю є управління попитом
8	Перерва П.Г.	це процес аналізу ринкових можливостей; відбору цільових ринків; розробки маркетингового комплексу і втілення в життя маркетингових заходів.
9	Рзаєв Г.І., Корольчук І.І.	Представляє собою цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, яка пов'язана із задоволенням потреб суспільства та окремих осіб
10	Конопляннікова М.А.	Сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства
11	Шиманська А.А.	особливий комплекс пов'язаних між собою заходів зі стратегії і тактики, які спрямовані на здійснення ефективної ринкової діяльності підприємства та досягнення задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це своєрідна зміна способу мислення – ухвалення будь-яких управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до відповідних змін, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, а й урахування зовнішніх умов.

Джерело: складено автором на основі [1], [10], [21], [24]

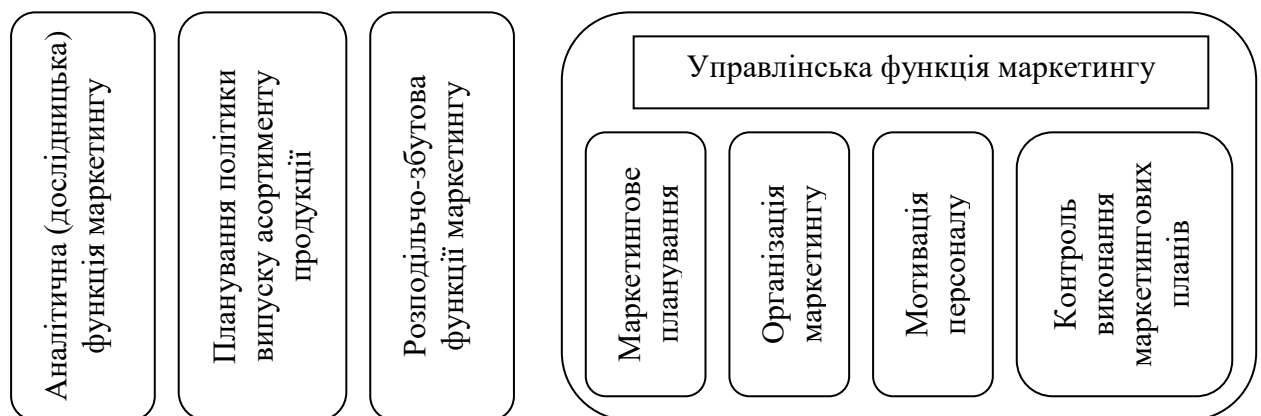
Підсумовуючи наведені у таблиці 1.2 визначення відмітимо, що управління маркетингом – це системний та складний процес, спрямований не тільки задоволення потреб споживачів, а й на отримання максимального прибутку. При цьому управління маркетингом передбачає створення на

підприємстві цілеспрямованої взаємопов'язаної системи виробництва, постачання, збуту, фінансів і трудових ресурсів.

## 1.2 Цілі, завдання, функції та підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Як господарська функція маркетинг пройшов такі етапи розвитку: 1) виконання функцій розподілу; 2) організаційна концентрація (концентрація на функції продажу); 3) виділення самостійної служби маркетингу; 4) перетворення маркетингу на генеральну функцію управління підприємством [24].

Загалом, науковці виділяють такі основні функції маркетингу (рисунок 1.1).



Джерело: [17]

**Рисунок 1.1 – Функції маркетингу**

Відмітимо, що до управлінських функцій маркетингу належить маркетингове планування, організація маркетингу, мотивація персоналу та контроль виконання маркетингових планів.

Основними завданнями управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві мають бути завдання, які подано у таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3 - Основні завдання управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві**

№ п/п	Завдання	Актуальність завдання	Спосіб досягнення завдання
1	Підвищення цінності продукції підприємства в очах споживача	У зв'язку з перенасиченістю ринків споживачі віддають перевагу товарам з відомим ім'ям або з певними властивостями, яких немає в інших товарів.	Брендинг продукції підприємства та правильно розроблена рекламна кампанія.
2	Аналіз та вибір цільових ринків збуту	Постійний аналіз ринку потрібен для швидкого реагування на зміну тенденцій, виявлення вільних ніш або ринків збуту	Побудова системи постійного збору первинної інформації про конкурентів та динаміку розвитку ринку
3	Робота зі споживачами	Маркетолог повинен розуміти потреби споживачів, їх життєві цінності, тобто те, що допоможе у визначенні причини покупки або відмови	Встановлення ефективного діалогу маркетолога підприємства зі споживачами
4	Розробка стратегії та принципів конкуренції	Завдяки знанням про ринок, конкурентів та особливості споживачів маркетолог здатен запропонувати найефективніший спосіб просування товару	Постійний аналіз ринку дає змогу розробити маркетологу ефективну стратегію роботи підприємства
5	Управління асортиментом товарів підприємства	Постійний моніторинг асортименту дає змогу підприємству знизити витрати на випуск неліквідного товару, зберігання асортименту, підвищити рентабельність продажів та їх стабільне зростання в кожній групі товарів.	Регулярне відстеження попиту на кожен позицію асортименту, коригування асортименту, проектна робота щодо виведення на ринок новинок
6	Аналіз результатів робіт	Є невід'ємною частиною управління маркетинговою діяльністю, оскільки значна кількість видів робіт, які покладаються на відділ маркетингу, вимагає постійного моніторингу для ефективної їх реалізації□	Постійний аналіз програм просування товарів, розробки нових продуктів, дослідження нових ринків, відстеження динаміки незавершених маркетингових програм.

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Отже, основними завданнями підприємства в управлінні маркетинговою діяльністю є підвищення цінності продукції підприємства в очах споживача, аналіз та вибір цільових ринків збуту, робота зі

споживачами, розробка стратегії та принципів конкуренції, управління асортиментом товарів підприємства та аналіз результатів робіт. Їх ефективне виконання дасть змогу виробничому підприємству досягти намічених цілей.

Основними принципами управління маркетинговою діяльністю, від яких залежить результативність підприємства в цілому, є: інноваційний підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення та ін. [24].

На сьогодні існують різноманітні підходи до управління маркетинговою діяльністю. Науковці пропонують таку їх систематизацію (таблиця 1.4).

**Таблиця 1.4 – Підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві**

№ п/п	Підхід	Сутність підходу
1	Системний	Передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів
2	Процесний	Управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій
3	Комплексний	Діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну зацікавлених груп
4	Організаційний	Система управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху.

Джерело: [24]



Таким чином, виділяють системний, процесний, комплексний та організаційний підходи до управління маркетинговою діяльністю.

Маркетингова діяльність своє практичне втілення знаходить в комплексі маркетингових заходів, які реалізуються службами маркетингу з метою забезпечення ефективності процесу задоволення потреб цільових груп споживачів.

Під маркетинговою службою (службою маркетингу) прийнято розуміти спеціальний структурний підрозділ, базовим завданням якого виступає робота з реалізації функцій, цілей і завдань маркетингу на промислових підприємствах [26].

Система управління маркетинговою службою на підприємстві є доволі складною та включає в себе безліч аспектів, вирішення яких неможливе без комплексного підходу. Здійснюючи процес управління маркетинговою діяльністю, працівники підприємства повинні прагнути до змін, як у виконанні окремих функцій, так і в діяльності підприємства в цілому, забезпечуючи його орієнтацію на маркетинг [26].

На багатьох українських підприємствах служба маркетингу нерівноцінна в своїх правах і обов'язках з іншими основними службами та підрозділами. З огляду на це, при формуванні організаційної структури маркетингу на підприємстві зі сформованою загальною організаційною структурою доцільно враховувати загальні принципи побудови управлінської структури та форми її реалізації [32].

Так, маркетингові служби у своїй діяльності повинні враховувати такі основні принципи:

- 1) цілеспрямованість. Тобто діяльність маркетингової служби повинна відповідати загальній місії, цілям, стратегії та політиці підприємства;
- 2) чіткість побудови. Маркетингова служба повинна мати розумну спеціалізацію, відсутність дублювання функцій, повинна забезпечуватись єдність управління діяльністю;

3) гнучкість. Маркетингова служба повинна своєчасно реагувати на зміни оточуючого середовища;

4) точна визначеність напрямів діяльності. У своїй діяльності маркетингова служба повинна орієнтуватись на конкретну концепцію, повинен бути чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та виконавця;

5) скоординованість дій. Маркетингова служба зобов'язана забезпечувати комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії;

6) достатня фінансова забезпеченість. Цей принцип полягає у тому, що маркетингові дії та мотивація працівників маркетингових служб мають бути фінансово забезпеченими.

7) економічність, суть якого полягає у покритті витрат на маркетинг доходами від позитивних наслідків реалізації маркетингових заходів;

8) професійність, тобто працівники маркетингових служб повинні мати високу кваліфікація та постійно проходити спеціальну перепідготовку;

9) активна політика. Маркетингова служба у своїй роботі повинна здійснювати постійний пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, використовувати творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань [32].

Кожне виробниче підприємство самостійно формує структуру свого маркетингового відділу, саме тому існує чимало прикладів його побудови. Науковці виділяють декілька типових моделей, які можуть бути як інтегровані, так і не інтегровані. Не інтегровані маркетингові структури – це сукупність відповідних підрозділів, вплив яких на клієнта не є скоординованим. Проте діяльність інтегрованих маркетингових структур є комплексною, тобто вони управляються з одного координуючого центру.

Загалом, структура відділу маркетингу може бути функціональною, товарною, регіональною, сегментною та матричною, суть яких подано у таблиці 1.5.

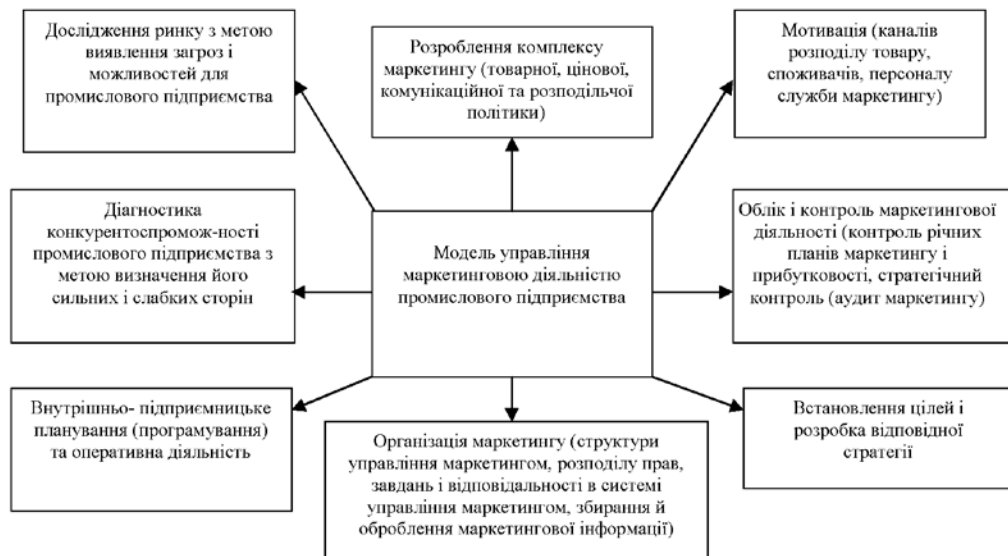
Таблиця 1.5 - Особливості структури відділу маркетингу

№ п/п	Структура відділу маркетингу	Особливості
1	Функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій;</li> <li>- використовується на виробничих підприємствах, які випускають невеликий обсяг товарів;</li> <li>- використовується на підприємствах, що перебувають на стадії зростання;</li> <li>- головна перевага – простота побудови;</li> <li>- основні недоліки: одноманітність роботи виконавців, незначна гнучкість, можливість «хворої» конкуренції між підрозділами, важко порівнювати результативність окремих підрозділів, зниження якості роботи з розширення асортименту.</li> </ul>
2	Товарна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширена на великих підприємствах з диверсифікованим виробництвом, які випускають широкий асортимент продукції за різними технологіями виробництва.</li> <li>- передбачає наявність на підприємстві декількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар і підпорядкованих одному керівнику – віце-президенту з маркетингу;</li> <li>- цей підхід дає змогу швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технологій, на нові виклики ринку.</li> <li>- основний недолік - ускладнення реалізації єдиної маркетингової програми та високі витрати на організацію.</li> </ul>
3	Регіональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використовують підприємства, які у своїй діяльності виходять за межі певного регіону;</li> <li>- передбачає наявність на підприємстві окремих підрозділів, діяльність яких зорієнтовано конкретно на певні регіональні ринки.</li> </ul>
4	Сегментна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передбачає наявність на виробничому підприємстві окремих підрозділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів.</li> <li>- кожен директор з маркетингу відповідає за роботу з певним сегментом споживачів, незалежно від географії ринку збуту та асортименту продукції;</li> <li>- основні недоліки: трудомісткість роботи, складність структури, високі витрати, низький ступінь спеціалізації підрозділів, дублювання функцій.</li> </ul>
5	Матрична структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використовується при широкому асортименті продукції, значній кількості ринків, а також при виведенні нового товару;</li> <li>- структура має вигляд матриці, кожен елемент якої володіє подвійною підпорядкованістю;</li> <li>- основні недоліки: труднощі в організації структури та у визначенні функцій.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [32]

Незалежно від обраної структури маркетингової служби виробниче підприємство для ефективної діяльності на ринку повинне застосовувати

певну модель управління маркетинговою діяльністю. На рисунку 1.2 подано модель управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства, запропонована Шиманською А.А. [34].



Джерело: [34]

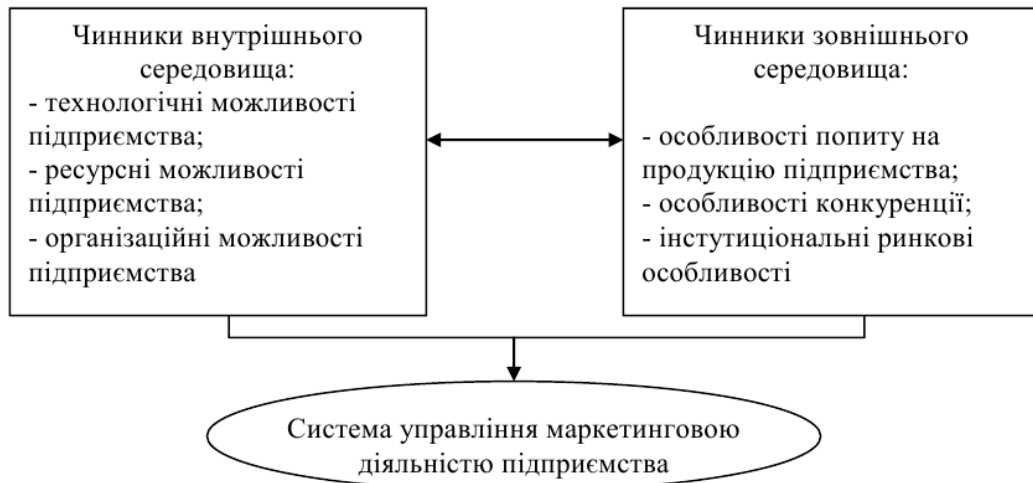
**Рисунок 1.2 - Модель управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства**

Таким чином, одним із найвпливовіших інструментів досягнення високих результатів роботи виробничого підприємства є управління маркетинговою діяльністю.

При цьому ефективне запровадження і використання маркетингового менеджменту підприємством потребує, насамперед, чіткого розуміння суті та змісту управління маркетинговою діяльністю, цілей його застосування, функцій та етапів становлення [35].

### **1.3 Підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві**

Під час побудови якісної системи управління маркетинговою діяльністю на виробничому підприємстві потрібно враховувати вплив та взаємодію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (рисунок 1.3).



Джерело: [13]

**Рисунок 1.3 - Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства**

Побудова дієвої маркетингової стратегії виробничих підприємств можлива за умови поступової трансформації наявних в їх організаційних структурах відділів збуту у маркетингові служби підприємств.

Загалом, підприємство, що орієнтується на довгострокове утримання високих конкурентних позицій, надає маркетинговій системі функції керуючої системи (рисунок 1.4). При цьому система управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства повинна бути доволі динамічною та адаптивною.

Наведений на рис. 1.4 алгоритм системи управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства, дає змогу відслідкувати взаємозв'язки керуючої, керованої, цільової адаптивної підсистем та підсистем забезпечення, а також компонент, що характеризують зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем.

Відмітимо, що маркетингове планування - це найважливіший системний елемент процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, що включає: постановку цілей; стратегій їх досягнення і виділення бюджету на стратегічних рівнях корпорації, стратегічної бізнес-одиниці (далі СБО) і функціонування товару, а також за допомогою

уточнення цілей, маркетингових заходів і обмежених ресурсів щодо комплексу маркетингу на тактичному і оперативному рівнях [17].



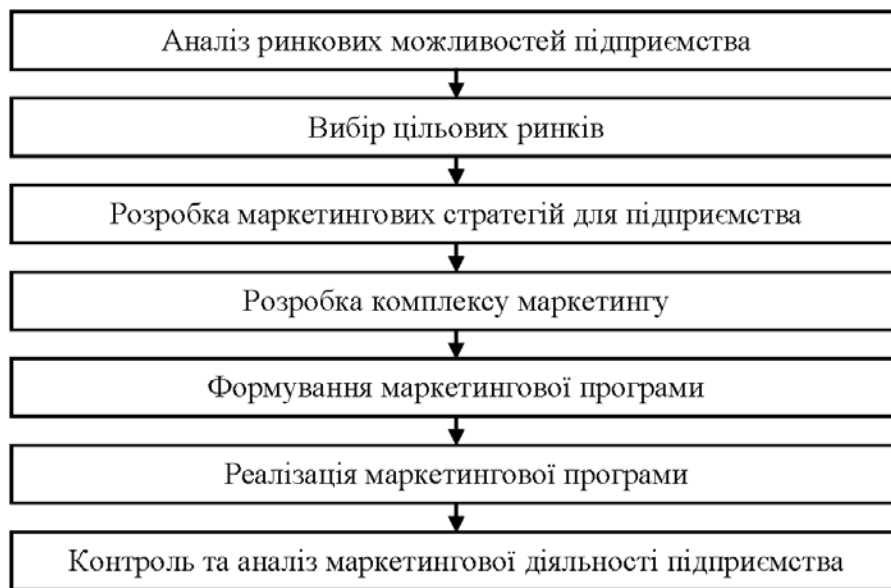
Джерело: [13]

#### **Рисунок 1.4 - Алгоритм формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Для формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємством необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу. Цей процес складається з етапів, поданих на рисунку 1.5.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту на виробничому підприємстві передбачає здійснення таких етапів, як аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, розробка маркетингових

стратегій та комплексу маркетингу, формування маркетингових програм та їх реалізацію, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.



Джерело: [35]

### **Рисунок 1.5 - Етапи здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві**

Загалом, процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є доволі складним і багатограним та впливає на управління всім підприємством. Його трудомісткість і необхідність професійних навичок маркетологів зростає в міру збільшення інтенсивності маркетингових змін, які вимагають ефективного управління для якісного розвитку підприємства.

#### **1.4 Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства**

Різні підходи науковців до класифікації показників оцінки ефективності маркетингу зумовлені, насамперед, їх складністю та комплексністю.

На думку О.К. Ойнер, стандартної схеми або стандартного набору показників не існує, оскільки показники повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні, відповідно і набір маркетингових метрик буде

різним. Однак частина показників є досить універсальною та застосовується для діяльності будь-якої компанії [18].

Так, Мелушова І.Ю. пропонує для оцінки ефективності маркетингової діяльності використовувати показники, наведені у таблиці 1.6.

**Таблиця 1.6 - Основні показники результатів маркетингової діяльності**

№ п/п	Найменування показників	Особливості розрахунку
<b>1</b>	<b>Результативність маркетингу</b>	
<b>1.1</b>	<b>Показники ринку</b>	
1.1.1	Ринкова частка підприємства, РЧ	Питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту
1.1.2	Відносна ринкова частка підприємства, ВРЧ	Ринкова частка підприємства порівняно з ринковою часткою лідера на ринку
1.1.3	Динаміка кількості покупців, ДП	База даних кількості покупців (результати маркетингового дослідження)
1.1.4	Рівень проникнення, РП	Відсоток залучених цільових споживачів
1.1.5	Рівень ексклюзивності, РЕ	Частка середнього обсягу купівель конкретної марки в середньому обсязі купівель цими ж покупцями усіх марок зазначеної категорії товарів
1.1.6	Рівень інтенсивності, РІ	Частка середньої кількості купівель усіх марок покупцями конкретної марки в аналогічному показнику для всіх покупців зазначеної категорії продукції
1.1.7	Коефіцієнт зміни обсягів продажу, КЗОП	Відношення обсягу продажів товару на кінець звітного періоду до обсягу продажів на початок звітного періоду
1.1.8	Індекс інтенсивності розподілу (нумерична дистрибуція), Ір	Кількість торгових роздрібних точок, які працюють із товаром постачальника на певній території
<b>1.2</b>	<b>Показники результативності роботи з клієнтами</b>	
1.2.1	Динаміка кількості лояльних споживачів, ДПЛ	База даних кількості лояльних споживачів (результати маркетингового дослідження)
1.2.2	Індекс задоволеності споживачів, CSI	Оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією здійснюється за результатами опитування клієнтів за 5-ти бальною шкалою
1.2.3	Індекс лояльності споживачів, NPS	За допомогою поділу клієнтів на три групи (прихильники, нейтралі, критики) розраховується як різниця між часткою прихильників та часткою критиків
1.2.4	Прихильність споживачів, ПС	Частка споживачів із повною прихильністю відносно частки абсолютно вільних споживачів. Вимірюється за 11 шкалами Лайкер, що належать до 4 категорій: упевненість, цілісність, гордість і пристрасть (Gallup)
1.2.5	Рівень утримання споживачів, РУС	Відношення лояльних (збережених) клієнтів до всіх клієнтів за певний період



№ п/п	Найменування показників	Особливості розрахунку
1.2.6	Рівень відтоку споживачів, ВС	Кількість втрачених споживачів відносно загальної кількості споживачів
1.2.7	Коефіцієнт відповідності попиту, кВП	Відношення кількості покупців, задоволених асортиментом, до загальної кількості потенційних покупців
1.2.8	Коефіцієнт завершеності покупок, кЗП	Відношення кількості покупців, що прийшли за покупкою, до кількості покупців, що здійснили покупку
1.2.9	Час між покупками, ЧП	Середній час між покупками товарів споживачами
<b>1.3</b>	<b>Показники бренду</b>	
1.3.1	Обізнаність про бренд, ОБ	Частка опитаних споживачів, які змогли згадати бренд без підказки; частка опитаних споживачів, які змогли згадати бренд із підказкою
1.3.2	Проникнення бренду, ПВ	Кількість споживачів, які купили брендовий товар, відносно загальної кількості споживачів у товарній категорії
1.3.3	Імідж бренду, ВІ	Середнє значення сприятливого ставлення до бренду за 5-бальною шкалою Лайкерта
1.3.4	Індекс розвитку бренду, ББІ	Обсяг продажу бренду в розрахунку на одного споживача або певної групи споживачів порівняно з обсягом його реалізації на ринку в цілому
<b>2</b>	<b>Ефективність маркетингу</b>	
2.1	Чистий прибуток, ЧП	Різниця між прибутком і сумою податків на прибуток, рентних платежів, податку на експорт і імпорт
2.2	Рентабельність продажів, ROS	Відношення чистого прибутку до доходу від реалізації без податків, які включаються в ціну продукції
2.3	Рентабельність інвестицій в маркетинг, ROMI	Приріст частини чистого прибутку, віднесеної на рахунок маркетингу, за вирахуванням витрат на маркетинг відносно витрат на маркетинг
2.4	Термін окупності, ТО	Час необхідний для повернення інвестицій у маркетингову компанію
2.5	Чиста приведена вартість, NPV	Сума первинних вкладень і приведеної вартості всіх майбутніх грошових потоків маркетингової програми

Джерело: [18]

Таким чином, класифікація показників, запропонована Мелушовою І.Ю. [18], передбачає поділ основних показників, що можуть бути використані для оцінки результатів маркетингової діяльності на дві групи:

- показники результативності, що дають змогу оцінити стан підприємства на ринку, якість роботи зі споживачами та впізнаваність бренду;
- показники ефективності, що дозволяють проаналізувати існуючу систему управління маркетинговою діяльністю підприємства з точки зору фінансових показників.

На думку Рзаєва Г.І. та Корольчук І.І., найдоцільнішими методами оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю виробничого підприємства є якісні, кількісні, інформаційні та соціологічні, суть яких наведена у таблиці 1.7.

**Таблиця 1.7 - Методи оцінки ефективності маркетингу на підприємстві**

№ п/п	Методи оцінки	Сутність методів
1	Якісні	передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний маркетинговий план)
2	Кількісні	порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства
3	Інформаційні	передбачає використання спеціальних комп'ютерних програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» та інші), а також застосовуються різні аналізи такі, як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод «4P» та ін.
4	Соціологічні	проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з планування та маркетингу, щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, РК; аналіз стимулювання збуту та персонального продажу

Джерело: [24]

Існує також підхід оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства через оцінку діяльності маркетингової служби. За допомогою функціональної моделі оцінки маркетингової служби в компанії можна визначити рівень розвитку системи управління організацією. Вказаний підхід передбачає аналіз таких показників, як прибутковість, рівень витрат, співвідношення поінформованих потенційних споживачів і тих, які звернулися за продукцією, кількість нових замовників і лояльність постійних клієнтів тощо [26].

Можливим є також використання методології стратегічного вимірювання ефективності бізнесу, суть якої під час оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю полягає у наступному:

1. Визначення критеріїв системи управління маркетингом підприємства;
2. Визначення внесків і їх вплив на кожен критерій (таблиця 1.8).

3. Ранжування внесків і результатів за пріоритетністю.
4. Визначення показників для кожного внеску і результату.
5. Практичне застосування окремих показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень [30].

**Таблиця 1.8 – Визначення рівня відповідності зусиль з ефективністю у маркетинговій діяльності підприємства**

Внески	Ефективність
Затрати на маркетингові дослідження, грн.	Врахування потреб ринку, %
Рівень обґрунтованості цінової політики компанії, бали	Рентабельність продукції підприємства, %
Рівень відповідності товарного асортименту споживчому попиту, %	Об'єми продажів товарних груп, грн.
Рівень оптимальності організації каналів продажів, бали	Ефективність продажу за окремими каналами, грн.
Рівень вартості комунікаційної політики підприємства, %	Збільшення об'ємів збуту після проведення комунікаційних акцій, %

Джерело: [30]

Особливістю застосування методології стратегічного вимірювання ефективності бізнесу для оцінки рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства є використання при розрахунку суми нормованих зважених рейтингів (з використанням десятибальної шкали). Використання даної системи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяє побачити картину узгодженості та обґрунтованості зусиль щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, тобто також виконує інформаційну роль в підтримці управлінських рішень [30].

Таким чином, єдиного підходу до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства не існує. Зокрема, можливим є використання показників результативності і ефективності маркетингової діяльності. Інший підхід передбачає оцінку якісних, кількісних, інформаційних та соціологічних показників. Також оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю можна завдяки оцінюванню ефективності роботи маркетингової служби та через застосування методології стратегічного вимірювання ефективності бізнесу.

## Висновки до розділу 1

Сьогодні відомо більше двох тисяч визначень поняття «маркетинг» та «маркетингова діяльність». Результати аналізу цих визначень дають змогу стверджувати, що маркетинг – це складна система взаємозв'язків як у внутрішньому середовищі підприємства, так із зовнішнім оточенням. При цьому на маркетинг покладаються такі основні функції, як вивчення ринку, планування виробничого і торгового асортименту, постачання підприємства, збутова діяльність, реклама та стимулювання збуту продукції чи послуг фірми.

Підходи науковців до визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю» теж є доволі різними. Відмітимо, що управління маркетингом – це системний та складний процес, спрямований не тільки на задоволення потреб споживачів, а й на отримання максимального прибутку. При цьому управління маркетингом передбачає створення на підприємстві цілеспрямованої взаємопов'язаної системи виробництва, постачання, збуту, фінансів і трудових ресурсів.

Науковці виділяють такі основні функції маркетингу промислових підприємств, як аналітичну (дослідницьку), функцію планування (зокрема, планування випуску асортименту продукції), розподільчо-збутову та управлінську. Відмітимо, що до управлінських функцій маркетингу належить маркетингове планування, організація маркетингу, мотивація персоналу та контроль виконання маркетингових планів.

Основними завданнями підприємства в управлінні маркетинговою діяльністю є підвищення цінності продукції підприємства в очах споживача, аналіз та вибір цільових ринків збуту, робота зі споживачами, розробка стратегії та принципів конкуренції, управління асортиментом товарів підприємства та аналіз результатів робіт. Їх ефективне виконання дасть змогу виробничому підприємству досягти намічених цілей.

Основними принципами управління маркетинговою діяльністю, від яких залежить результативність підприємства в цілому, є: інноваційний

підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення та ін.

Маркетингова діяльність своє практичне втілення знаходить в комплексі маркетингових заходів, що реалізуються службами маркетингу, під якими слід розуміти спеціальні структурні підрозділи, базовими завданнями яких виступає робота з реалізації функцій, цілей і завдань маркетингу на промислових підприємствах

Система управління маркетинговою службою на підприємстві є доволі складною та включає в себе безліч аспектів, вирішення яких неможливе без комплексного підходу. Кожне виробниче підприємство самостійно формує структуру свого маркетингового відділу, яка може бути функціональною, товарною, регіональною, сегментною та матричною.

Для формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємством необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу, який на виробничому підприємстві передбачає здійснення таких етапів, як аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, розробка маркетингових стратегій та комплексу маркетингу, формування маркетингових програм та їх реалізацію, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Єдиного підходу до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства не існує. Зокрема, можливим є використання показників результативності і ефективності маркетингової діяльності. Інший підхід передбачає оцінку якісних, кількісних, інформаційних та соціологічних показників. Також оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю можна завдяки оцінюванню ефективності роботи маркетингової служби та через застосування методології стратегічного вимірювання ефективності бізнесу.

Загалом, процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є доволі складним і багатогранним та впливає на управління всім підприємством. Його трудомісткість і необхідність професійних навичок маркетологів зростає в міру збільшення інтенсивності маркетингових змін, які вимагають ефективного управління для якісного розвитку підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «СТЕМП»**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «СТЕМП»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТЕМП» було засноване у лютому 2002 р. у м. Рівне. Підприємство спеціалізується на виробництві м'ясних продуктів (код основного виду діяльності – 10.13).

Окрім виготовлення м'ясних продуктів підприємство здійснює такі види діяльності, як: 10.11 - виробництво м'яса, 46.32 - оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, 46.18 – посередництво у торгівлі іншими товарами та 49.41 надання послуг вантажного автомобільного транспорту.

Директором ТОВ «СТЕМП» є Стрибулевич Леонід Леонідович, який має спеціальну технологічну освіту та періодично підвищує свою кваліфікацію на практичних семінарах в Україні і за кордоном.

ТОВ «СТЕМП» є недержавної форми власності, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу – 4020 тис.грн.

Товариство провадить свою діяльність згідно з чинним законодавством, статутом ТОВ «СТЕМП», а також згідно з внутрішніми документами товариства.

Юридична та фактична адреса підприємства ТОВ "СТЕМП": м. Рівне, пров. Робітничий, 5. Кількість працівників станом на 01.04.2020 р. складає 12 чоловік.

На ТОВ «СТЕМП» наказом №6 від 20.11.2019 р. створено систему управління охороною праці (СУОП), розроблені та введені в дію положення з охорони праці, створені відповідні служби, в тому числі і служба охорони праці (наказ №5 від 20.11.2019 р.), на яку покладені обов'язки щодо організаційно-методичного керівництва діяльністю з питань охорони праці, підготовки з цих питань управлінських рішень та організації контролю за їх реалізацією [31].

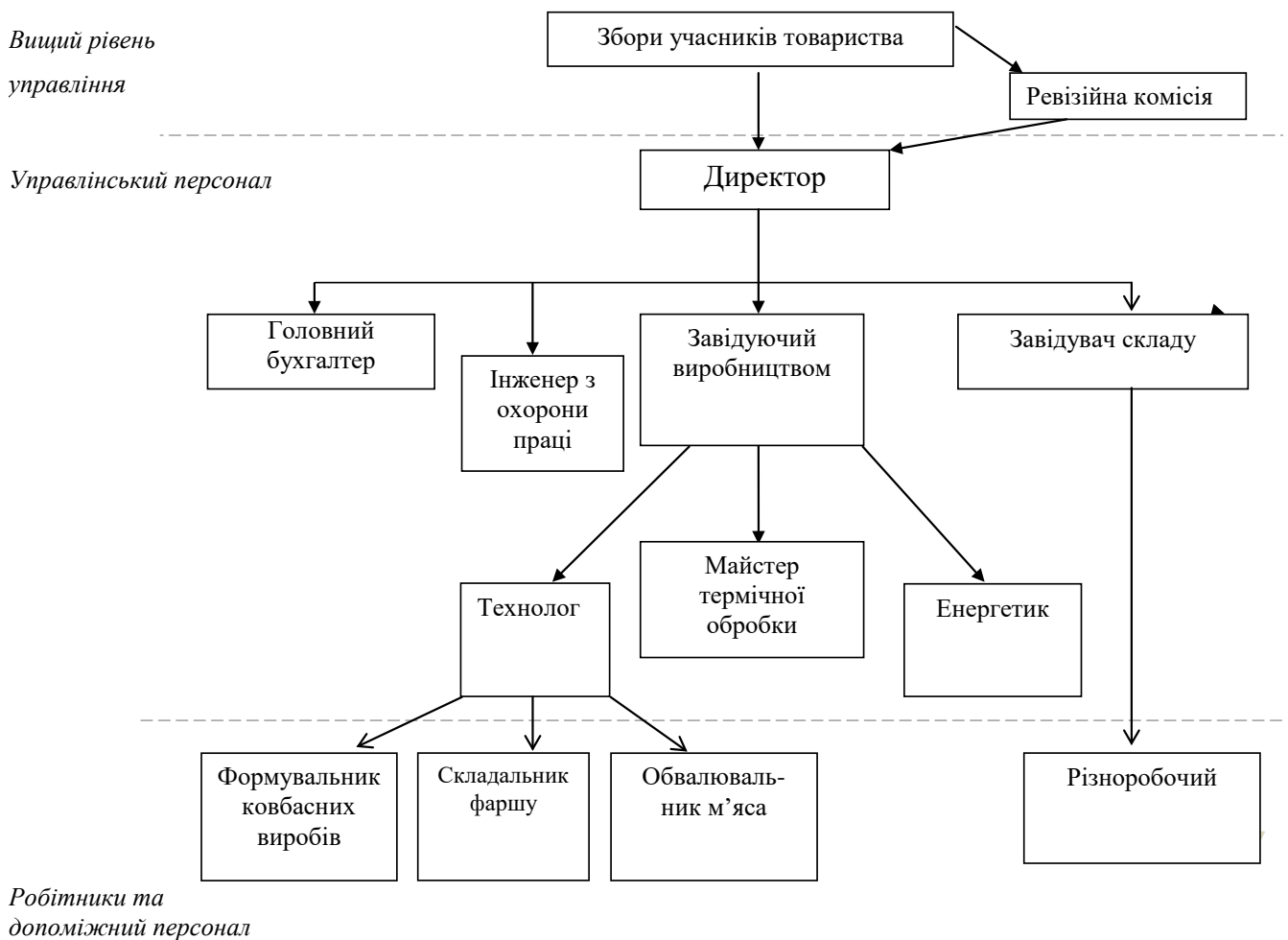
Основними споживачами продукції виробництва ТОВ «СТЕМП» є мешканці м. Рівне та Рівненського району.

Постійними споживачами продукції ТОВ «СТЕМП» є ПП «БАФФАЛО-СНЕК ГРУП», ПП «Климчук», ПП «Гранат», ТОВ «ВІРТУОЗ ЛТД», ТОВ «Савин продукт» та інші.

ТОВ «СТЕМП» декларує такі цінності у своїй роботі:

- 1) Орієнтація на клієнта;
- 2) Професійність;
- 3) Відповідальність;
- 4) Повага до людей;
- 5) Надійність.

Організаційна структура управління підприємством ТОВ «СТЕМП» представлена на рисунку 2.1.



**Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «СТЕМП»**

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «СТЕМП» є лінійною. Вищий рівень управління представлений зборами учасників товариства та ревізійною комісією.



Детальну характеристику органів управління вищого рівня ТОВ «СТЕМП» наведено у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1 – Характеристика органів управління ТОВ «СТЕМП»**

Параметри органів управління	Органи управління	
	Збори учасників товариства	Ревізійна комісія
1. Вид органу управління	Вищий орган управління товариством	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень з питань, передбачених статутом товариства	Контроль за діяльністю директора товариства і висновки щодо річних звітів та балансів
3. Склад членів органу	Всі учасники товариства: 5 осіб	Учасники товариства у кількості не менше 3-х осіб
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Кількість голосів кожного учасника пропорційна розміру його частки у статутному капіталі (фонді)	Кожен член ревізійної комісії має один голос
6. Умови прийняття рішень	Більшість голосів ( $\geq 3/4$ або $\geq 50\%$ від загальної кількості голосів учасників залежно від виду рішень (питань))	Більшість голосів ( $\geq 50\%$ загальної кількості голосів)
7. Умови повноважності зборів органу управління	Присутність учасників, що володіють у сукупності більше, ніж 60% голосів	Присутність всіх членів ревізійної комісії
8. Частота роботи	Не менше двох разів на рік, позачергово – на вимогу учасників товариства (які мають $\geq 10\%$ голосів), директора товариства, ревізійної комісії	Перевірки здійснюються за дорученням зборів учасників товариства, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства, результати перевірок доповідаються вищому органу товариства
9. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється зборами учасників товариства

Джерело: складено автором на основі статуту ТОВ «СТЕМП»

Відмітимо, що на вимогу будь-якого учасника ТОВ «СТЕМП» може проводитись аудиторська перевірка річної фінансової звітності із залученням професійного аудитора. Однак, витрати, що пов'язані із проведенням перевірки, покладаються на Учасника, який заявив вимогу щодо аудиторської перевірки.

Скликання зборів учасників ТОВ «СТЕМП» відбувається двічі на рік або додатково на вимогу виконавчого органу товариства (директора) чи Ревізійної комісії. Крім цього, збори учасників можуть скликатися за умови виникнення

загрози значного скорочення статутного капіталу або за вимогою учасників товариства, що володіють у сукупності більш як 20 % голосів.

До компетенції загальних зборів учасників ТОВ «СТЕМП» належить:

1. Визначення основних напрямів діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання.
2. Внесення змін до статуту, в т.ч. зміна розміру статутного капіталу.
3. Створення та відкликання виконавчого та інших органів Товариства.
4. Затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства.
5. Створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень.
6. Винесення рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства.
7. Затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства, затвердження Положень про фонд, які створюються в Товаристві [27].

До керівників першого рівня управління належить директор. До керівників 2 рівня – завідувач виробництвом, головний бухгалтер, завідувач складом, інженер з охорони праці.

Безпосереднє управління діяльністю підприємством покладається на директора, який визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Крім цього, саме на директора покладається виконання більшості маркетингових функцій.

На завідувача виробництвом ТОВ «СТЕМП» покладаються такі обов'язки, як організація та оперативний контроль виробництва ковбасних виробів; здійснення оперативного контролю за забезпеченням виробництва необхідною технологічною документацією, обладнанням, сировиною, а також за підготовкою виробництва нових видів ковбасних виробів; забезпечення необхідного рівня технічної підготовки виробництва, продуктивності праці, скорочення витрат; управління діяльністю працівників, що задіяні у виробництві ковбасних виробів і т.п.

Головний бухгалтер ТОВ «СТЕМП» забезпечує загальне ведення бухгалтерського обліку на підприємстві; складає фінансову звітність підприємства; здійснює перерахунок податків та зборів, передбачених законодавством; провадить розрахункові операції; бере участь у здійсненні збутової та закупівельної діяльності підприємства; забезпечує дотримання вимог посадових інструкцій; сприяє встановленню ефективних виробничих взаємовідносин на підприємстві; удосконалює форми мотивації праці працівників; створює необхідні умови для впровадження у виробництво нових найменувань ковбасних виробів; сприяє установам партнерських відносин з постачальниками, споживачами та конкурентами.

На завідувача складу ТОВ «СТЕМП» покладаються такі обов'язки: приймання, зберігання і відпуск товарів зі складу; забезпечення збереженості товарів; ведення обліку складських операцій; контроль за наявністю і справністю протипожежних засобів; організація вантажно-розвантажувальних робіт; участь у проведенні інвентаризацій тощо.

Інженер з охорони праці організовує та здійснює контроль на ТОВ «СТЕМП» за дотриманням норм чинного законодавства з охорони праці.

Таким чином, ТОВ «СТЕМП» - підприємство приватної форми власності, що спеціалізується на виготовленні ковбасних виробів та працює на ринку з 2002 року. Діяльність підприємства організована із використанням лінійної структури управління. Загальна чисельність персоналу становить 12 осіб, серед яких 5 – управлінського персоналу (директор, завідувач виробництвом, головний бухгалтер, завідувач складу та інженер з охорони праці).

## **2.2 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «СТЕМП»**

У кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано: динаміку та структуру операційних витрат, фінансових результатів, показників рентабельності, структури майна, структури фінансових ресурсів, оборотності оборотних активів, фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «СТЕМП» у період з 2017 до

2019 років (за даними фінансової звітності за 2017, 2018 та 2019 роки, що наведена у додатках А, Б, В).

Початковим етапом є аналіз динаміки та структури операційних витрат. Результати аналізу наведено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках**

№з/п	Статті витрат	Роки						Відхилення	
		2017		2018		2019		від 2017 року	від 2018 року
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	тис. грн.
1	Собівартість реалізованої продукції	15954,30	60,55	17767,9	73,90	3467,6	40,18	-12487	-14300
2	Інші операційні витрати	10371,4	39,36	6232,9	25,92	5151	59,68	-5220	-1082
3	Інші витрати	24,2	0,09	42,5	0,18	12,1	0,14	-12	-30
	Разом операційні витрати	26349,9	100	24043,3	100	8630,7	100	-17719	-15413

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Вивчаючи дані таблиці 2.2 відмітимо, що у 2019 році відбулося різке скорочення собівартості реалізованої продукції (у 5 разів порівняно з 2018 роком). Також відбулося значне зниження загальної суми операційних витрат: у 2019 році порівняно з 2017 у 3 рази.

Відмітимо також значну зміну структури операційних витрат у 2019 році. Якщо у 2017 – 2018 роках основну частину (більше 60%) становила собівартість реалізованої продукції, то у 2019 – інші операційні витрати склали майже 60% від усіх витрат підприємства.

Основною причиною значного скорочення собівартості реалізованої продукції та зміни структури витрат є різке зниження обсягів виробництва у 2019 році.

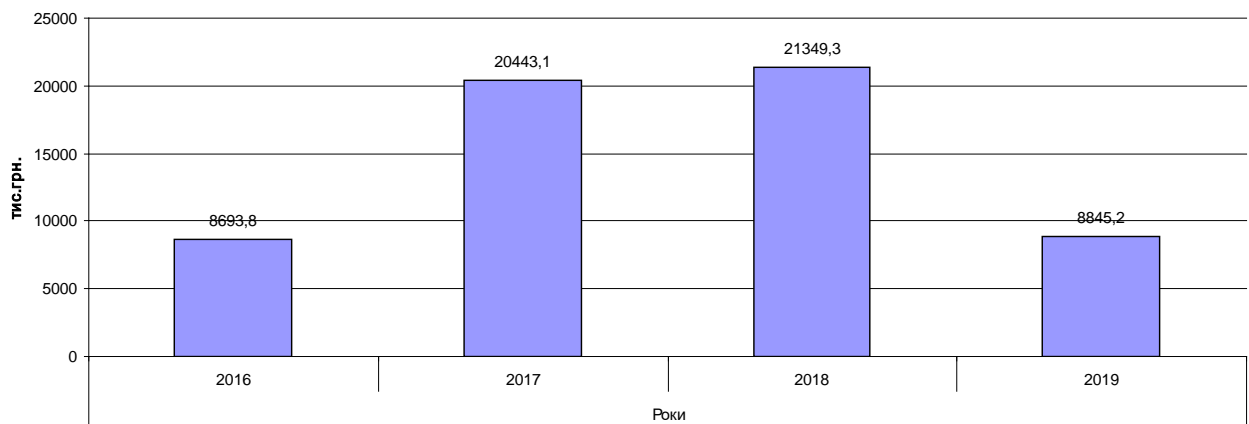
Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СТЕМП» здійснено за показниками обсягу реалізованої продукції, інших операційних доходів, прибутку від операційної діяльності, операційних витрат, фінансових доходів та витрат, податку на прибуток та чистого прибутку (таблиця 2.3).

**Таблиця 2.3 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках**

№/п	Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення, тис.грн.	
		2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року
1.	Обсяг реалізованої продукції	20443,1	21349,3	8845,2	-11598	-12504
2.	Інші операційні доходи	6016,3	162	4	-6012,3	-158
3.	Результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	109,6	-935,6	218,5	108,9	1154,1
4.	Операційні витрати	26349,9	24043,3	8630,7	-17719	-15413
5.	Фінансові та інші доходи	6016,4	1758,4	4	-6012,4	-1754,4
6.	Податок на прибуток	0	0	44,2	44,2	44,2
7.	Чистий прибуток (збиток)	109,6	-935,6	174,3	64,7	1109,9

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

З таблиці 2.3 та рис. 2.3 видно, що у 2019 році на ТОВ «СТЕМП» відбувалося різке скорочення обсягів реалізації: у 2019 році порівняно з 2017 – у 2,4 раза.



Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

**Рисунок 2.2 – Обсяги реалізованої продукції ТОВ «СТЕМП» за 2016 – 2019 роки**

Результат від операційної діяльності свідчить про нестабільну виробничу діяльність (якщо у 2017 році отримано прибуток від операційної діяльності у розмірі 109,6 тис.грн., то у 2018 – збиток у сумі 935 тис. грн., а у 2019 році – знову прибуток у сумі 218 тис. грн.).

Чистий прибуток (збиток) враховує вплив на діяльність підприємства податкових та інших обов'язкових показників, що виплачуються з прибутку підприємства. У 2018 році за даним показником підприємство показало

найнижчі результати у досліджуваному періоді (збиток у розмірі 935 тис. грн.). А у 2019 році отримано позитивний результат – чистий прибуток у розмірі 174 тис. грн.

Показники прибутку не відображають ступеня ефективності господарської діяльності товариства. Тому для характеристики ефективності господарської діяльності, ступеня використання ресурсів підприємства, раціональності здійснених витрат набуло поширення застосування відносної прибутковості – рентабельності. Аналіз показників рентабельності ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4 - Аналіз показників рентабельності роботи ПрАТ "Овруцький хлібозавод" у 2016-2018 роках**

№/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Рентабельність (+) або збитковість (-) операційних витрат, %	0,42	-3,89	2,53	2,12	6,42
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції, %	0,54	-4,38	2,47	1,93	6,85
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:					
	- на початок року	11532,40	8657,10	8473,60	-3058,80	-183,50
	- на кінець року	8657,10	8473,60	10680,10	2023,00	2206,50
	- середньорічна	10094,75	8565,35	9576,85	-517,90	1011,50
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:					
	- на початок року	5009,30	1052,90	118,50	-4890,80	-934,40
	- на кінець року	1052,90	118,50	293,30	-759,60	174,80
	- середньорічна	3031,10	585,70	205,90	-2825,20	-379,80
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	1,09	-10,92	1,82	0,73	12,74
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	3,62	-159,74	84,65	81,04	244,39

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Рентабельність операційних витрат використовується для оцінки ефективності поточних витрат підприємства та показує розмір прибутку на 100 одиниць операційних витрат підприємства. Прибутковість у розмірі 2,53% у 2019 році за даним показником свідчить про зростання ефективності здійснення операційних витрат.

Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до обсягів реалізованої продукції) свідчить про те, що реалізація продукції у 2019 році стала більш ефективною, ніж у 2017 – 2018 роках. Рентабельність продукції у 2019 році склала 2,47%.

Показники рентабельності активів, обчислені за чистим прибутком/збитком свідчать, що станом на кінець 2019 року ТОВ «СТЕМП» є прибутковим. Порівняння ситуації із 2018 роком дає змогу стверджувати про підвищення ефективності управління підприємством.

Структура майна та його динаміка на ТОВ «СТЕМП» відображена у таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 помітно, що вартість майна ТОВ «СТЕМП» у 2019 році зросла. При цьому змінилась загальна структура майна. Якщо у 2017 році необоротні активи склали близько 40%, то у 2018 і 2019 роках вони склали 2 - 3%. При цьому відбулося суттєве зростання вартості дебіторської заборгованості.

Важливим етапом фінансового аналізу є аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів, адже власні фінансові ресурси є джерелом поповнення власного капіталу і становлять внутрішні або залучені джерела коштів, які безстроково інвестуються у подальший розвиток підприємства.

Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках подано у таблиці 2.6.







Відмітимо, що загальна вартість майна ТОВ «СТЕМП» у 2019 році зросла, причому це зростання відбулося за рахунок позикового капіталу. У підприємства відсутні довгострокові фінансові зобов'язання. Поточні позикові зобов'язання у 2017 – 2019 роках знаходяться в межах 7 - 10 млн.грн.

Оборотні активи підприємства – це сукупність матеріальних та грошових цінностей, що знаходяться у постійному обігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та в повному обсязі переносять свою вартість на товари, що випускає та реалізовує підприємство. Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ "СТЕМП" наведено у таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 - Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «СТЕМП» та їх складових у 2017-2019 роках**

№з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованої продукції (обсяг виконаних робіт, обсяг наданих послуг, товарооборот), тис. грн.	20443,1	21349,3	8845,2	-11597,9	-12504,1
2.	Оборотні активи, тис. грн.:	5056,9	5071	8202,1	3145,2	3131,1
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					
3.	Операційні витрати, тис. грн.	26349,9	24043,3	8630,7	-17719,2	-15412,6
4.	Запаси, тис. грн.:	1720,5	3498,5	4155,2	2434,7	656,7
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	1461,6	1524,5	3497,5	2035,9	1973
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					

№з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,04	3,22	0,95	-3,09	-2,27
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	89,18	111,91	379,93	290,75	268,02
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	10,10	6,28	1,98	-8,11	-4,30
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	35,65	57,30	181,47	145,82	124,17
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,69	8,50	1,94	-11,75	-6,56
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	26,29	42,34	185,18	158,88	142,84

Коефіцієнти оборотності оборотних активів та запасів впродовж 2017-2019 рр. мали чітко виражену тенденцію до зниження їх розміру, а тривалість обороту оборотних активів та запасів – тенденцію до зростання. Це свідчить про значне погіршення ефективності використання оборотних активів та їх складових на ТОВ «СТЕМП».

Суттєве зниження у 2019 році коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості та зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості, свідчить про погіршення роботи з боржниками підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «СТЕМП» у таблиці 2.8 проведено розрахунок коефіцієнтів автономії, фінансової залежності, мобільності активів та фінансової стійкості.

Оптимальним значенням коефіцієнта автономії (незалежності), що дає змогу забезпечити достатній рівень фінансової стійкості, є значення у розмірі не менше 50%. Для ТОВ «СТЕМП» коефіцієнт автономії є далеким від оптимального, тобто товариство є фінансово нестійким.

**Таблиця 2.8 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках**

№з/п	Показники	Станом на кінець року			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	30,03	6,84	2,15	-27,88	-4,69
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	69,97	93,16	97,85	27,88	4,69
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	50,16	77,48	97,47	47,31	19,99
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	30,03	6,84	2,15	-27,88	-4,69

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про надзвичайно високу концентрацію позикового капіталу (у 2018 році – 93%, у 2019 році – 97%).

Оцінку ефективності управління оборотними активами підприємства дозволяє здійснити розрахунок таких показників, загальний коефіцієнт ліквідності, проміжний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Результати розрахунку перелічених показників для ТОВ «СТЕМП» подано у таблиці 2.9.

**Таблиця 2.9 - Аналіз ліквідності ТОВ «СТЕМП» у 2017-2019 роках**

№з/п	Показники	Бажане значення	Станом на кінець року			Відхилення	
			2016	2017	2018	від 2016	від 2017 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 2$	0,67	0,79	0,90	0,23	0,10
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$\geq 0,7$	0,001	0,015	0,0039	0,00	-0,011
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,001	0,015	0,0039	0,00	-0,011

Загальний коефіцієнт ліквідності дозволяє визначити можливості покриття підприємством короткострокових зобов'язань завдяки його обіговим коштам протягом року. Низькі значення даного показника у 2017 - 2019 роках свідчать про низьку ліквідність ТОВ «СТЕМП».

Проміжний коефіцієнт ліквідності дозволяє визначити можливість покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (тобто без урахування товарних запасів). Оптимальне значення даного показника  $\geq 0,7$ , причому з року в рік він повинен бути стабільним. Порівнюючи значення проміжного коефіцієнта ліквідності за три роки, відмітимо, що у ТОВ «СТЕМП» можуть виникнути проблеми із погашенням короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити ефективність використання вільних грошових коштів та оцінити можливість негайного розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями. Надзвичайно низькі значення коефіцієнтів за 2017 – 2019 роки свідчать про те, що ТОВ «СТЕМП» не має достатньо вільних грошових коштів і не здатен розрахуватися за кредитними зобов'язаннями.

Узагальнюючи розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СТЕМП» за 2017 – 2019 роки, відмітимо наступне:

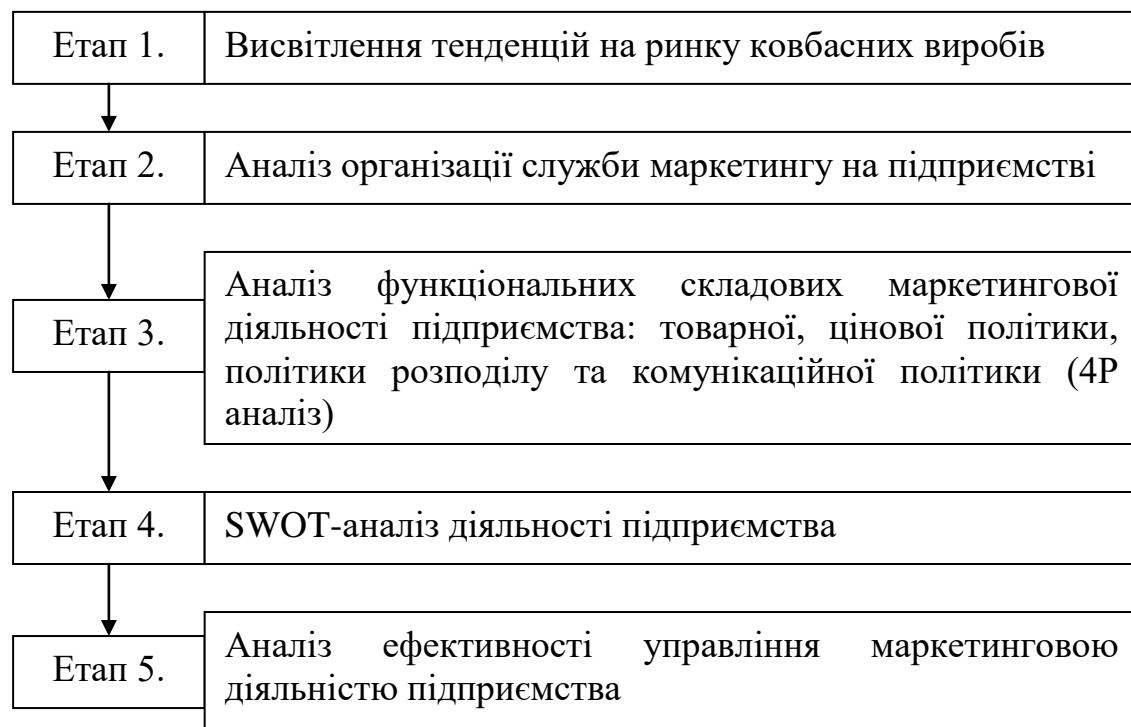
- у 2019 році відбулося суттєве скорочення обсягів виробництва продукції (у 2,4 раза порівняно з 2018 роком) одночасно із загальним підвищенням ефективності управління, про що свідчать позитивні значення показників рентабельності активів, операційних витрат та продукції
- товариство працює дуже нестабільно, про що свідчать суттєві коливання прибутку від операційної діяльності;
- починаючи з 2018 року змінилась загальна структура майна ТОВ «СТЕМП». Якщо у 2017 році необоротні активи складали близько 40%, то у 2018 і 2019 роках вони становили лише 2 - 3%. Це пов'язано із продажем у 2017 році приміщення, яке було у власності товариства;
- робота з боржниками підприємства постійно погіршується, про що свідчить суттєве зниження у 2019 році коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості та зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості;

- значення коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності дають змогу стверджувати, що підприємство є фінансово нестійким з дуже високою концентрацією позикового капіталу, з низькою здатністю погашення короткострокових кредитних зобов'язань.

На нашу думку, однією із головних причин суттєвого зниження обсягів реалізації готової продукції на ТОВ «СТЕМП» є неефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

### 2.3 Особливості управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП»

Висвітлення особливостей управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами здійснювалось послідовності, наведеній на рис. 2.3.



**Рисунок 2.3 – Послідовність вивчення особливостей управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП»**

#### 2.3.1 Стан ринку ковбасних виробів

Для ефективної діяльності м'ясопереробного підприємства важливим є постійний моніторинг ситуації на ринку, прогнозування споживчих переваг

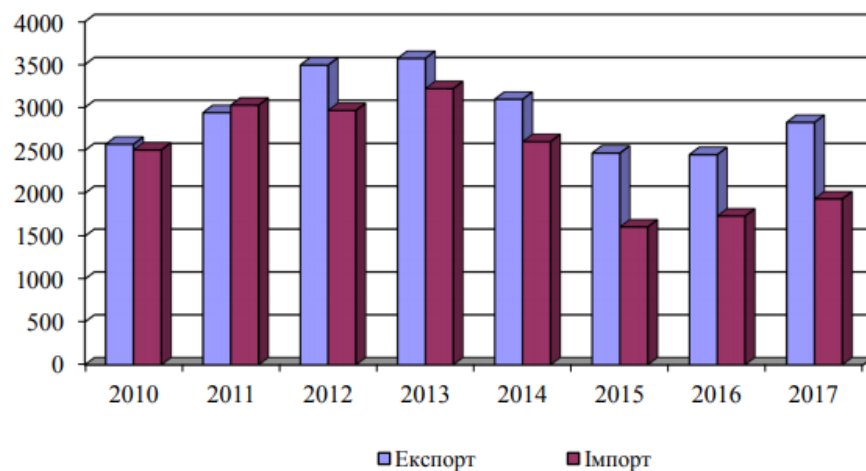
та об'ємів реалізації. Тому нижче подано загальні тенденції, притаманні ринку ковбасних виробів в Україні.

Кризові явища у тваринництві України відобразилася і на роботі підприємств м'ясопереробної промисловості, зокрема завантаження виробничих потужностей становить лише 15-40% від проєктного [11].

Серед м'ясних виробів в Україні на ковбаси припадає 70%. Протягом останніх 15 років місткість ринку ковбасних виробів зростає у 2 рази й досягла понад 7 млрд. грн. На купівлю ковбасних виробів споживачі в Україні витрачають в середньому 6,7% продовольчого бюджету [11].

Динаміка обсягів виробництва ковбасних виробів впродовж 2010 – 2017 років є нестабільною. У 2017 р. обсяги виробництва збільшилися порівняно з 2016 р. на 6,01 %, але скоротилися на 8,86 % порівняно з 2003 р. Загалом, по групі «ковбаси» значних коливань у обсягах виробництва в Україні не спостерігається.

Динаміка показників експорту та імпорту ковбасних виробів в Україні подана на рисунку 2.4.



Джерело: [11]

#### **Рисунок 2.4 - Динаміка показників експорту та імпорту ковбасних виробів в Україні, млн. дол. США**

У 2017 р. Україна купувала ковбасні вироби лише у європейських країн, найбільшу кількість – в Іспанії. До найбільших імпортерів ковбаси в Україну належать також Італія, Німеччина, Польща та Франція [11].

У 2017 р. 50 % експортних поставок ковбасних виробів з України припадало на країни СНД, зокрема Азербайджан, Молдову та Росію (в останню близько 0,3% від загальних поставок даних продуктів на експорт). У країни Азії було поставлено близько припадало 35% від загальних поставок ковбасних виробів, насамперед Грузії.

Впродовж січня-травня 2018 р. в Україні збільшилося виробництво ковбаси на 5,2% порівняно з аналогічним періодом 2017 р., що свідчить про позитивні тенденції на ринку ковбасних виробів.

До найбільших виробників ковбас в Україні належать такі м'ясокомбінати:

- ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
- м'ясна фабрика «Фаворит плюс»
- «АПК-Інвест»
- «Український бекон»
- «Даноша»
- м'ясокомбінат «Ятрань»
- «Нива Переяславщини»
- НВО «Глобинський свинокомплекс»
- Житомирський м'ясокомбінат
- м'ясокомбінат «Ювілейний» [11]

Загалом, основними тенденціями сучасної м'ясопереробної індустрії у світі є такі:

- Висока собівартість виробництва ковбасних виробів, а отже, і цін на продукцію за низького платоспроможного попиту споживачів [12];
- Пропозиція екологічно безпечних продуктів, які характеризуються мінімальним вмістом харчових добавок є затребуваною на ринку. Очевидно, що такі тенденції повинні враховувати і вітчизняні виробники ковбасних виробів [11].
- В останні роки з'явилося багато виробників, які працюють у сегменті «крафтових» ковбас. Переважно це невеликі сімейні підприємства, які



виготовляють м'ясні вироби з використанням традиційних народних рецептів на основі якісної сировини та натуральних інгредієнтів. Великим м'ясоперобним підприємствам при наданні своїх пропозицій на ринку теж акцент слід робити на виробництві продукції з «домашнім смаком» [11];

- Науковці прогнозують подальше нарощування виробництва м'яса птиці та продукції, що виробляється з неї. Основною причиною цього є прибутковість галузі та високий експортний потенціал. Одночасно відбувається скорочення поголів'я ВРХ і ковбасних виробів із яловичини [12];
- Правила гри на ринку ковбасних виробів продиктовані умовами жорсткої конкуренції, адже на ринку присутня велика кількість виробників [6].
- Надлишок ковбасних виробів в торгових точках орієнтує виробника на випуск високоякісної брендваної продукції, пошук нових ніш і створення інноваційних продуктів [6].
- Специфікою ринку ковбасних виробів є те, що численні виробники пропонують споживачам продукцію з однаковими назвами, у таких умовах дуже важливо виділяти свій товар на ринку [6].
- Вирішальним фактором при виборі м'ясопродуктів для споживача при рівності ціни є смак і зовнішній вигляд [6].
- При великій кількості пропозицій схожої продукції найбільш ефективним методом просування є мерчандайзинг і промоакції (дегустації і заохочення за покупку) [6].

Загалом, маркетологи прогнозують, що перерозподіл споживчих переваг по виробнику та прихильність споживачів до нових видів ковбасної продукції, відбудеться за рахунок активних маркетингових дій і неординарних технологічних рішень [6].

### **2.3.2 Конкурентний аналіз за моделлю Портера**

Під час виявлення тенденцій на ринку важливим є проведення конкурентного аналізу. У кваліфікаційній роботі для аналізу конкурентного

середовища діяльності ТОВ «СТЕМП» нами використано модель Портера [2], яка передбачає аналіз товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції, нових гравців, клієнтів та постачальників (додаток Д).

Узагальнені результати конкурентного аналізу за М.Портером для ТОВ «СТЕМП» подано у таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10 - Узагальнені результати конкурентного аналізу ТОВ «СТЕМП» за М.Портером**

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загрози зі сторони товарів-замінників	Високий	Ковбасні вироби можуть бути замінені іншими харчовими продуктами	Підтримувати високу якість товару та забезпечувати прийнятну ціну
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок насичений великою кількістю гравців; рівень диференціації ковбасних виробів є надзвичайно низьким; на ціну насамперед впливає вартість сировини	Проводити постійний моніторинг якості та ціни товарів конкурентів. Розширювати асортимент за рахунок унікальних пропозицій
Загрози зі сторони нових гравців	Високий	Вихід на ринок нових виробників ковбасних виробів можливий. Це пов'язано із середнім рівнем витрат на організацію ковбасного виробництва, незначним зростанням темпу росту галузі та відсутністю обмежуючих актів зі сторони держави.	«Берегти» постійний клієнтів; моніторити ринок; слідкувати за законодавчими нововведеннями
Загроза втрати існуючих клієнтів	середній	Це пов'язано зі специфікою товару (присутні на ринку виробники продають товари-аналоги) та з середньою чутливістю до ціни.	Слідкувати за ціновою політикою конкурентів; використовувати знижки для клієнтів, що є чутливими до коливання цін
Загроза нестабільності постачальників	високий	Обмежене коло постачальників м'ясної сировини, від яких підприємство дуже залежне	Проводити моніторинг для виявлення постачальників м'ясної сировини

Підсумовуючи узагальнені результати конкурентного аналізу ТОВ «СТЕМП» за М.Портером відмітимо надзвичайно високий рівень загрози з

боку товарів-субститутів, адже ковбасні вироби можуть бути замінені споживачем будь-яким іншим харчовим продуктом. Внутрішньогалузева конкуренція на ринку ковбасних виробів є дуже високою, що зумовлено наявністю великої кількості виробників та продажем стандартизованого товару. Крім цього існує висока загроза виходу на ринок нових гравців – виробників ковбасних виробів, що пов'язано із середнім рівнем витрат на організацію ковбасного виробництва, незначним зростанням темпу росту галузі та відсутністю обмежуючих актів зі сторони держави.

Для ТОВ «СТЕМП» існує середній рівень втрати клієнтів. При цьому постачальники суттєво впливають на діяльність підприємства, адже ТОВ «СТЕМП» працює лише з кількома постачальниками м'ясної сировини і від їх пропозицій залежить як ціна, так і якість готових ковбасних виробів.

Таким чином, результати конкурентного аналізу дають змогу зробити висновки, що для ТОВ «СТЕМП» доцільним є використання стратегії фокусування, суть якої полягає у підвищенні спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з врахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [33].

### 2.3.3 Аналіз організації служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП»

Організацію служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП» нами проаналізовано з погляду виконання комплексних функцій маркетингу (таблиця 2.11).

**Таблиця 2.11 – Особливості виконання комплексних функцій маркетингу на ТОВ «СТЕМП»**

№ п/п	Функція маркетингу	Завдання функції	Відповідальні за реалізацію завдань (посади)
1	Аналітична	вивчення тенденцій на ринку ковбасних виробів	Директор
		вивчення споживачів	Директор
		вивчення фірмової структури ринку	Директор
		вивчення товару	Завідуючий виробництвом
		аналіз внутрішнього середовища підприємства	Директор

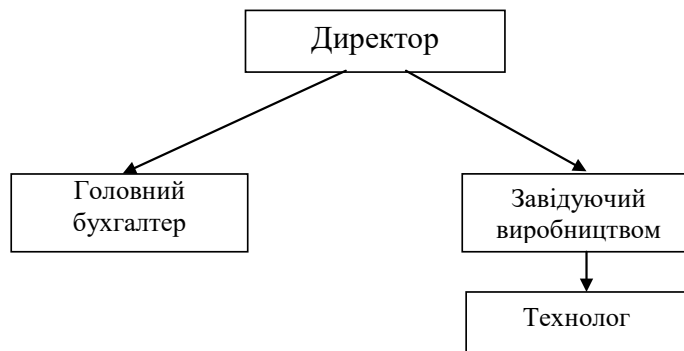
№ п/п	Функція маркетингу	Завдання функції	Відповідальні за реалізацію завдань (посади)
2	Виробнича	організація виробництва нових товарів	Завідуючий виробництвом, директор
		організація матеріально-технічного забезпечення	Завідуючий виробництвом, головний бухгалтер
		управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	Завідуючий виробництвом, технолог
3	Збутова	організація системи товароруху	Головний бухгалтер
		провадження цілеспрямованої товарної політики	Директор
		провадження цілеспрямованої збутової політики	Директор, головний бухгалтер
		Формування цін	Головний бухгалтер
4	Функція управління	планування маркетингової діяльності	Директор
		організація маркетингової діяльності	Директор
		інформаційне забезпечення	Директор, головний бухгалтер, завідуючий виробництвом
		Контроль маркетингової діяльності	Директор

Таким чином, виконання аналітичних функцій маркетингу, що пов'язані, насамперед, із вивченням ринку ковбасних виробів та споживачів, покладаються на директора ТОВ «СТЕМП».

До реалізації виробничих функцій маркетингу залучаються завідуючий виробництвом, технолог та директор.

Збутова функція маркетингу виконується переважно головним бухгалтером та директором, а функція управління – директором ТОВ «СТЕМП».

З огляду на подану вище інформацію, організаційна структура служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП» матиме такий вигляд (рисунок 2.5).



Джерело: складено автором

### **Рисунок 2.5 - Організаційна структура служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП»**

Отже, до складу служби маркетингу на ТОВ «СТЕМП» входять директор, головний бухгалтер, завідуючий виробництвом та технолог. При цьому, основні маркетингові функції покладаються на директора підприємства та головного бухгалтера.

#### **2.3.4 Аналіз функціональних складових маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП»**

Застосування концепції «маркетинг-мікс» для аналізу маркетингової діяльності підприємства є актуальним, адже виокремлює головні складові успіху підприємства, що забезпечує процес планування, управління та контролю діяльності підприємства [7].

Класичне визначення маркетинг-міксу з «чотирма Р»: товар (product), ціна (price), місце або розподіл (place), просування (promotion), запропоноване відомим маркетингологом Джеромом МакКарті, стало загальноприйнятим та найчастіше використовується в процесі управління маркетингом.

Особливості основних складових маркетингової діяльності на ТОВ «СТЕМП»: товар, ціна, місце та просування подані нижче.

*1. Товар. Аналіз маркетингової товарної політики підприємства ТОВ «СТЕМП».*

Основою діяльності товариства ТОВ «СТЕМП» є виробництво та реалізація ковбасних виробів під зареєстрованою торговою маркою «СТЕМП. Рівненські ковбаси» [23] (рисунок 2.6).



Джерело: [28]

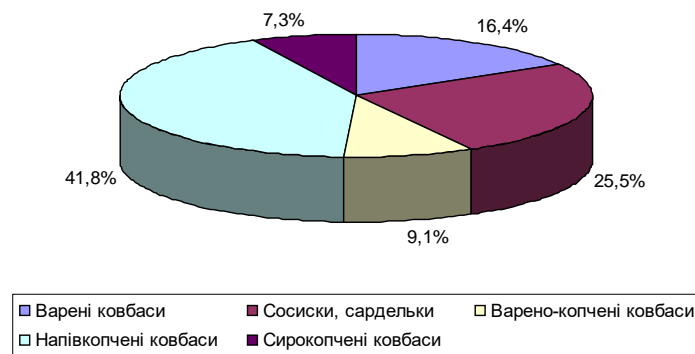
**Рисунок 2.6 – Торгова марка «СТЕМП. Рівненські ковбаси»**

Структуру асортименту ковбасних виробів виробництва ТОВ «СТЕМП» подано у таблиці 2.12 та на рисунку 2.7.

**Таблиця 2.12 – Структура асортименту ТОВ «СТЕМП»**

Ширина асортименту	Глибина асортименту	Насиченість асортименту
Варені ковбаси	9	«Оригінальна з салом», «Білоруська м'ясна», «Олів'є», «Царська», «Лікарська», «Докторська», «Посольська», «Посольська з м'ясом», «Оригінальна»
Сосиски, сардельки	14	Сосиски: «Кроха», «Віденські», «З сиром», «Ароматні», «Троє поросят», «З молоком», «Філейні» Сардельки: «З салом», «М'ясні», «Телячі», «Соковиті», «Улюблені», «Студентські», «Бородинські»
Варено-копчені ковбаси	5	«Президентська», «Посольська», «Московська», «Салямі президентська», «Вітчизна»
Напівкопчені ковбаси	23	«Гетьманська», «Мозаїчна», «Галицька», «Ретро», «Київська», «Пармезан», «Швейцарська», «Царська», «Золота», «Популярна», «Екстра», «Панська», «М'ясна грант», «Фірмова», «Харківська», «Австрійська», «Софіївська», «Королівський стандарт», «Кремлівська», ковбаски «Мюнхенські», ковбаски «Шпікачки з сиром», ковбаски «Шашличні», ковбаски «Мисливські»
Сирокопчені ковбаси	4	«Італійська», «Горіхова», «Московська», снеки «Віденські»

Джерело: складено автором на основі [28]



Джерело: складено автором на основі [28]

### Рисунок 2.7 – Структура асортименту ТОВ «СТЕМП»

Таким чином, ширина товарної номенклатури ТОВ «СТЕМП» складає 5 асортиментних груп: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси та сирокопчені ковбаси. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 55 найменувань. Найбільшу вагомість у структурі асортименту мають напівкопчені ковбаси, частка яких складає 41,8% від загальної кількості асортиментних позицій та сосиски і сардельки з часткою 25,5%.

Загалом, наявність глибокого асортименту дає можливість ТОВ «СТЕМП» орієнтуватись на різні вимоги споживачів.

Підсумовуючи особливості товарної політики ТОВ «СТЕМП» відмітимо, що досліджуване підприємство виготовляє вузький, глибокий, насичений асортимент ковбасних виробів, періодично доповнюючи його новими видами продукції (у 2019 році було введено в асортимент 2 найменування ковбас) та вилучаючи з асортименту нерентабельні позиції (у 2016 – 2017 роках повністю виведено з асортименту делікатеси та копченості).

*2. Ціна. Аналіз маркетингової цінової політики підприємства ТОВ «СТЕМП».*

Важливим аспектом діяльності будь-якого виробничого підприємства є його маркетингова цінова політика. При встановленні ціни ТОВ «СТЕМП»

аналізує ціни на продукцію конкурентів, проводить порівняльні характеристики новизни та якості продукції, а також враховує можливість зниження її собівартості. Підтвердженням вказаної тези є проведений порівняльний аналіз цін на окремі асортиментні позиції ТОВ «СТЕМП» та регіональних виробників ковбасних виробів, який подано у таблиці 2.13.

**Таблиця 2.13 - Порівняльний аналіз цін на окремі асортиментні позиції ТОВ «СТЕМП» та регіональних виробників ковбасних виробів**

№ п/п	Найменування ковбасних виробів	Ціна, грн/кг		
		ТМ «СТЕМП»	ТМ «Стовпинські ковбаси»	ТМ «Гощанські ковбаси»
1	Ковбаса «Лікарська», в/с	78,00	83,40	82,80
2	Сосиски , в/с	«Трое поросят» 73,89	«Малютко» 85,50	«Карапуз» 70,80
3	Ковбаса напівкопчена, в/с	«Царська» 99,68	«Італійська» 105,30	«Італія» 105,80

Джерело: складено автором на основні аналізу цін з [20]

Методика встановлення ціни на підприємстві розпочинається зі встановлення цілей ціноутворення. Для ТОВ «СТЕМП» - це орієнтація на прибуток. Суть цінової політики ТОВ «СТЕМП» полягає у тому, щоб установлювати на свою продукцію такі ціни і так варіювати їх залежно від положення на ринку, щоб втримати існуючі позиції на ринку, досягти запланованого прибутку і вирішувати інші стратегічні та оперативні задачі. Оскільки ТОВ «СТЕМП» реалізовує свою продукцію виключно на території України, то у процесі ціноутворення підприємство орієнтується виключно на внутрішній рівень цін.

Таким чином, ТОВ «СТЕМП» використовує пасивну цінову стратегію або стратегію середніх цін.

*3. Місце або розподіл. Аналіз маркетингової політики розподілу підприємства ТОВ «СТЕМП».*

Збут ковбасних виробів здійснюється підприємством переважно на території м. Рівне та Рівненської області.



Підприємство використовує прямий канал розподілу продукції. Основними покупцями є приватні підприємці, дрібнооптові торговельні партнери, роздрібні магазини, що купують ковбасні вироби з метою перепродажу.

Управління політикою розподілу здійснює директор та головний бухгалтер ТОВ «СТЕМП».

*4. Просування. Аналіз маркетингової комунікаційної політики підприємства ТОВ «СТЕМП».*

У структурі маркетингових комунікацій ТОВ «СТЕМП» основну частку займає стимулювання збуту, зокрема стимулювання гуртових покупців через надання системи знижок за обсяги покупок. Крім того, підприємство у своїй діяльності використовує друковану рекламу (щорічні календарі), елементи фірмового стилю (підприємство має зареєстровану торгову марку, яку використовує при маркуванні усіх видів ковбасних виробів (рис.2.3)) та Інтернет (підприємство має власний сайт <https://stemp.com.ua/> [28], на якому розміщена інформація про асортимент ковбасних виробів).

Такі засоби маркетингових комунікацій, як робота з громадськістю, персональний продаж та прямий маркетинг взагалі не використовуються підприємством.

Узагальнена інформація за результатами 4P аналізу ТОВ «СТЕМП» подана у таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14 - Узагальнена інформація за результатами 4P аналізу ТОВ «СТЕМП»**

№ з/п	Складова маркетингової діяльності	Особливості на ТОВ «СТЕМП»
1	Товарна політика	Товарний портфель представлений 5 асортиментними групами: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси та сирокочені ковбаси. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 55 найменувань. Найбільшу вагомість у структурі асортименту мають напівкопчені ковбаси, частка яких складає 41,8% від загальної кількості асортиментних позицій та сосиски і сардельки з часткою 25,5%.

№ з/п	Складова маркетингової діяльності	Особливості на ТОВ «СТЕМП»
2	Цінова політика	При встановленні ціни на ковбасні вироби ТОВ «СТЕМП» аналізує ціни на продукцію конкурентів, проводить порівняльні характеристики новизни та якості продукції, а також враховує можливість зниження її собівартості. Загалом, ТОВ «СТЕМП» використовує пасивну цінову стратегію або стратегію середніх цін.
3	Політика розподілу	Збут ковбасних виробів здійснюється підприємством переважно на території м. Рівне та Рівненської області. Підприємство використовує прямий канал розподілу продукції. Основними покупцями є приватні підприємці, дрібнооптові торговельні партнери, роздрібні магазини, що купують ковбасні вироби з метою перепродажу. Управління політикою розподілу здійснює директор та головний бухгалтер ТОВ «СТЕМП».
4	Комунікаційна політика	У структурі маркетингових комунікацій ТОВ «СТЕМП» основну частку займає стимулювання збуту, зокрема стимулювання гуртових покупців через надання системи знижок за обсяги покупок. Крім того, підприємство у своїй діяльності використовує друковану рекламу (щорічні календарі), елементи фірмового стилю (підприємство має зареєстровану торгову марку, яку використовує при маркуванні усіх видів ковбасних виробів (рис.2.3)) та Інтернет (підприємство має власний сайт <a href="https://stemp.com.ua/">https://stemp.com.ua/</a> [28], на якому розміщена інформація про асортимент ковбасних виробів).

Таким чином, результати проведеного 4P аналізу діяльності ТОВ «СТЕМП», свідчить що керівництвом підприємства недостатньо використовуються можливості маркетингу для просування ковбасних виробів на ринок. Пропозиції щодо удосконалення основних складових маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП» подано у розділі 3 магістерської роботи.

### 2.3.5 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СТЕМП»

Для визначення реального становища ТОВ «СТЕМП» на ринку нами проведено SWOT-аналіз його діяльності.

SWOT-аналіз здійснювався шляхом виконання 5 послідовних етапів.

*Етап 1. Створення проєктної групи.* До складу проєктної групи для проведення SWOT-аналізу було залучено усіх співробітників маркетингової служби підприємства (директора, головного бухгалтера, завідуючого

виробництвом і технолога), а також автора вказаної кваліфікаційної роботи. За допомогою оцінок проєктної групи в подальшому визначались найбільш вагомі сильні та слабкі сторони підприємства.

*Етап 2. Встановлення сильних і слабких сторін ТОВ «СТЕМП».*

До переліку сильних сторін ТОВ «СТЕМП» були включені:

а) наявність власних виробничих площ. ТОВ «СТЕМП» має власні виробничі потужності, на яких здійснюється виготовлення ковбасних виробів.

б) глибокий асортимент продукції, що реалізовується. Асортимент ковбасних виробів, які реалізовує ТОВ «СТЕМП», налічує 5 груп: варені ковбаси, сосиски та сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси та сирокоччені ковбасні вироби. Загальна кількість асортиментних позицій становить близько 50 найменувань ковбасних виробів.

в) наявність постійних клієнтів та партнерів. Основними постачальниками м'ясної сировини є фермерські господарства Рівненської та сусідніх областей, з якими встановлено довготривалі договірні зв'язки. Щодо клієнтів – то переважна більшість роздрібних споживачів, які купують продукцію підприємства, є постійними клієнтами.

г) досвідчений виробничий персонал. ТОВ «СТЕМП» працює на ринку майже 20 років. При цьому підприємство цінує власний персонал. Наприклад, завідувач виробництвом та технолог працюють на цьому підприємстві більше 10 років.

До переліку слабких сторін ТОВ «СТЕМП» були віднесені:

а) Відсутність розгалуженої системи збуту.

Збут ковбасних виробів ТОВ «СТЕМП» здійснюється переважно постійним гуртовим клієнтам. Підприємство не проводить жодної роботи для розгалуження власної збутової мережі, зорієнтованої на роздрібних споживачів.

б) Висока залежність від постачальників м'ясної сировини.

Збої у постачанні м'ясної сировини, які іноді виникають на підприємстві, призводять до простоїв і втрати можливого прибутку.

в) Низька проінформованість споживачів про підприємство.

ТОВ «СТЕМП» не інформує споживачів про свою діяльність. Підприємство має сайт [28], проте на ньому відсутня інформація навіть про адресу розташування виробництва. Спілкування через інші засоби комунікації зі споживачами підприємство взагалі не використовує.

Чимало роздрібних споживачів, які купують ковбасні вироби під маркою «СТЕМП. Рівненські ковбаси» навіть не здогадуються, що виробничі потужності розташовані у м.Рівне.

г) високий рівень дебіторської заборгованості. Постійне зростання рівня дебіторської заборгованості призводить до дефіциту оборотного капіталу на ТОВ «СТЕМП», що ускладнює управління власними фінансовими ресурсами на підприємстві. Підприємство внаслідок цього не може вільно розпоряджатися власними коштами.

д) низька прибутковість ТОВ «СТЕМП» ускладнює подальший розвиток підприємства та унеможлиблює впровадження інноваційних технологій у виробництво ковбасних виробів.

### *Етап 3. Визначення можливостей та загроз ТОВ «СТЕМП».*

На цьому етапі експертами обирались ті події, які відбудуться зі значною часткою ймовірності і помітно вплинуть на бізнес.

До загроз підприємства були віднесені:

а) економічна криза. Вона негативно позначається на всіх галузях економіки, оскільки впливає на платоспроможність населення. Отже, її прогресування, яке є неминучим у зв'язку з карантинними обмеженнями та COVID-19 буде, вкрай негативно позначатися на розвитку компанії.

б) вихід на ринок нових конкурентів. Вихід на ринок нових виробників ковбасних виробів, у зв'язку з привабливістю м'ясопереробної галузі, є цілком можливим. Внаслідок цього зросте рівень конкуренції в галузі і підприємство може частково втратити свої позиції.

в) інновації зі сторони конкурентів. Конкуренти підприємства можуть впровадити у виробництво нові сучасні технології, чим повернуть до себе нових клієнтів. Тобто ТОВ «СТЕМП» може втратити частину своєї цільової аудиторії.

г) Зміна потреб споживачів. У зв'язку із тенденціями, що присутні на ринку ковбасних виробів, зокрема переорієнтація споживачів на екологічно безпечні харчові продукти з мінімальним вмістом добавок та на крафтові ковбаси, можлива втрата частини клієнтської бази з високим рівнем доходів.

д) Підвищення цін на м'ясу сировину.

У зв'язку із постійним скороченням поголів'я ВРХ в Україні, відбувається зростання вартості яловичини, що позначається на вартості готових ковбасних виробів. Можливе також зростання вартості свинини та курятини, що пов'язане зі зростанням витрат на їх отримання.

Для ТОВ «СТЕМП» експертами було виявлено наступні можливості:

а) зростання інвестиційної привабливості Рівненської області.

Підвищення інвестиційної привабливості сприяє додатковому припливу капіталу, економічному підйому. Інвестор, вибираючи регіон для вкладення своїх коштів, керується певними характеристиками: інвестиційним потенціалом і рівнем інвестиційного ризику, взаємозв'язок яких і визначає інвестиційну привабливість регіону. Керівництво Рівненської ОДА активно веде роботу у цьому напрямку і сприяє входженню інвесторів на ринок Рівненської області.

Вихід на ринок інвесторів сприятиме створенню додаткових робочих місць, підвищенню рівня доходів населення і, відповідно, платоспроможного попиту.

б) науково-технічний прогрес

Доступ підприємства до новітніх технологій є важливою характеристикою і є можливістю для виробників ковбасних виробів. Використання сучасних технологій в процесі виробництва дозволить підвищити ефективність робочого процесу, скоротити витрати підприємства.

Також можливе введення в асортимент ТОВ «СТЕМП» нових інноваційних ковбасних виробів.

в) вихід конкурентів з ринку.

Будь-яка компанія повинна прагнути до збільшення своєї частки ринку і до залучення нових клієнтів, оскільки це гарантує зростання її фінансових показників. Такий фактор як вихід конкурентів з ринку призведе до цього, оскільки клієнти конкурентів стануть потенційними клієнтами для компанії.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «СТЕМП», можливості та загрози підприємства подані у таблиці 2.15.

**Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ТОВ «СТЕМП»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність власних виробничих площ Глибокий асортимент ковбасних виробів Наявність постійних клієнтів та партнерів Досвідчений виробничий персонал</p>	<p>Відсутність розгалуженої системи збуту Висока залежність від постачальників м'ясної сировини Низька проінформованість споживачів про підприємство Високий рівень дебіторської заборгованості Низька прибутковість підприємства</p>
Можливості	Загрози
<p>Науково-технічний прогрес Зростання інвестиційної привабливості регіону Вихід з ринку конкурентів</p>	<p>Економічна криза Вихід на ринок нових конкурентів Інновації зі сторони конкурентів Зміна потреб споживачів Підвищення цін на м'ясну сировину</p>

*Етап 4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.*

На цьому етапі нами було побудовано матрицю кореляційного SWOT-аналізу (таблиця 2.16), на основі якої можна виділити заходи, що сприятимуть розвитку ТОВ «СТЕМП» в подальшому.

*Етап 5. Формування пропозицій для подальшого розвитку підприємства на основі матриці кореляційного SWOT-аналізу.*

Таблиця 2.16 – Проблемне поле на основі SWOT-аналізу ТОВ «СТЕМП»

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
Фактори	Наявність власних виробничих площ	Глибокий асортимент ковбасних виробів	Наявність постійних клієнтів та партнерів	Відсутність розгалуженої системи збуту	Висока залежність від постачальників м'ясної сировини	Низька проінформованість споживачів про підприємство	
Загрози	Економічна криза	---	Витіснення конкурентів	---	---	---	
	Зміна потреб споживачів	---	Розширення асортименту ковбасних виробів	Управління асортиментом з урахуванням запитів споживачів	---	---	
	Інновації зі сторони конкурентів	Організація виробництва ковбасних виробів за найсучаснішими технологіями	---	---	---	---	
Можливості	Науково-технічний прогрес	Організація виробництва ковбасних виробів за найсучаснішими технологіями	Розширення асортименту ковбасних виробів	---	---	Удосконалення комунікаційної політики із використанням найсучасніших інформаційних технологій	
	Зростання інвестиційної привабливості регіону	Продаж площ, здача в оренду площ	---	---	Створення власної фірмової збутової мережі	Створення власної ферми	
	Вихід з ринку конкурентів	---	Залучення нових клієнтів	Залучення нових клієнтів	Створення власної фірмової збутової мережі	Удосконалення закупівельної політики	Залучення нових клієнтів

Таким чином, нами було отримано такі рішення:

- витіснення конкурентів за рахунок глибокого асортименту;
- розширення асортименту ковбасних виробів з урахуванням потреб споживачів та шляхом застосування найсучасніших технологій;
- здача в оренду або продаж власних виробничих площ;
- удосконалення комунікаційної політики ТОВ «СТЕМП» із використанням найсучасніших інформаційних технологій;
- створення власної фірмової мережі.

Відмітимо, що такі рішення, як впровадження сучасних технологій виробництва, а також продаж і оренда виробничих площ виходять за межі маркетингової діяльності. Тому під час виконання магістерської роботи основну увагу у 3-му розділі буде приділено впровадженню таких заходів, як удосконалення управління асортименту на основі вивчення попиту споживачів, удосконалення комунікаційної політики та створення власної фірмової мережі.

#### **2.4 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП»**

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами використано функціональну модель оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ) [14]. Суть моделі полягає у аналізі п'яти управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація), які і є критеріями моделі.

Самооцінка за критеріями ФМОМ дозволяє організації отримати всебічну картину своєї діяльності і на основі результатів діагностичного дослідження визначити сильні і слабкі сторони, пріоритетні напрямки для покращень діяльності підприємства.

Діагностична експрес-оцінка системи менеджменту організації проводилась методом анкетування працівників маркетингової служби ТОВ



«СТЕМП». Використана шкала оцінки (від 0 до 4) відображає п'ять станів управлінської діяльності:

0 - діяльність не ведеться;

1 - діяльність здійснюється хаотично;

2 - діяльність здійснюється частково залежно від ситуації;

3 - діяльність здійснюється постійно і систематично;

4 - діяльність здійснюється максимально ефективно (еталонний рівень).

Результати проведеної самооцінки управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» за критеріями ФМОМ подано у таблиці 2.17.

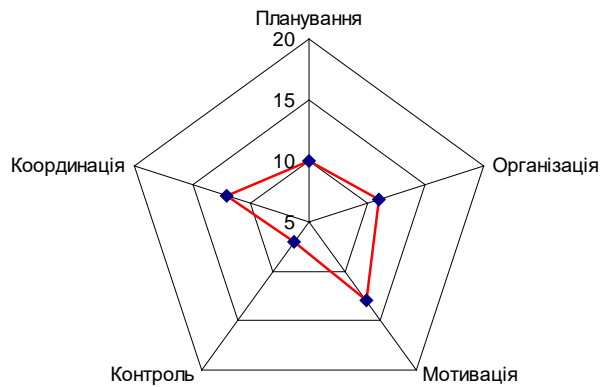
**Таблиця 2.17 – Результати проведеної самооцінки управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» за критеріями ФМОМ**

№ п/п	Критерій	Максимальна кількість балів	Оцінка
1	Планування маркетингової діяльності		
1.1.	Встановлення цілей та стратегічних завдань в управлінні маркетинговою діяльністю	4	1
1.2.	Збір та аналіз інформації	4	2
1.3.	Деталізація бізнес-процесу планування маркетингової діяльності	4	2
1.4.	Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	3
1.5.	Планування ресурсів, залучених до здійснення маркетингової діяльності	4	2
	Всього за критерієм «Планування»	20	10
2.	Організація маркетингової діяльності	4	
2.1.	Формування організаційної структури	4	3
2.2.	Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності в межах здійснення маркетингової діяльності	4	3
2.3.	Створення умов для самоудосконалення організаційної структури	4	2
2.4.	Виконання основного процесу здійснення маркетингової діяльності	4	3
2.5.	Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	0
	Всього за критерієм «Організація»	20	11
3.	Мотивація персоналу, зайнятого здійсненням маркетингової діяльності	4	
3.1.	Лідерство і корпоративна культура	4	3
3.2.	Умови для навчання і професійного розвитку персоналу, зайнятого маркетинговою діяльністю	4	2
3.3.	Рівень задоволення потреб працівників, зайнятих маркетинговою діяльністю	4	3

№ п/п	Критерій	Максимальна кількість балів	Оцінка
3.4.	Залучення усіх працівників у процес удосконалення маркетингової діяльності	4	2
3.5.	Задоволення маркетингового персоналу результатами своєї діяльності	4	3
	Всього за критерієм «Мотивація»	20	13
4.	Контроль маркетингової діяльності	4	
4.1.	Система контролю якості на кожному етапі виконання маркетингових функцій	4	2
4.2.	Наявність критеріїв оцінки отриманих результатів	4	0
4.3.	Вимірювання рівня задоволеності споживачів	4	0
4.4.	Раціональне використання ресурсів	4	3
4.5.	Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	2
	Всього за критерієм «Контроль»	20	7
5.	Координація маркетингової діяльності	4	
5.1.	Поєднання і координація перших чотирьох функцій в межах здійснення маркетингової діяльності	4	2
5.2.	Встановлення внутрішніх взаємозв'язків при здійсненні маркетингової діяльності	4	3
5.3.	Система вирішення конфліктів	4	4
5.4.	Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	2
5.5.	Інформаційний менеджмент	4	1
	Всього за критерієм «Координація»	20	12
	Загальна оцінка управління маркетинговою діяльністю (самооцінка)	100	46

Таким чином, ТОВ «СТЕМП» за результатами проведеної самооцінки управління маркетинговою діяльністю отримало 46 балів, що свідчить про те, що підприємство має III рівень розвитку управління маркетинговою діяльністю (додаток Е), тобто система управління маркетингом частково сформована, функції маркетингового персоналу чітко розподілені. Проте, аналіз показав, що ТОВ «СТЕМП» немає чітких цілей та стратегічних завдань в управлінні маркетинговою діяльністю і підприємству необхідно акцентувати увагу на удосконаленні бізнес-процесу управління маркетингом та покращенні якості управління на кожному етапі.

Для наочного уявлення результатів оцінки нами побудовано пентаграму (комунікаційний профіль) за результатами оцінки кожного критерію функціональної моделі управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» (рисунки 2.8).



Джерело: складено автором

### **Рисунок 2.8 – Пентаграма за результатами оцінки функціональної моделі управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП»**

Таким чином, з рис. 2.8 помітно, що удосконалення потребують усі складові моделі управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП». При цьому першочергово поліпшення системи управління маркетинговою діяльністю слід розпочати із удосконалення функцій контролю та планування маркетингової діяльності на підприємстві.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

ТОВ «СТЕМП» - підприємство приватної форми власності, що спеціалізується на виготовленні ковбасних виробів та працює на ринку з 2002 року. Діяльність підприємства організована із використанням лінійної структури управління. Загальна чисельність персоналу становить 12 осіб, серед яких 5 – управлінського персоналу (директор, завідувач виробництвом, головний бухгалтер, завідувач складу та інженер з охорони праці).

Узагальнюючи розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СТЕМП» за 2017 – 2019 роки, відмітимо наступне:

- у 2019 році відбулося суттєве скорочення обсягів виробництва продукції (у 2,4 раза порівняно з 2018 роком) одночасно із загальним підвищенням ефективності управління, про що свідчать позитивні значення показників рентабельності активів, операційних витрат та продукції

- товариство працює дуже нестабільно, про що свідчать суттєві коливання прибутку від операційної діяльності;
- починаючи з 2018 року змінилась загальна структура майна ТОВ «СТЕМП». Якщо у 2017 році необоротні активи складали близько 40%, то у 2018 і 2019 роках вони становили лише 2 - 3%. Це пов'язано із продажем у 2017 році приміщення, яке було у власності товариства;
- робота з боржниками підприємства постійно погіршується, про що свідчить суттєве зниження у 2019 році коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості та зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості;
- значення коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності дають змогу стверджувати, що підприємство є фінансово нестійким з дуже високою концентрацією позикового капіталу, з низькою здатністю погашення короткострокових кредитних зобов'язань.

На нашу думку, однією із головних причин суттєвого зниження обсягів реалізації готової продукції на ТОВ «СТЕМП» є неефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Вивчення особливостей управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами здійснювалось у такі послідовності: висвітлення тенденцій на ринку ковбасних виробів, у т.ч. із використанням конкурентного аналізу за моделлю М.Портера; аналіз організації служби маркетингу на підприємстві; 4-Р аналіз для оцінки функціональних складових маркетингової діяльності підприємства; SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СТЕМП»; аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю із застосуванням функціональної моделі оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ).

Аналіз ринку ковбасних виробів свідчить про зростання обсягів споживання крафтових ковбас, ковбас із м'яса птиці та ковбас із мінімальним вмістом харчових добавок. Стримуючим фактором розвитку ринку ковбасних виробів є їх висока собівартість виготовлення за низького платоспроможного попиту споживачів.

Підсумовуючи узагальнені результати конкурентного аналізу ТОВ «СТЕМП» за М.Портером відмітимо надзвичайно високий рівень загрози з боку товарів-субститутів, адже ковбасні вироби можуть бути замінені споживачем будь-яким іншим харчовим продуктом. Внутрішньогалузева конкуренція на ринку ковбасних виробів є дуже високою, що зумовлено наявністю великої кількості виробників та продажем стандартизованого товару. Крім цього існує висока загроза виходу на ринок нових гравців – виробників ковбасних виробів, що пов'язано із середнім рівнем витрат на організацію ковбасного виробництва, незначним зростанням темпу росту галузі та відсутністю обмежуючих актів зі сторони держави.

Для ТОВ «СТЕМП» існує середній рівень втрати клієнтів. При цьому постачальники суттєво впливають на діяльність підприємства, адже ТОВ «СТЕМП» працює лише з кількома постачальниками м'ясної сировини і від їх пропозицій залежить як ціна, так і якість готових ковбасних виробів.

До організаційної структури служби маркетингу ТОВ «СТЕМП» входять директор, головний бухгалтер, завідуючий виробництвом та технолог.

Виконання аналітичних функцій маркетингу, що пов'язані, насамперед, із вивченням ринку ковбасних виробів та споживачів, покладаються на директора ТОВ «СТЕМП». До реалізації виробничих функцій маркетингу залучаються завідуючий виробництвом, технолог та директор. Збутова функція маркетингу виконується переважно головним бухгалтером та директором, а функція управління – директором ТОВ «СТЕМП».

Результати проведеного 4Р-аналізу засвідчили, що керівництвом підприємства недостатньо використовуються можливості маркетингу для просування ковбасних виробів на ринок. Щодо товарної політики, то товарний портфель представлений 5 асортиментними групами: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси та сирокочені ковбаси. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 55 найменувань. При реалізації цінової політики ТОВ «СТЕМП»

використовує пасивну цінову стратегію або стратегію середніх цін. Управління політикою розподілу здійснює директор та головний бухгалтер ТОВ «СТЕМП». При цьому збут ковбасних виробів здійснюється підприємством переважно на території м. Рівне та Рівненської області з використанням прямого каналу розподілу продукції. У структурі маркетингових комунікацій ТОВ «СТЕМП» основну частку займає стимулювання збуту. Крім того, підприємство у своїй діяльності використовує друковану рекламу, елементи фірмового стилю та Інтернет.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «СТЕМП» має такі сильні сторони, як наявність власних виробничих площ, глибокий асортимент ковбасних виробів, наявність постійних клієнтів та партнерів та досвідчений виробничий персонал. При цьому слабкими сторонами є відсутність розгалуженої системи збуту, висока залежність від постачальників м'ясної сировини, низька проінформованість споживачів про підприємство, високий рівень дебіторської заборгованості та низька прибутковість підприємства.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами використано функціональну модель оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ). Суть моделі полягає у аналізі п'яти управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація), які і є критеріями моделі.

ТОВ «СТЕМП» за результатами проведеної самооцінки управління маркетинговою діяльністю отримало 46 балів, що свідчить про те, що підприємство має III рівень розвитку управління маркетинговою діяльністю, тобто система управління маркетингом частково сформована, функції маркетингового персоналу чітко розподілені. Проте, аналіз показав, що ТОВ «СТЕМП» немає чітких цілей та стратегічних завдань в управлінні маркетинговою діяльністю і підприємству необхідно акцентувати увагу на удосконаленні бізнес-процесу управління маркетингом та покращенні якості управління на кожному етапі.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «СТЕМП»

### 3.1. Узагальнення недоліків в управлінні маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП»

Недоліки, які було виявлено під час аналізу ефективності маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП», наведені у табл. 3.1.

**Таблиця 3.1 - Недоліки в управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

№ з/п	Виявлений недолік	На що впливає	Заходи з усунення недоліку чи його мінімізації
1	<i>Політика розподілу</i>		
1.1	Відсутній продаж продукції підприємства через Інтернет	Втрата потенційних клієнтів в Україні	Удосконалення сайту підприємства; розміщення пропозицій на торговельних майданчиках в мережі Інтернет
1.2	Недостатньо уваги приділяється продажу ковбасних виробів роздрібним споживачам	Втрата потенційних роздрібних клієнтів	Відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП». У подальшому – розширення мережі.
1.3	Основні функції зі збуту покладаються на директора та головного бухгалтера	Директор та бухгалтер виконують невластиві їм функції, що позначається на якості їх виконання	Реорганізація організаційної структури. Створення відділу збуту.
2	<i>Товарна політика</i>		
2.1	Асортимент ковбасних виробів частково не враховує сучасних тенденцій ринку	Відбувається втрата клієнтів з високим рівнем доходів (прихильників крафтових ковбас та ковбас з мінімальним вмістом харчових добавок), а також клієнтів з низьким рівнем доходів (прихильників дешевих ковбас із курятини)	Удосконалити управління асортиментом на основі вивчення попиту споживачів
3	<i>Комунікаційна політика</i>		
4.1	Недостатня наповненість інформацією веб-сайту підприємства	Потенційні партнери в Україні не мають достатньо інформації про підприємство, відсутня можливість он-лайн замовлення	Удосконалити веб-сайт для більшої обізнаності споживачів про діяльність підприємства

№ з/п	Виявлений недолік	На що впливає	Заходи з усунення недоліку чи його мінімізації
		продукції	
4	<i>Управління маркетинговою діяльністю</i>		
4.1	Неефективне виконання функцій планування та контролю маркетинговою діяльністю	Відсутня стратегічна програма розвитку підприємства	Реорганізація організаційної структури. Створення відділу збуту. Зменшення завантаженості директора виконанням маркетингових функцій

Таким чином, за результатами аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» виявлено, що підприємство має недоліки в організації політики розподілу (зокрема, відсутній продаж продукції через Інтернет; недостатньо уваги приділяється продажу продукції роздрібним споживачам; основні функції зі збуту покладаються на директора та головного бухгалтера), у товарній політиці (зокрема, недостатньо враховується попит споживачів), у комунікаційній політиці (інформації про підприємство у доступних джерел практично немає) і загалом в управлінні маркетинговою діяльністю (перезавантаженість директора виконанням маркетингових функцій).

### **3.2 Розробка заходів та пропозицій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

#### **3.2.1 Визначення стратегічної програми розвитку підприємства**

Однією із найголовніших проблем будь-якого підприємства, що працює у ринкових умовах – це його виживання та забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми можливе завдяки формуванню детально обґрунтованої стратегії розвитку підприємства, адже стратегія дає відповіді на такі запитання:

- у якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство?
- як розподілити ресурси?
- як вести конкурентну боротьбу?

При цьому необхідним є формулювання місії підприємства та основних



цінностей, на які буде зорієнтована діяльність організації.

Отож, *місією* ТОВ «СТЕМП» на сучасному етапі є задоволення потреб споживачів Рівненської області завдяки виробництву високоякісних ковбасних виробів. Для здійснення місії ТОВ «СТЕМП» забезпечує ретельний контроль за якістю сировини, за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, використовує сучасне обладнання для транспортування, зберігання та доставки сировини і готової продукції.

Основними *цінностями* ТОВ «СТЕМП» є: орієнтація на потреби споживачів, порядність, надійність, висока якість продукції.

Стратегію розвитку ТОВ «СТЕМП» доцільно відобразити у вигляді наступної схеми (рисунок 3.1). ТОВ «СТЕМП» у своїй діяльності використовує корпоративну стратегію «Стабілізації» (корпоративна стратегія стосується усіх напрямків діяльності підприємства), оскільки підприємство знаходиться на стадії зрілості, прагне захистити досягнутих позицій від конкурентів та завоювати нові ринки збуту.

1. Корпоративна стратегія – стратегія стабілізації.	
2. Ділова (конкурентна) стратегія – фокусування на сегменті.	
3. Функціональна (внутрішня) стратегія – удосконалення маркетингової діяльності підприємства	
3.1 Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю	1. Реорганізація організаційної структури управління підприємством
	2. Створення відділу збуту
3.2 Удосконалення політики розподілу	2. Створення відділу збуту
	3. Удосконалення сайту підприємства
	4. Розміщення пропозицій підприємства на торговельних майданчиках в мережі Інтернет
	5. Відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»
3.3 Удосконалення товарної політики	6. Постійне вивчення попиту споживачів
	7. Створення системи управління асортиментом на основі методу експертних оцінок
3.4 Удосконалення комунікаційної політики підприємства	3. Удосконалення сайту підприємства

Джерело: складено автором

**Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних цілей ТОВ «СТЕМП»**

Якщо корпоративна стратегія стосується всього підприємства, то ділова конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають конкурентною, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг. На підставі її аналізу можна зрозуміти, як підприємство домагатиметься успіху в конкурентній боротьбі [9].

Для ТОВ «СТЕМП» доцільним буде використання ділової стратегії «Фокусування на сегменті» (за М.Портером), суть якої полягає у тому, що підприємству слід зосередитися на одному чи кількох сегментах та досягти у них лідерства за індивідуальними ознаками продукції (якістю, свіжістю, доступністю тощо). Це пов'язано з тим, що підприємство є регіональним виробником ковбасних виробів і орієнтується на споживачів Рівненської області.

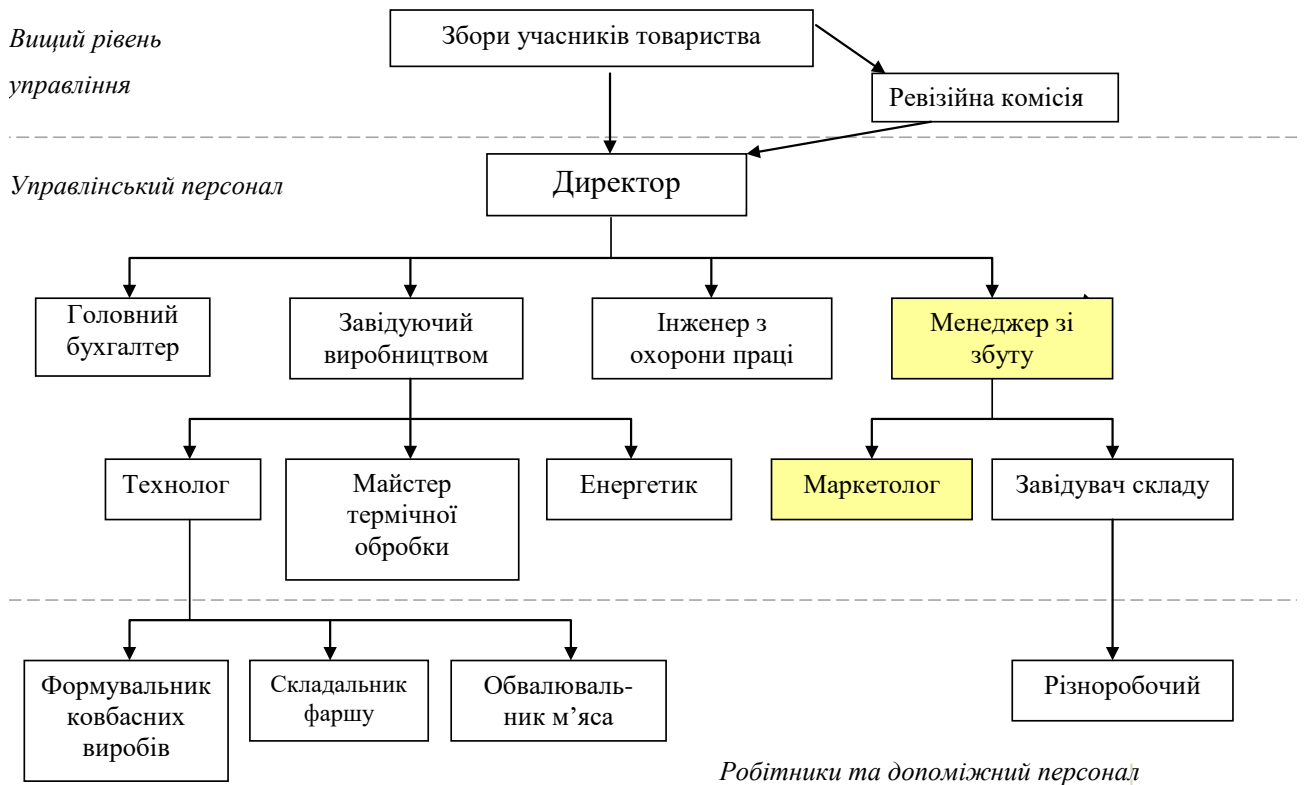
Щодо функціональної стратегії, то доцільним є акцентування уваги на удосконаленні маркетингової діяльності, що дасть змогу досягти ділової стратегії «Фокусування на сегменті» та корпоративної стратегії «Стабілізації».

### **3.2.2 Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю**

Основним способом удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП» є реорганізація організаційної структури управління підприємством шляхом створення відділу збуту.

Головним аргументом для створення відділу збуту на ТОВ «СТЕМП» є той факт, що основні функції зі збуту покладаються на директора та головного бухгалтера. Тобто директор та бухгалтер виконують невласливі їм функції, що позначається на якості їх виконання та загалом на збутовій діяльності підприємства.

Зміни в організаційній структурі ТОВ «СТЕМП» після створення відділу збуту подано на рисунку 3.2.



Джерело: складено автором

### Рисунок 3.2 - Зміни в організаційній структурі ТОВ «СТЕМП»

Таким чином, пропонується ввести 2 посади: менеджера зі збуту та маркетолога.

Характеристику добору кадрів ТОВ "СТЕМП" подано у табл. 3.2.

На менеджера зі збуту покладатимуться такі обов'язки, як організація та координація збутової діяльності підприємства, організація зв'язків з діловими партнерами, узгодження умов поставки та укладання господарських договорів, контроль дебіторської заборгованості підприємства, ведення звітності про обсяги та структуру збуту тощо [39].

Маркетолог виконуватиме функції з вивчення стану ринку, зі збору інформації про задоволеність споживачів продукцією підприємства, з аналізу конкурентоспроможності підприємства та продукції, з розробки

комунікаційної політики підприємства та її реалізації, надання пропозицій щодо оновлення асортименту тощо [38].

**Таблиця 3.2 – Характеристика добору кадрів ТОВ "СТЕМП" за проектом реорганізації організаційної структури управління підприємством**

Напрямок удосконалення	Вакансія	Джерело залучення	Аргумент методу
Удосконалення політики розподілу	Менеджер зі збуту	Зовнішнє	Дозволить ефективніше здійснювати збутову діяльність підприємства, збільшити кількість каналів збуту продукції, підвищити прибутковість підприємства
Удосконалення політики розподілу	Маркетолог	Зовнішнє	Дозволить здійснювати ефективний контроль за станом ринку; розробити ефективну товарну політику; здійснювати більш ефективне використання реклами; удосконалити роботу з громадськістю; проводити своєчасні заходи щодо стимулювання збуту.

Джерело: складено автором

Наведені нами пропозиції щодо оптимізації організаційної структури передбачають *набір персоналу*. Цей процес необхідно здійснювати відповідно до розробленої процедури: прийняття рішення про найм співробітників у штат підприємства; публічна об'ява про найм (кадрові агенції, державна служба зайнятості, випускники ВНЗ); розгляд поданих анкет; відбір.

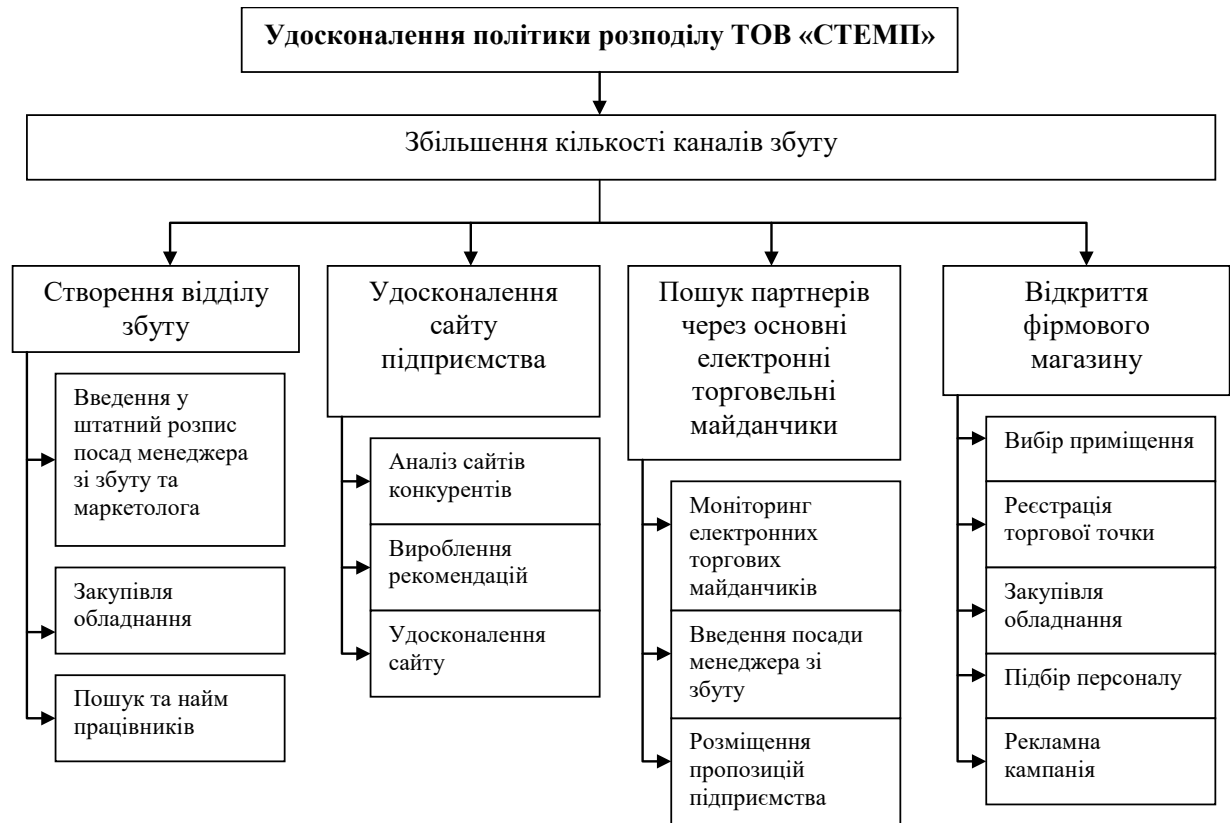
Набір персоналу здійснюватиме директор. Жодних фінансових витрат ТОВ «СТЕМП» не понесе, оскільки пошук кандидатів здійснюватиметься із застосуванням інтернет-сайтів jobs.ua та work.ua.

Витрати на переобладнання приміщення та закупівлю необхідної техніки для працівників відділу збуту становитимуть орієнтовно 50 тис.грн.

Враховуючи те, що штат працівників ТОВ "СТЕМП" збільшиться на 2 особи, то відбудеться зростання річного фонду заробітної плати приблизно на 144 тис.грн.

### 3.2.3 Удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП»

Одним із найважливіших напрямків удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП» є удосконалення політики розподілу. Суть пропозицій щодо удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП» подана на рисунку 3.3.



Джерело: складено автором

**Рисунок 3.3 – Дерево цілей для удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП»**

Загалом, основною метою удосконалення політики розподілу є збільшення кількості каналів збуту завдяки створенню відділу збуту, удосконаленню сайту, роботі на електронних торговельних майданчиках та відкриттю фірмового магазину.

Особливості *створення відділу збуту* подані у п.3.2.2 магістерської роботи.

*Удосконалення сайту ТОВ «СТЕМП».*

Функціонування сайту в мережі Інтернет з можливістю отримання замовлень через нього є вкрай актуальним маркетинговим заходом та засобом рекламування як продукції, так і самого підприємства у всьому світі. Ефективний Інтернет-сайт надає чимало переваг саме виробничим підприємствам, оскільки для вибору стандартизованого товару споживачеві не завжди потрібен особистий контакт. Окрім того, для прийняття купівельного рішення споживачеві на промисловому ринку потрібно значно більше інформації, аніж на споживчому, а Інтернет надає можливість розміщення великої кількості інформації, також, зміна відомостей на сайті потребує мінімуму витрат [4].

ТОВ «СТЕМП» має сайт у мережі Інтернет - <https://stemp.com.ua/> [28]. Проте, на сайті розміщено виключно коротку інформацію про асортимент продукції підприємства, що, очевидно, є недостатнім для здійснення ефективної політики розподілу.

Зокрема, сайт містить такі розділи: варені ковбаси; сосиски, сардельки; варено-копчені ковбаси; напівкопчені ковбаси; сирокоччені ковбаси, а також номер телефону.

З огляду на це, наведемо концепцію для удосконалення сайту ТОВ «СТЕМП»:

- основний напрям сайту – надання повної інформації про ТОВ «СТЕМП» споживачам та просування продукції підприємства на внутрішньому ринку;
- місія сайту - необхідність позиціонування ТОВ «СТЕМП» як сучасного промислового підприємства, яке випускає високоякісну продукцію.

Орієнтовні обсяги фінансування при замовленні сайту у дизайн студії Rivnestyle з подальшим його просуванням – 10000 грн. [5]. Відповідальним за наповнення сайту та оновлення інформації на ньому буде маркетолог.

Основними пропозиціями щодо наповненості сайту є наступні (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Пропозиції щодо наповненості сайту <https://stemp.com.ua/>

№ з/п	Пропозиція	Обґрунтування
1	Створити розділ «Компанія»	У розділі слід подати інформацію про основні етапи розвитку підприємства, його досягнення, керівництво, можна подати відеоролик, що демонструє особливості технології виготовлення ковбасних виробів на ТОВ «СТЕМП»
2	Створити розділ «Новини»	Розділ буде призначеним для інформування потенційних клієнтів про нововведення в асортименті
3	Оновити інформацію про продукцію підприємства	Наявна на сайті ТОВ «СТЕМП» інформація про продукцію підприємства є дуже поверхневою: містить дані виключно про найменування ковбасного виробу, сорт та орієнтовну масу батона ковбаси. Вважаємо за доцільне також надати інформацію про склад продукту та спосіб пакування.
4	Розмістити на головній сторінці сайту кнопку «Замовити»	Перехід за цим посиланням дасть змогу оформити заявку на поставку ковбасних виробів не тільки в паперовому чи телефонному вигляді, а й у режимі он-лайн. Це спростить та пришвидшить процедуру замовлення, а також дасть змогу ефективніше працювати з клієнтами. Крім цього, потенційні клієнти матимуть змогу ознайомитись із актуальними цінами на продукцію підприємства.
5	Розмістити на головній сторінці сайту презентаційний ролик про підприємство	Підготовка та розміщення презентаційного відеоролика про підприємство позитивно вплине на імідж ТОВ «СТЕМП»

Джерело: складено автором

Загалом, основними перевагами, які отримає ТОВ «СТЕМП» від удосконалення сайту, будуть наступні:

- доведення інформації до споживачів про ТОВ «СТЕМП», що зробить підприємство «більш відкритим»;
- підвищення рівня обізнаності споживачів про особливості виробництва ковбасних виробів;
- додатковий канал збуту продукції;
- додатковий спосіб рекламування продукції та підприємства.

Отже, однією з пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП» є удосконалення власного сайту, який дасть змогу не лише отримувати вчасну та достовірну інформацію про продукцію

підприємства споживачам та потенційним клієнтам, а й забезпечить додатковий канал збуту – продаж через Інтернет.

*Пошук партнерів через електронні торговельні майданчики.*

Ринок електронної комерції в Україні активно розвивається, причому не тільки в споживчому, але і у корпоративному секторі. Українські компанії все частіше закупають товари та послуги на електронних торговельних майданчиках (ЕТМ). І цей ринок з року в рік зростає [19].

Тому ТОВ «СТЕМП» варто у своїй діяльності застосувати цей додатковий канал збуту ковбасних виробів. Підприємство може працювати у таких напрямках (таблиця 3.4).

**Таблиця 3.4 - Можливі напрямки роботи ТОВ «СТЕМП» на ЕТМ**

№ з/п	Напрямок роботи ЕТМ	Суть роботи ЕТМ	Пропозиція для ТОВ «СТЕМП»
1	B2B (business to business – бізнес для бізнесу)	Постачальники та закупівельники здійснюють торговельну діяльність, купуючи товари, роботи і послуги для потреб підприємства	Можливими ЕТМ, у торгах на яких може брати ТОВ «СТЕМП», є: Fabrikant.ua, Zakupki.UA, Rialtotenders.com.ua та ін. Детальніша інформація про особливості роботи вказаних ЕТМ розміщена на відповідних сайтах.
2	B2G (business to government – бізнес для держави)	На таких електронних майданчиках державні установи здійснюють закупівлі відповідно до чинного законодавства, закупаючи всі товари, роботи і послуги для потреб держсектора	ТОВ «СТЕМП» може брати участь у торгах на таких ЕТМ у сфері державних закупівель: zakupki.prom.ua, dzo.com.ua, tender.uub.com.ua, prozorro.gov.ua/ та ін.

Джерело: складено автором

Відмітимо, що застосування моделі В2С (бізнес для споживача) є недоцільним для реалізації ковбасних виробів, оскільки доставка вказаної категорії товарів засобами поштового зв'язку може негативно вплинути на якість готової продукції.

Основним напрямком роботи на ЕТМ для ТОВ «СТЕМП», на нашу думку, є сектор В2В. Адже саме цей сектор дозволяє укладати угоди купівлі-продажу між підприємствами за допомогою інтернет-ресурсу. Щодо роботи у сфері В2G – цей напрям також є можливим для ТОВ «СТЕМП», наприклад



участь у тендерах на закупівлю ковбасних виробів для дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів.

Відповідальним за здійснення збутової діяльності через електронні торговельні майданчики буде менеджер зі збуту. При цьому ТОВ «СТЕМП» отримає такі основні переваги завдяки роботі на ЕТМ:

- невисока вартість підключення до ЕТМ (стартує від 300 грн. залежно від обраного тарифу);
- присутність великої кількості закупівельників у системі збільшує перелік потенційних партнерів;
- незначні витрати часу, оскільки про пропозицію підприємства у найкоротші терміни дізнається широкий спектр компаній;
- доступ до найбільших закупівельників, адже підприємство зможе взяти участь у торгах будь-якого замовника, представленого на електронній торговельній площадці;
- спрощення всіх етапів збутової діяльності завдяки автоматизації;
- прозора звітність;

Загалом, відмітимо, що електронний торговий майданчик можна розглядати не тільки як додатковий канал збуту ковбасних виробів, але і як інструмент поширення інформації про ТОВ «СТЕМП».

#### *Відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП».*

Основною причиною доцільності відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП» є те, що підприємство недостатньо уваги приділяє реалізації своєї продукції роздрібним споживачам. Споживачі через роздрібну торгівлю найкраще задовольняють свої потреби, а фірмовий магазин (роздрібна торгівля), враховуючи у своєму асортименті побажання покупців, може збільшити обсяги продажів товарів і забезпечити успіх ведення бізнесу. Споживачі також надають перевагу фірмовим магазинам, оскільки отримують у них вищий рівень обслуговування, гарантії якості товарів, нижчі роздрібні ціни, вищу проінформованість про продукцію [22].

Суть ідеї полягає у наступному (таблиця 3.5).

**Таблиця 3.5 – Суть ідеї щодо відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»**

№ п/п	Елемент бізнес-ідеї	Характеристика
1.	Сутність проекту	Роздрібна торгівля, фірмовий магазин ТОВ «СТЕМП», структурний підрозділ
2.	Місце розташування	м. Рівне, мікрорайон «Щасливе», орендоване приміщення [25]
3.	Особливості основного контингенту покупців	Відвідувачами фірмового магазину будуть всі групи населення мікрорайону «Щасливе», тобто це, переважно, споживачі віком від 20 до 50 років.
4.	Перелік та опис продуктів / послуг (асортиментний профіль)	Заклад буде реалізовувати ковбасні вироби, що виготовляються ТОВ «СТЕМП»
5.	Назва	Фірмовий магазин ковбасних виробів ТОВ «СТЕМП»
6.	Розпорядок роботи	Пн-Нд 8:00-20:00 год.

При цьому доцільним є виявлення сильних та слабких сторін проекту за результатами SWOT-аналізу (таблиця 3.6).

**Таблиця 3.6 - SWOT-аналіз проекту**

<p><b><u>Сильні сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцевий виробник</li> <li>- Завжди свіжа продукція від виробника</li> <li>- Сучасне технічне оснащення</li> <li>- Сучасне оздоблення інтер'єру</li> <li>- Кваліфікований персонал</li> <li>- Швидке та якісне обслуговування</li> </ul>	<p><b><u>Слабкі сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність досвіду організації роботи закладу роздрібною торгівлі</li> <li>- мало відома торгова марка</li> </ul>
<p><b><u>Можливості:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення охопту території бізнесу (відкриття фірмових магазинів у інших мікрорайонах міста Рівне).</li> </ul>	<p><b><u>Загрози:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна криза</li> <li>- Поява нових конкурентів;</li> <li>- Банкрутство;</li> <li>- Збільшення рівня цін</li> </ul>

Таким чином, запропонована бізнес-ідея має чимало сильних сторін, зокрема таких як свіжість виготовленої продукції та місце розташування виробництва (м.Рівне).

Головними конкурентами фірмового магазину «СТЕМП», який запропоновано створити, будуть магазини роздрібною торгівлі, що розташовані у мікрорайоні «Щасливе»: магазин «Продукти», супермаркет «Наш Край», супермаркет «АТБ». Відмітимо, що головною конкурентною

перевагою буде акцент саме на фірмовій торгівлі від виробника ТОВ «СТЕМП».

Орієнтовний перелік необхідного обладнання для відкриття фірмового магазину ковбасних виробів поданий у таблиці 3.7.

**Таблиця 3.7 – Перелік необхідного обладнання для відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»**

№ з/п	Вид обладнання	Технічні характеристики	Ціна за одиницю, грн.	Кількість	Загальна вартість, грн.	Постачальник
<b>1</b>	<b>Торговельне немеханічне обладнання</b>					
1.1	Стелажі	Стелаж пристінний кутовий, КРИСПИ Н 2250	3500	1	3500	Компанія «Корал» [29]
		Стелаж пристінний, КРИСПИ 1000x470x2250 мм	2500	5	12500	
1.2	Прилавок	Прилавок 1000x470x1200 мм	1000	1	1000	
<b>2</b>	<b>Комп'ютерно-касова система</b>					
2.1	Комп'ютерно-касова система	Касовий бокс Stream-M-150N, без транспортера, з широкою тумбою, глибоким накопичувачем і столешницею з ДСП для ККМ	8000	1	8000	Компанія «Корал» [29]
<b>3</b>	<b>Ваговимірювальне обладнання</b>					
3.1	Ваги електронні	Ваги електронні торговельні	2600	1	2600	Компанія «Корал» [29]
<b>4</b>	<b>Холодильне обладнання</b>					
4.1	Бонети	БОНЕТА MIRANDA ВН 8-160, розміри 1600x1045 x990 мм, температурний режим -20 - -18 <sup>0</sup> С, вбудований холодильний агрегат, електронний блок управління, захисний бампер, комплект для підключення дренажу, кольорові панелі	25000	1	25000	Компанія «Корал» [29]
4.2	Вітрини холодильні	Вітрина холодильна "Блюз Економ" ВС 1 – 130, розміри 1380x795x1135 мм, температурний режим 0 - +6 <sup>0</sup> С, фронтальне скло: стаціонарне, Управління: термостат, захисний бампер,	20000	3	60000	Компанія «Корал» [29]

№ з/п	Вид обладнання	Технічні характеристики	Ціна за одиницю, грн.	Кількість	Загальна вартість, грн.	Постачальник
		комплект для підключення дренажу, кольорові панелі				
4.3	Шафи холодильні	Шафа холодильна ШХ-1,0, купе, ТМ Polair, корпус герметичний, цільноформований, навколишнє середовище до +32°C, температурний режим +1 - +12°C	12200	1	12200	Компанія «Корал» [29]
<b>5</b>	<b>Інвентар</b>					
5.1	Ніж	-	300	4	1200	-
5.2	Дошки для нарізання	-	100	6	600	-
Всього					126600	

Джерело: складено автором

Отже, орієнтовна вартість технічного оснащення фірмового магазину ТОВ «СТЕМП» складе 126600 грн.

При цьому структура управління фірмового магазину матиме наступний вигляд (рисунок 3.4). Магазин працюватиме як окремий структурний підрозділ ТОВ «СТЕМП» з окремим веденням фінансової звітності.



Джерело: складено автором

**Рисунок 3.4 - Структура управління фірмовим магазином ТОВ «СТЕМП»**

Штатний розпис фірмового магазину ТОВ «СТЕМП» поданий у таблиці 3.8.

Загалом, місячний фонд оплати праці становитиме близько 26 000 грн.

У таблиці 3.9 подано орієнтовний облік постійних витрат фірмового магазину ТОВ «СТЕМП».

**Таблиця 3.8 - Штатний розпис фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»**

№	Посада	Оклад, грн.	Кількість, чел.	ФОП, грн.
1	Директор магазину	8000	1	8000
2	Продавець	6000	3	18000
Разом:				26 000

Джерело: складено автором

**Таблиця 3.9 - План щомісячних постійних витрат обігу**

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1	Заробітна плата	26000
2	Єдиний соціальний внесок (22%)	5720
3	Орендна плата	12000
4	Господарчі потреби	1000
	Разом	18720

Джерело: складено автором

Таким чином, орієнтовна сума щомісячних постійних витрат обігу складе 18720 грн.

У таблиці 3.10 наведено розрахунок точки мінімальної рентабельності, що дасть змогу отримувати щомісячний прибуток у сумі 20000 грн. і зможе забезпечити рівень змінних витрат обігу 5%.

**Таблиця 3.10 - Розрахунок основних показників діяльності фірмового магазину (РВО<sub>зм</sub>=5%, П=20 000 грн.)**

Прибуток (П), грн.	Витрати Обігу (ВО)				Рентабельність (Р), %	Валові доходи (ВД)			Точка мінімальної рентабельності (Т <sub>мрр</sub> ), грн..	Одноденний товарооборот (Т <sub>одн</sub> ), грн.
	ВО пост, грн.	ВО зм, грн.	РВО зм, %	Разом ВО, грн.		ВД, грн.	Рвд %	Рвд – РВО зм		
20000	18720,0	3744,0	5	22464,0	89,0	22464,0	25	20	193600,0	6453,3

Джерело: складено автором

Отже, якщо фірмовий магазин зможе забезпечити одноденний товарооборот на суму 6453,30 грн., то ТОВ «СТЕМП» отримуватиме прибуток у сумі 20 000 грн. і при цьому зможе забезпечити рівень змінних витрат обігу 5%.

Загалом, орієнтовний розмір інвестицій на відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП» складає приблизно 280 000 грн. Розподіл витрат подано у таблиці 3.11.

**Таблиця 3.11 - Орієнтовний розмір інвестицій на відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»**

№ з/п	Стаття витрат	Розмір витрат, грн.
1	Розробка бізнес-плану	50000
2	Ремонт приміщення	100 000
3	Закупівля обладнання	126600
Всього		276600

Джерело: складено автором

Відповідно, термін окупності при мінімальному прибутку 20 000 грн. на місяць складе:

$$PP = 276\,600 / 20\,000 = 14 \text{ місяців} = 1 \text{ рік і } 2 \text{ місяці.}$$

Таким чином, відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП» дозволить:

- найповніше представити асортимент ковбасних виробів ТОВ «СТЕМП»;
- збільшити обсяги реалізації завдяки привабливості споживачів за ознаками якості і ціни;
- удосконалити маркетингову діяльність підприємства щодо виконання функції вивчення попиту, оскільки через торгівлю у фірмовому магазині створюються належні умови для швидкого реагування на зміну потреб цільових сегментів ринку.

### **3.2.4 Удосконалення товарної політики ТОВ «СТЕМП»**

Під час виконання магістерської роботи нами запропоновано такі основні способи удосконалення товарної політики ТОВ «СТЕМП»:

- постійне вивчення попиту споживачів;
- створення системи управління асортиментом на основі вивчення попиту споживачів.

*Вивчення попиту споживачів.*

На сьогодні ТОВ «СТЕМП» для вивчення попиту споживачів використовує метод «Спостереження», суть якого полягає у аналізі обліку реалізованої продукції. Вказаний метод унеможлиблює оновлення асортименту ковбасних виробів підприємства.

З огляду на це, однією із пропозицій удосконалення маркетингової діяльності є використання методу опитування покупців у місцях реалізації ковбасних виробів ТОВ «СТЕМП», а також через сайт.

Основним завданням анкетування буде отримання інформації, яка є необхідною для ефективного управління асортиментом та його оновлення.

Слід відмітити, що основні функції по здійсненню цього напрямку діяльності будуть покладатися на маркетолога підприємства.

*Створення системи управління асортиментом на основі методу експертних оцінок.*

На сьогодні управління асортиментом ковбасних виробів на ТОВ «СТЕМП» здійснюється інтуїтивно з урахуванням обсягів реалізації кожного виду продукції. На нашу думку такий спосіб управління є неефективним, оскільки не враховує перспективність окремих позицій асортименту.

Вказаний метод дасть змогу знайти рішення, яке буде найкращим з погляду збільшення прибутку, доступності ресурсів, росту продажів і завоювання нових ринків [3].

До складу експертної комісії доцільно ввести такий персонал ТОВ «СТЕМП»:

- завідуючого виробництва і технолога, які визначають виробничі можливості підприємства, аналізують забезпеченість потрібною сировиною та матеріалами;
- менеджера зі збуту, який оцінює попит на подібну продукцію;

- головного бухгалтера, що оцінює перспективну прибутковість (рентабельність) продажів нового товару.

Формування оптимальної структури асортименту в рамках цього методу зводиться до визначення набору показників, які експерти оцінюють за 10-бальною шкалою. Як правило, у якості напрямків аналізу вибираються перспективність, економічна привабливість товарної позиції, доступність ресурсів.

Після того як показники відібрані, експерти з відповідних підрозділів присвоюють їм бали. Потім по кожній аналізованій товарній позиції розраховуються сумарний бал з урахуванням її вагомості, а також питома вага в загальній сумі балів. За підсумками ранжування, проведеного експертною комісією, на підставі виділених критеріїв (список критеріїв може бути розширений до кількості, необхідної для ухвалення остаточного рішення) необхідно вивести інтегральний коефіцієнт по кожному виду нової продукції. Відповідно до результату і формується структура асортименту.

Загалом, при використанні будь-якого зі способів аналізу асортименту необхідно враховувати:

- час присутності товару на ринку;
- аналіз представленості даної продукції у конкурентів;
- існуючі ринкові тенденції [3].

Використовуючи таку методику управління асортиментом, ТОВ «СТЕМП» зможе визначати перспективи розвитку асортименту на найближчі періоди, знаходити напрями підвищення його прибутковості, опрацьовувати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

### **3.2.5 Розробка комплексного плану заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

Для наочного представлення загальної картини пропозицій, спрямованих на вдосконалення управління маркетинговою діяльністю



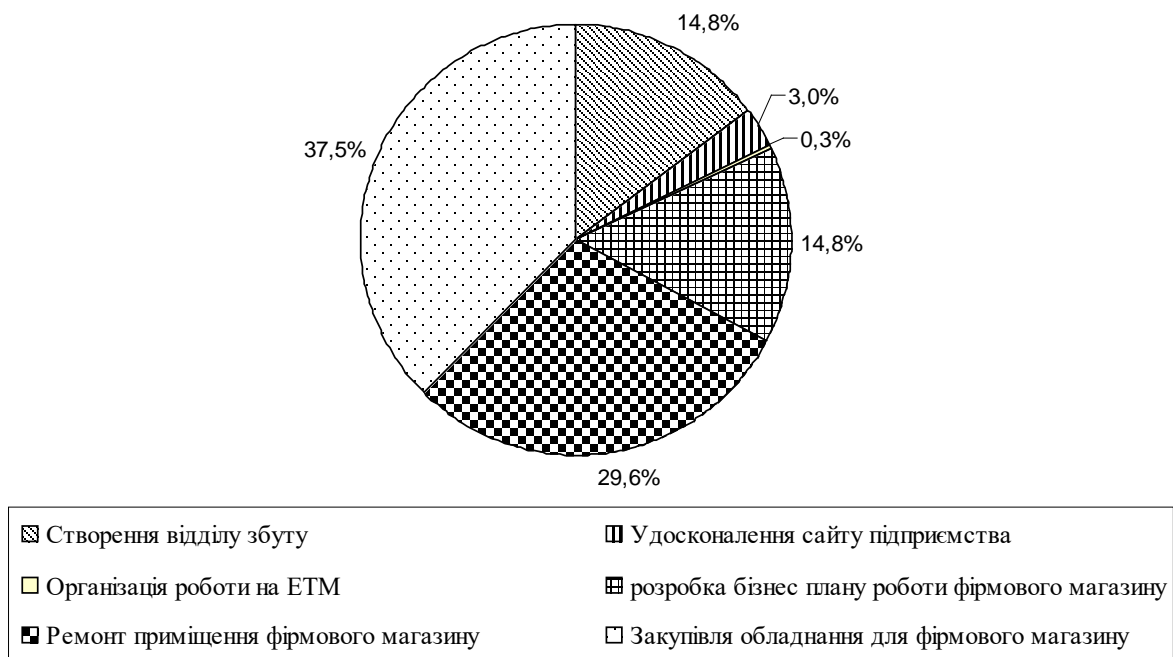
підприємства побудуємо комплексну таблицю заходів, що включатиме їх повний перелік, вартість кожного та загальну сукупність проектних витрат, терміни виконання і склад виконавців проекту (таблиця 3.12).

**Таблиця 3.12 – Комплексний план удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

№ з/п	Найменування заходу	Відповідальна особа	Термін виконання	Вартість, грн.	Джерело фінансування
1.	Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»				
1.1	Реорганізація організаційної структури управління підприємством	Директор	Липень 2020	-	-
1.2	Створення відділу збуту	Директор	Липень 2020	Від 50000	Власні кошти
2.	Удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП»				
2.1	Створення відділу збуту	Див.п.1.2			
2.2	Удосконалення сайту підприємства	Маркетолог	Вересень 2020	Від 10000	Власні кошти
2.3	Розміщення пропозицій підприємства на торговельних майданчиках в мережі Інтернет	Менеджер зі збуту	Вересень 2020	Від 1000 грн.	Власні кошти
2.4	Відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»	Директор	Грудень 2020	Від 280000 грн.	Кредит
3	Удосконалення товарної політики ТОВ «СТЕМП»				
3.1	Постійне вивчення попиту споживачів	Маркетолог	Постійно	-	-
3.2	Створення системи управління асортиментом на основі методу експертних оцінок	Менеджер зі збуту	Постійно	-	-
4	Удосконалення комунікаційної політики ТОВ «СТЕМП»				
4.1	Удосконалення сайту підприємства	Див. п. 2.2			
<b>Усього витрат за проектом, грн.</b>					<b>341000,00</b>

Таким чином, загальна вартість витрат проєкту становить від 341000,00 грн. План проєкту удосконалення управління асортиментом підприємства розрахований на період з червня 2020 до грудня 2020 року. Контроль за реалізацією усіх етапів проєкту варто покласти на директора ТОВ «СТЕМП».

Структуру грошових витрат проєкту на реалізацію заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП» відображено на рисунку 3.5.



Джерело: складено автором

### **Рисунок 3.5 - Структура грошових витрат проєкту на реалізацію заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

Як видно з рис. 3.5 найбільшу частку витрат проєкту становлять витрати на удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП», зокрема відкриття фірмового магазину.

### **3.3 Ефективність заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СТЕМП»**

Одним із найпоширеніших методів короткострокового прогнозування економічних явищ є екстраполяція. Екстраполяція полягає у вивченні

сформованих у минулому і сьогоднішні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє.

Мета такого прогнозу – показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися до нього з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому. Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі [8].

Прогнозування економічних показників найбільш доцільно здійснити за допомогою методу експоненціального згладжування.

Згладжування – це спосіб, що забезпечує швидке реагування прогнозу на всі події, які відбуваються впродовж періоду довжини базової лінії. Основна ідея застосування згладжування полягає у тому, що кожен новий прогноз отримують за допомогою переміщення попереднього прогнозу в напрямку, який би дав кращий результат порівняно зі старим прогнозом [8].

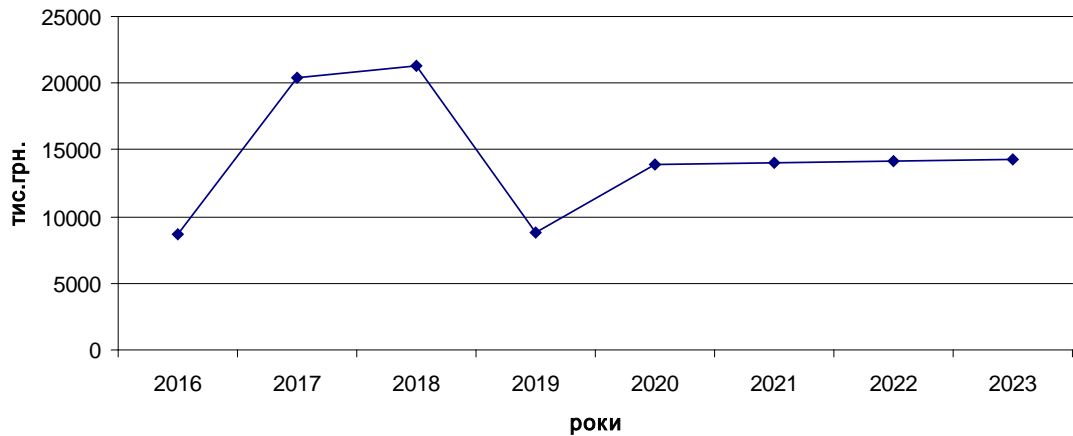
У таблиці 3.13 із використанням методу експоненціального згладжування за допомогою програми MS Excel (функції «РОСТ») наведено прогноз обсягів реалізації продукції ТОВ «СТЕМП» на 2020-2023 роки.

**Таблиця 3.13 – Фактичні і прогнозні значення обсягу реалізованої продукції ТОВ «СТЕМП»**

Рік	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.
Фактичні значення	
2016	8693,8
2017	20443,1
2018	21349,3
2019	8845,2
Прогнозні значення (MS Excel, функція «РОСТ»)	
2020	13861,0
2021	13993,5
2022	14127,4
2023	14262,4

Джерело: розроблено автором.

Результати прогнозування відображені графічно (рисунок 3.6).



Джерело: розроблено автором.

### **Рисунок 3.6 – Прогноз обсягів реалізації продукції ТОВ «СТЕМП»**

Відмітимо, що використаний метод прогнозування має низку недоліків, зокрема неврахування різних тенденцій внутрішнього характеру та змін його зовнішнього оточення, що звісно, ставить під сумнів визначену тенденцію зміни величини аналізованих показників.

Після отримання прогнозованих значень показників ТОВ «СТЕМП» проводиться розрахунок чистої приведеної вартості проєкту, яка фактично доводить доцільність реалізації проєкту запропонованих заходів (таблиця 3.14).

Отже, чиста приведена вартість за 2020 рік проєкту дорівнює дисконтованій різниці надходжень і видатків протягом 2020 року, за 2021 рік проєкту – сумі дисконтованих різниць надходжень і видатків за 2020 та 2021 роки проєкту, за 2022 рік, відповідно – сумі різниць надходжень і видатків за 2020-2022 роки проєкту і т. д.

Критерій NPV означає, що проєкт є економічно доцільним, оскільки його чиста приведена вартість має позитивне значення (починаючи з 2021 року), проєкт покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

Таблиця 3.14 – Розрахунок чистої приведеної вартості нововведень на ТОВ «СТЕМП»

№ з/п	Показники	БАЗА	РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ			
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Надходження: виручка від реалізації	8845,20	13861,00	13993,54	14127,35	14262,44
2	Операційні витрати					
2.1	Сума операційних витрат, тис. грн	8630,70	13524,87	13654,20	13784,76	13916,57
2.2	Зростання операційних витрат (реалізація проєкту), тис.грн.		341,00			
2.3	Витрати, всього, тис.грн.	8630,70	13865,87	13654,20	13784,76	13916,57
4	Різниця надходжень та витрат, тис. грн.	214,50	-4,86	339,35	342,59	345,87
5	Ставка дисконтування (i)		0,25	0,25	0,25	0,25
6	Коефіцієнт дисконтування, $k = 1 / (1 + i)^t$		0,8	0,8	0,8	0,8
7	Дисконтована різниця надходжень і видатків (Вр-В) * к		-3,89	271,48	274,08	276,70
8	Чиста приведена вартість (NPV) (з наростаючим підсумком)		-4	268	542	818

Джерело: складено автором

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» виявлено, що підприємство має недоліки в організації політики розподілу (зокрема, відсутній продаж продукції через Інтернет; недостатньо уваги приділяється продажу продукції роздрібним споживачам; основні функції зі збуту покладаються на директора та головного бухгалтера), у товарній політиці (зокрема, недостатньо враховується попит споживачів), у комунікаційній політиці (інформації про підприємство у доступних джерел практично немає) і загалом в управлінні маркетинговою діяльністю (перезавантаженість директора виконанням маркетингових функцій).

ТОВ «СТЕМП» у своїй діяльності використовує корпоративну стратегію «Стабілізації», оскільки підприємство знаходиться на стадії зрілості, прагне захистити досягнутих позицій від конкурентів та завоювати нові ринки збуту.

Для ТОВ «СТЕМП» доцільним буде використання ділової стратегії «Фокусування на сегменті» (за М.Портером), суть якої полягає у тому, що підприємству слід зосередитися на одному чи кількох сегментах та досягти у них лідерства за індивідуальними ознаками продукції (якістю, свіжістю, доступністю тощо). Це пов'язано з тим, що підприємство є регіональним виробником ковбасних виробів і орієнтується на споживачів Рівненської області.

Щодо функціональної стратегії, то доцільним є акцентування уваги на удосконаленні маркетингової діяльності, що дасть змогу досягти ділової стратегії «Фокусування на сегменті» та корпоративної стратегії «Стабілізації».

У кваліфікаційній роботі магістра запропоновано такі шляхи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП»:

- удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю шляхом реорганізації організаційної структури управління та створення відділу збуту;

- удосконалення політики розподілу завдяки створенню відділу збуту, удосконаленню сайту підприємства, розміщення пропозицій підприємства на торговельних майданчиках в мережі Інтернет та відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»;

- удосконалення товарної політики через постійне вивчення попиту споживачів та створення системи управління асортиментом на основі методу експертних оцінок;

- удосконалення комунікаційної політики підприємства шляхом покращення інформаційної наповненості сайту ТОВ «СТЕМП».

Загальна вартість витрат на реалізацію усіх перерахованих вище заходів становить від 341000,00 грн. Найбільшу частку витрат проєкту становлять витрати на удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП», зокрема відкриття фірмового магазину.

План проєкту удосконалення управління асортиментом підприємства розрахований на період з червня 2020 до грудня 2020 року. Контроль за реалізацією усіх етапів проєкту варто покласти на директора ТОВ «СТЕМП».

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів використано метод експоненціального згладжування за допомогою програми MS Excel (функції «РОСТ») та показник чистої приведеної вартості проєкту.

Таким чином, проєкт є економічно доцільним, оскільки його чиста приведена вартість має позитивне значення (починаючи з 2021 року), проєкт покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підходи науковців до визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю» є доволі різними. Загалом, управління маркетингом – це системний та складний процес, спрямований не тільки на задоволення потреб споживачів, а й на отримання максимального прибутку. При цьому управління маркетингом передбачає створення на підприємстві цілеспрямованої взаємопов'язаної системи виробництва, постачання, збуту, фінансів і трудових ресурсів.

Науковці виділяють такі основні функції маркетингу промислових підприємств, як аналітичну (дослідницьку), функцію планування (зокрема, планування випуску асортименту продукції), розподільчо-збутову та управлінську. Відмітимо, що до управлінських функцій маркетингу належить маркетингове планування, організація маркетингу, мотивація персоналу та контроль виконання маркетингових планів.

Основними завданнями підприємства в управлінні маркетинговою діяльністю є підвищення цінності продукції підприємства в очах споживача, аналіз та вибір цільових ринків збуту, робота зі споживачами, розробка стратегії та принципів конкуренції, управління асортиментом товарів підприємства та аналіз результатів робіт. Їх ефективне виконання дасть змогу виробничому підприємству досягти намічених цілей.

Основними принципами управління маркетинговою діяльністю, від яких залежить результативність підприємства в цілому, є: інноваційний підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення та ін.

Для формування ефективної системи маркетингового менеджменту підприємством необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу,



який на виробничому підприємстві передбачає здійснення таких етапів, як аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, розробка маркетингових стратегій та комплексу маркетингу, формування маркетингових програм та їх реалізацію, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Єдиного підходу до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства не існує. Зокрема, можливим є використання показників результативності і ефективності маркетингової діяльності. Інший підхід передбачає оцінку якісних, кількісних, інформаційних та соціологічних показників. Також оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю можна завдяки оцінюванню ефективності роботи маркетингової служби та через застосування методології стратегічного вимірювання ефективності бізнесу.

Загалом, процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є доволі складним і багатогранним та впливає на управління всім підприємством. Його трудомісткість і необхідність професійних навичок маркетингологів зростає в міру збільшення інтенсивності маркетингових змін, які вимагають ефективного управління для якісного розвитку підприємства.

ТОВ «СТЕМП» - підприємство приватної форми власності, що спеціалізується на виготовленні ковбасних виробів та працює на ринку з 2002 року. Діяльність підприємства організована із використанням лінійної структури управління. Загальна чисельність персоналу становить 12 осіб, серед яких 5 – управлінського персоналу (директор, завідувач виробництвом, головний бухгалтер, завідувач складу та інженер з охорони праці).

Узагальнюючи розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СТЕМП» за 2017 – 2019 роки, відмітимо наступне:

- у 2019 році відбулося суттєве скорочення обсягів виробництва продукції (у 2,4 раза порівняно з 2018 роком) одночасно із загальним підвищенням ефективності управління, про що свідчать позитивні

значення показників рентабельності активів, операційних витрат та продукції

- товариство працює дуже нестабільно, про що свідчать суттєві коливання прибутку від операційної діяльності;
- починаючи з 2018 року змінилась загальна структура майна ТОВ «СТЕМП». Якщо у 2017 році необоротні активи складали близько 40%, то у 2018 і 2019 роках вони становили лише 2 - 3%. Це пов'язано із продажем у 2017 році приміщення, яке було у власності товариства;
- робота з боржниками підприємства постійно погіршується, про що свідчить суттєве зниження у 2019 році коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості та зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості;
- значення коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності дають змогу стверджувати, що підприємство є фінансово нестійким з дуже високою концентрацією позикового капіталу, з низькою здатністю погашення короткострокових кредитних зобов'язань.

На нашу думку, однією із головних причин суттєвого зниження обсягів реалізації готової продукції на ТОВ «СТЕМП» є неефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Вивчення особливостей управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами здійснювалось у такі послідовності: висвітлення тенденцій на ринку ковбасних виробів, у т.ч. із використанням конкурентного аналізу за моделлю М.Портера; аналіз організації служби маркетингу на підприємстві; 4-Р аналіз для оцінки функціональних складових маркетингової діяльності підприємства; SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СТЕМП»; аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю із застосуванням функціональної моделі оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ).

Аналіз ринку ковбасних виробів свідчить про зростання обсягів споживання крафтових ковбас, ковбас із м'яса птиці та ковбас із мінімальним вмістом харчових добавок. Стримуючим фактором розвитку ринку

ковбасних виробів є їх висока собівартість виготовлення за низького платоспроможного попиту споживачів.

Підсумовуючи узагальнені результати конкурентного аналізу ТОВ «СТЕМП» за М.Портером відмітимо надзвичайно високий рівень загрози з боку товарів-субститутів, адже ковбасні вироби можуть бути замінені споживачем будь-яким іншим харчовим продуктом. Внутрішньогалузева конкуренція на ринку ковбасних виробів є дуже високою, що зумовлено наявністю великої кількості виробників та продажем стандартизованого товару. Крім цього існує висока загроза виходу на ринок нових гравців – виробників ковбасних виробів, що пов'язано із середнім рівнем витрат на організацію ковбасного виробництва, незначним зростанням темпу росту галузі та відсутністю обмежуючих актів зі сторони держави.

Для ТОВ «СТЕМП» існує середній рівень втрати клієнтів. При цьому постачальники суттєво впливають на діяльність підприємства, адже ТОВ «СТЕМП» працює лише з кількома постачальниками м'ясної сировини і від їх пропозицій залежить як ціна, так і якість готових ковбасних виробів.

До організаційної структури служби маркетингу ТОВ «СТЕМП» входять директор, головний бухгалтер, завідуючий виробництвом та технолог.

Виконання аналітичних функцій маркетингу, що пов'язані, насамперед, із вивченням ринку ковбасних виробів та споживачів, покладаються на директора ТОВ «СТЕМП». До реалізації виробничих функцій маркетингу залучаються завідуючий виробництвом, технолог та директор. Збутова функція маркетингу виконується переважно головним бухгалтером та директором, а функція управління – директором ТОВ «СТЕМП».

Результати проведеного 4Р-аналізу засвідчили, що керівництвом підприємства недостатньо використовуються можливості маркетингу для просування ковбасних виробів на ринок. Щодо товарної політики, то товарний портфель представлений 5 асортиментними групами: варені ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси

та сирокочені ковбаси. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 55 найменувань. При реалізації цінової політики ТОВ «СТЕМП» використовує пасивну цінову стратегію або стратегію середніх цін. Управління політикою розподілу здійснює директор та головний бухгалтер ТОВ «СТЕМП». При цьому збут ковбасних виробів здійснюється підприємством переважно на території м. Рівне та Рівненської області з використанням прямого каналу розподілу продукції. У структурі маркетингових комунікацій ТОВ «СТЕМП» основну частку займає стимулювання збуту. Крім того, підприємство у своїй діяльності використовує друковану рекламу, елементи фірмового стилю та Інтернет.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «СТЕМП» має такі сильні сторони, як наявність власних виробничих площ, глибокий асортимент ковбасних виробів, наявність постійних клієнтів та партнерів та досвідчений виробничий персонал. При цьому слабкими сторонами є відсутність розгалуженої системи збуту, висока залежність від постачальників м'ясної сировини, низька проінформованість споживачів про підприємство, високий рівень дебіторської заборгованості та низька прибутковість підприємства.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» нами використано функціональну модель оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ). Суть моделі полягає у аналізі п'яти управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація), які і є критеріями моделі.

ТОВ «СТЕМП» за результатами проведеної самооцінки управління маркетинговою діяльністю отримало 46 балів, що свідчить про те, що підприємство має III рівень розвитку управління маркетинговою діяльністю, тобто система управління маркетингом частково сформована, функції маркетингового персоналу чітко розподілені. Проте, аналіз показав, що ТОВ «СТЕМП» немає чітких цілей та стратегічних завдань в управлінні маркетинговою діяльністю і підприємству необхідно акцентувати увагу на

удосконаленні бізнес-процесу управління маркетингом та покращенні якості управління на кожному етапі.

За результатами аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СТЕМП» виявлено, що підприємство має недоліки в організації політики розподілу (зокрема, відсутній продаж продукції через Інтернет; недостатньо уваги приділяється продажу продукції роздрібним споживачам; основні функції зі збуту покладаються на директора та головного бухгалтера), у товарній політиці (зокрема, недостатньо враховується попит споживачів), у комунікаційній політиці (інформації про підприємство у доступних джерел практично немає) і загалом в управлінні маркетинговою діяльністю (перезавантаженість директора виконанням маркетингових функцій).

ТОВ «СТЕМП» у своїй діяльності використовує корпоративну стратегію «Стабілізації», оскільки підприємство знаходиться на стадії зрілості, прагне захистити досягнутих позицій від конкурентів та завоювати нові ринки збуту. Для ТОВ «СТЕМП» доцільним буде використання ділової стратегії «Фокусування на сегменті» (за М.Портером), суть якої полягає у тому, що підприємству слід зосередитися на одному чи кількох сегментах та досягти у них лідерства за індивідуальними ознаками продукції (якістю, свіжістю, доступністю тощо). Це пов'язано з тим, що підприємство є регіональним виробником ковбасних виробів і орієнтується на споживачів Рівненської області. Щодо функціональної стратегії, то доцільним є акцентування уваги на удосконаленні маркетингової діяльності, що дасть змогу досягти ділової стратегії «Фокусування на сегменті» та корпоративної стратегії «Стабілізації».

У кваліфікаційній роботі магістра запропоновано такі шляхи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СТЕМП»:

- удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю шляхом реорганізації організаційної структури управління та створення відділу збуту;

- удосконалення політики розподілу завдяки створенню відділу збуту, удосконаленню сайту підприємства, розміщення пропозицій підприємства на торговельних майданчиках в мережі Інтернет та відкриття фірмового магазину ТОВ «СТЕМП»;

- удосконалення товарної політики через постійне вивчення попиту споживачів та створення системи управління асортиментом на основі методу експертних оцінок;

- удосконалення комунікаційної політики підприємства шляхом покращення інформаційної наповненості сайту ТОВ «СТЕМП».

Загальна вартість витрат на реалізацію усіх перерахованих вище заходів становить від 341000,00 грн. Найбільшу частку витрат проекту становлять витрати на удосконалення політики розподілу ТОВ «СТЕМП», зокрема відкриття фірмового магазину.

План проекту удосконалення управління асортиментом підприємства розрахований на період з червня 2020 до грудня 2020 року. Контроль за реалізацією усіх етапів проекту варто покласти на директора ТОВ «СТЕМП».

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів використано метод експоненціального згладжування за допомогою програми MS Excel (функції «РОСТ») та показник чистої приведеної вартості проекту.

Таким чином, проект є економічно доцільним, оскільки його чиста приведена вартість має позитивне значення (починаючи з 2021 року), проект покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Демченко П.О. Сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 160-163. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1796> (дата звернення 05.04.2020).
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. URL: [http://www.aup.ru/books/m205/7\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m205/7_1.htm) (дата звернення 12.05.2020).
3. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення 10.05.2020).
4. Ботушан М.І. Розрахунок ефективності використання маркетингових інформаційних посередників в комунікативній Інтернет-діяльності промислового підприємства. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 45. С. 29 – 36 URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67031/04-Botushan.pdf?sequence=1> (дата звернення 16.05.2020).
5. Веб-студія Rivnestyle. URL: <http://www.rivnestyle.com/> (дата звернення 17.05.2020).
6. Вербицький Ю.А., Чернишов І.В. Аналіз маркетингу ковбасних виробів у м.Херсон. Студентський науковий вісник [МНАУ]. Сільськогосподарські науки. 2018. Вип. 1 (11). С. 31-33. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5454/1/studentresearchjournal160-06.pdf> (дата звернення 13.05.2020).
7. Гапоненко Т.М. Аналіз застосування основних інструментів комплексу маркетингу на переробному підприємстві. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. С. 64 – 75. URL: [http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJR](http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJR)

[N&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/nvnau\\_econ\\_2017\\_260\\_9.pdf](#) (дата звернення 15.05.2020).

8. Грабовецький Б.Є. Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 66 с. URL: <http://hrabovecky.vk.vntu.edu.ua/file/b62a24a7998a0cfba91c11ba7ec693df.pdf> (дата звернення 19.05.2020).
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. URL: [https://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne\\_upravlinny\\_a](https://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne_upravlinny_a) (дата звернення 16.05.2020).
10. Корюгін А.В. Інформаційні технології управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Університетські наукові записки*. 2018. № 67 – 68. С. 322 – 336. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Unzap\\_2018\\_3-4\\_31.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Unzap_2018_3-4_31.pdf) (дата звернення 05.04.2020).
11. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Кузьо Н.Є. Дослідження ринку ковбасних виробів України. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 28 листопада 2018 року*. Львів: Львівський інститут МАУП, 2018. Ч. 1. С. 161 – 163. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Zbirnyk\\_LI-MAUP\\_CN-1\\_2018-rik.pdf#page=161](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Zbirnyk_LI-MAUP_CN-1_2018-rik.pdf#page=161) (дата звернення 12.05.2020).
12. Лисенко Г.П. Сучасний стан і перспективи розвитку м'ясопереробної галузі. *Вісник аграрної науки*. Січень 2017. С. 72 – 75. URL: [https://agrovisnyk.com/pdf/ua\\_2017\\_01\\_14.pdf](https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2017_01_14.pdf) (дата звернення 13.05.2020).
13. Макаренко Н.О., Лобода Д.С. Інструменти побудови та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018.



- №23. С.110-116. URL: <http://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/6794> (дата звернення 05.04.2020).
- 14.Малявин В., Маслов Д., Рогачева Г. Функциональная оценка системы управления. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. №3. С. 34 - 36.
- 15.Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХП», 2018. 1000 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35863> (дата звернення 13.04.2020).
- 16.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua> (дата звернення 13.04.2020).
- 17.Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Управление маркетинговыми изменениями. *Дискурс*. 2019. №1. С. 55 – 66. URL: <https://discourse.elpub.ru/jour/article/view/261/142> (дата звернення 08.04.2020).
- 18.Мелушова І.Ю. Класифікація показників результатів маркетингової діяльності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 2 (30). С. 175-185. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5092/1/15.pdf> (дата звернення 06.04.2020).
- 19.Огляд ринку електронних торговельних майданчиків у Україні. *Гроші в кредит. Новини світу кредитування та банківських послуг* URL: <http://groshi-v-kredit.org.ua/ohlyad-rynku-elektronnyh-torhovelnyh-majdanchukiv-u-ukrajini.html> (дата звернення 17.05.2020).
- 20.Пан Ковбаско. Свіжі та якісні продукти до Вашого столу. Інтернет-магазин. URL: <https://pankovbasko.com/> (дата звернення 16.05.2020).
- 21.Перерва П.Г. Організаційні структури управління маркетингом. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького

- НТУ. 2018. С. 342 – 345. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/38609/1/Pererva\\_Orhanizatsiini\\_struktury\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/38609/1/Pererva_Orhanizatsiini_struktury_2018.pdf) (дата звернення 06.04.2020).
22. Петухова О.М., Лепіхова А.І. Домінанти розвитку логістичної діяльності підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (86). С. 87 – 91. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/154037/153701> (дата звернення 17.05.2020).
23. Пошук торговельних марок. Свідоцтво на знак №78407. <https://iprop-ua.com/tm/x27bhha8/> (дата звернення 15.05.2020).
24. Рзаєв Г.І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №5. С. 195 – 198. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8505/1/21.pdf> (дата звернення 06.04.2020).
25. Сдается помещение свободного назначения в Ровно, район Счастливое, Черновола, площадь 50 кв.м. URL: <https://dom.ria.com/ru/realty-dolgosrochnaya-arenda-pomescheniya-svobodnogo-naznacheniya-rovno-schastlivoe-15118038.html> (дата звернення 17.05.2020).
26. Соклакова И.В., Бор В.Н. Оценка эффективности управления маркетинговой службой на предприятии. *Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Материалы II Международной научно- практической конференции*, Москва, 28 октября 2019 г., Московский экономический институт. Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2019. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41510242&> (дата звернення 09.04.2020).
27. Статут ТОВ «СТЕМП», м. Рівне, 2009 р.
28. Стемп. Рівненські ковбаси. URL: <https://stemp.com.ua/> (дата звернення 15.05.2020).

29. Торговельне обладнання Корал. Як відкрити ковбасний магазин. URL: <https://koral.biz.ua/ua/kak-otkrut-kolbasnuy-magazin> (дата звернення 17.05.2020).
30. Трубачева А.В., Ларионова Н.А. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия. *Материалы VII ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета преподавателей, студентов и молодых ученых, 11 – 22 апреля 2019 г. С. 442 – 443.* URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39196838&> (дата звернення 13.04.2020).
31. Управління Держпраці у Рівненській області. Декларація відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці ТОВ «СТЕМП». URL: <http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/119Tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-STEMP.pdf> (дата звернення 12.05.2020).
32. Шевченко А.В., Жембоцький М.В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Випуск 4(66). С. 162 – 169. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/PSPE\\_print\\_2018\\_4\\_27.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/PSPE_print_2018_4_27.pdf) (дата звернення 10.04.2020).
33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
34. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Економіка: реалії часу.* 2015. №3 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyuu-promislovogo-pidpriemstva-ekonomichniy-ta-filosofskiy-pidhodi/viewer> (дата звернення 10.04.2020).

- 35.Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63 – 67. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/18\\_2019/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf) (дата звернення 12.04.2020).
- 36.Якушина Т.В. Особенности управления маркетинговой деятельностью предприятия. *Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Материалы II Международной научно-практической конференции*, Москва, 28 октября 2019 г., Московский экономический институт. Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2019. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41510247> (дата звернення 12.04.2020).
- 37.Янчук Т.В. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства з використанням інформаційних технологій. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2017–2018 рр. (16–17 травня 2019 р.): у 2-х томах*. Том 1. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. URL: <http://jpvs.donnu.edu.ua/article/view/7096/7124> (дата звернення 13.04.2020).
- 38.Jobs.ua. Посадова інструкція маркетолога. URL: [https://jobs.ua/job\\_description/view/81](https://jobs.ua/job_description/view/81) (дата звернення 17.05.2020).
- 39.Jobs.ua. Посадова інструкція менеджера із збуту. URL: [https://jobs.ua/rus/job\\_description/view/1153](https://jobs.ua/rus/job_description/view/1153) (дата звернення 17.05.2020).

## Додатки