

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

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

**на тему: «Удосконалення маркетингового забезпечення  
діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ  
«АРПАЛ»)»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти  
2 курсу магістратури  
денної форми навчання  
**Скіц Віктор Вікторович**

**Керівник:** професор кафедри  
менеджменту, доктор  
економічних наук  
**Юхименко-Назарук І.А.**

**Рецензент:** доцент кафедри  
менеджменту, кандидат  
економічних наук  
**Берташ Борис Миколайович**

**Рівне 2020**

Рівненський державний гуманітарний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

доц., канд. техн. наук Т.М. Микитин

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

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

Скіцу Віктору Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення маркетингового забезпечення діяльності підприємства»  
 керівник проекту (роботи) Юхименко-Назарук І.А., д.е.н.  
 (прізвище, ім'я, по батькові, вчений ступінь, вчене звання)  
 затверджені наказом вищого навчального закладу від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_
2. Строк подання студентом проекту (роботи) "20" грудня 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 поняття «маркетингове забезпечення»; складові маркетингового забезпечення діяльності підприємства; методи оцінки ефективності управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства.
  - Розділ II: загальна характеристика підприємства; економічний аналіз роботи підприємства; аналіз організаційної структури управління підприємством; особливості управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства; оцінка ефективності управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства.
  - Розділ III: узагальнення недоліків в управлінні маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства; шляхи удосконалення управління маркетингового забезпечення діяльності 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 маркетинговим забезпеченням діяльності 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>	01.10.19	
2	<i>Збір та аналіз теоретичного матеріалу</i>	20.02.20	
3	<i>Збір матеріалів на підприємстві</i>	20.05.20	
4	<i>Економічний аналіз діяльності підприємства</i>	20.09.20	
5	<i>Аналіз досліджуваної проблеми на підприємстві</i>	20.10.20	
6	<i>Розробка шляхів удосконалення досліджуваної теми на підприємстві</i>	20.11.20	
7	<i>Формулювання висновків та пропозицій</i>	30.11.20	
8	<i>Оформлення роботи</i>	10.12.20	
9	<i>Реєстрація роботи і здача на кафедрі</i>	20.12.20	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Скіц В.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Юхименко-Назарук І.А.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** «Удосконалення маркетингового забезпечення діяльності підприємства».

**Кваліфікаційна робота** розміщена на 113 сторінках друкованого тексту, містить 16 рисунків, 36 таблиць, перелік посилань із 49 джерелами на 6 сторінках, 9 додатків.

**Ключові слова:** МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної роботи магістра є виробниче підприємство ТОВ "АРПАЛ", що знаходиться за адресою м. Вінниця, вул. Ватутіна, 18 А та здійснює виготовлення агрегатів для подрібнення деревини і прибиральної техніки.

**Предметом** дослідження є пошук шляхів удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ "АРПАЛ".

**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 маркетингового забезпечення діяльності підприємств.

У **другому розділі** проаналізовано організаційну структуру управління, фінансово-економічні показники діяльності, особливості маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» та оцінено його ефективність.

У **третьому розділі** узагальнено недоліки у маркетинговому забезпеченні діяльності ТОВ «АРПАЛ» та запропоновано шляхи їх усунення; проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

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

## ANNOTATION

**Subject:** "Improving the marketing support of the enterprise".

The qualifying work is placed on 115 pages of printed text, contains 16 figures, 36 tables, a list of references from 49 sources on 6 pages.

**Keywords:** marketing support, marketing activity, marketing product policy, distribution policy, communication policy, efficiency of marketing support.

The **object** of study of the master's qualification work is the production enterprise LLC "ARPAL", which is located at Vinnytsia, st. Vatutina, 18 A and carries out production of units for crushing of wood and cleaning equipment.

The **subject** of the study is the search for ways to improve the marketing of the activities of LLC "ARPAL".

Qualification work consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion.

In the **introduction** the relevance of topic is substantiated, the goals and objectives of the study are formulated, the object and specifies the subject of the study are indicated.

The **first section** reveals the theoretical foundations of marketing support for enterprises.

In the **second section** the organizational structure of management, financial and economic indicators of activity, features of marketing maintenance of activity of LLC ARPAL are analyzed and its efficiency is estimated.

The **third section** summarizes the shortcomings in the marketing of the activities of LLC "ARPAL" and suggests ways to eliminate them; 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 МАРКЕТИНГОВОГО</b>	
<b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	
1.1 Сутність поняття «маркетингове забезпечення» .....	11
1.2 Принципи, цілі та підходи до організації системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства.....	14
1.3 Механізм формування маркетингового забезпечення підприємств .....	19
1.4 Особливості оцінки ефективності управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства .....	23
Висновки до розділу 1 .....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	
<b>ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРПАЛ» .....</b>	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АРПАЛ».....	29
2.2 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «АРПАЛ» .....	34
2.3 Особливості управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» .....	45
2.3.1 Стан ринку агрегатів для подрібнення деревини в Україні.....	46
2.3.2 Конкурентний аналіз за моделлю Портера .....	49
2.3.3 Аналіз діяльності служби маркетингу на ТОВ «АРПАЛ» .....	51
2.3.4 Аналіз функціональних складових маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» .....	53
2.3.5 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АРПАЛ» .....	62
2.4 Самооцінка маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» за критеріями ФМОМ .....	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	71
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	
<b>ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРПАЛ» .....</b>	
	76

3.1. Узагальнення недоліків маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» .....	76
3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ».....	77
3.2.1 Визначення стратегічної програми розвитку підприємства.....	77
3.2.2 Обґрунтування змін в організаційній структурі управління .....	79
3.2.3 Удосконалення маркетингового забезпечення політики розподілу ТОВ «АРПАЛ» .....	83
3.2.4 Удосконалення маркетингового забезпечення товарної політики ТОВ «АРПАЛ» .....	85
3.2.5 Комплексний план заходів з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ».....	93
3.3 Ефективність заходів з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ».....	95
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
Додатки.....	114

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Маркетингова діяльність ефективного підприємства має систематичний та циклічний характер, ґрунтується на постійному зборі та аналізі ринкової інформації, адаптації плану маркетингу до змін у маркетинговому середовищі та контролі за рівнем досягнення визначеної мети [15]. Саме використання маркетингу як ідеології сприяє успішному функціонуванню підприємства на ринку.

Застосування теоретичних розробок в області маркетингового забезпечення, а також практичний досвід функціонування промислових підприємств дозволяють в перспективі створювати збалансовану систему оптимального планування обсягів виробництва і просування готової продукції на ринок.

Сучасний стан економічних перетворень свідчить, що важливим елементом успішної діяльності підприємства є чітке усвідомлення керівниками того факту, що маркетинг – це не лише реклама, а й передусім маркетингове забезпечення, планування та подальший стратегічний аналіз з урахуванням наявних та потенційних ризиків [16].

З огляду на те, що високий рівень організації маркетингового забезпечення підприємства сприяє виходу маркетингу на принципово новий, якісний рівень зокрема та дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства загалом, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

**Метою** кваліфікаційної роботи на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти є дослідити особливості управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» та запропонувати шляхи його удосконалення.

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної роботи магістра є виробниче підприємство ТОВ "АРПАЛ", що знаходиться за адресою м. Вінниця, вул. Ватутіна, 18 А та здійснює виготовлення агрегатів для подрібнення деревини і прибиральної техніки.



**Предметом** дослідження є пошук шляхів удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ "АРПАЛ".

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

- дослідити сутність поняття "маркетингове забезпечення діяльності підприємства";
- охарактеризувати принципи, цілі та підходи до організації системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства;
- описати механізм формування маркетингового забезпечення підприємства;
- проаналізувати особливості оцінки ефективності управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ "АРПАЛ" та оцінити ефективність його діяльності за основними фінансово-економічними показниками;
- дослідити особливості управління маркетинговим забезпеченням діяльності на ТОВ "АРПАЛ";
- запропонувати та обґрунтувати шляхи удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ "АРПАЛ".

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

Проблеми маркетингової діяльності та маркетингового забезпечення діяльності підприємств відображені у публікаціях українських та зарубіжних учених, таких як В.Г. Андрійчук, Б. Берман, І.Ф. Баланюк, О.М. Бородіна, Р.Дж. Еванс, Ф. Котлер, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, В.С. Пономаренко, Б.А. Соловйов, Л.М. Худолій, В.М. Яценко та ін.

Застосуванню маркетингового забезпечення під час здійснення ефективної господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності присвячено праці М. Андрушка, О. Березіна, А. Будрин, М. Єрмошенко, Ю. Іванова, С. Косенкова, Г. Підлісецького, П. Саблука, М. Садикова, А. Старостіна, В. Татаренко, Г. Черевка, А. Чупіса, О. Шестопаля, В. Юрчишина та ін.

Проблеми маркетингового забезпечення виробничо-підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів висвітлюються О.М. Азарян, І.Ф. Баланюком, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчуком, Ф. Котлером, С.С. Нагорною, О.М. Шпичаком та іншими [38].

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**, як узагальнення, порівняння, аналіз, розрахунок, SWOT-аналіз, модель 4P, конкурентний аналіз за Портером, функціональна модель оцінки системи менеджменту організації тощо.

**Наукова новизна** полягає в тому, що автором обґрунтовано конкретні пропозиції, спрямовані на покращення системи маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ».

**Теоретичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що автором систематизовано інформацію щодо теоретичних аспектів маркетингового забезпечення діяльності підприємств.

**Практичне значення.** Обґрунтовані автором кваліфікаційної роботи пропозиції щодо способів удосконалення маркетингового забезпечення діяльності можуть використані ТОВ «АРПАЛ» для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

**Апробація результатів роботи.** Теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи магістра доповідались на Всеукраїнській науково – практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти», м. Дніпро, 19 – 20 листопада 2020 року.

**Публікації:** Скіц В.В., Юхименко-Назарук І.А. Підходи до оцінки ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково – практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти»*, м. Дніпро, 19 – 20 листопада 2020 р. Дніпро: НМетАУ, 2020. – С. 211 – 214.  
URL: <https://nmetau.edu.ua/file/chastina2.pdf>.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність поняття «маркетингове забезпечення»

Поняття «маркетингове забезпечення» використовується досить часто і в різних інтерпретаціях, а також як додатковий лінгвістичний інструмент, що конкретизує смислове розуміння того чи іншого явища, ігноруючи аналогію з іншими сферами знань, які системно використовують термін «забезпечення» як понятійний апарат (наприклад, «пенсійне забезпечення», «методичне забезпечення» тощо) [9].

Загалом, термін «забезпечувати» згідно з академічним тлумачним словником [39] означає задовольняти кого-, що-небудь у якихось потребах, постачаючи щось у достатній кількості; створювати надійні умови для здійснення чого-небудь, гарантувати щось; захищати, охороняти кого-небудь чи що-небудь від небезпеки.

Використання термінів «забезпечення» і «маркетинг» у взаємозв'язку вказує на спеціальну спрямованість даного поняття [9].

Науковці В.Н. Татаренко і А.Г. Будрін стверджують, що в теорії і практиці маркетингу термін «маркетингове забезпечення» вживається дослідниками і фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової діяльності. Проте, на відміну від таких усталених термінів як, наприклад, «комплекс маркетингу», «процес маркетингу», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» термін «маркетингове забезпечення» немає остаточно узгодженого визначення [46].

Провідні економісти вкладають у термін «маркетингове забезпечення» частковий, суб'єктивний, вторинний, додатковий або навіть метафоричний сенс [46], [24].

У таблиці 1.1 наведені основні підходи до трактування поняття «маркетингове забезпечення».

**Таблиця 1.1 – Трактування поняття «маркетингове забезпечення»**

№ п/п	Автор	Трактування
1	Кублін І.М., Толстяков Р.Ш., Санінський С.А.	Маркетингове забезпечення трактується як певний процес планування, що визначає організаційні основи, перспективу, напрямки розвитку, а також шляхи і засоби їх досягнення з певним набором маркетингових інструментів. З точки зору цілей маркетингового забезпечення - це процес систематичного і цілеспрямованого формування програми розвитку підприємства, пов'язаної з випуском конкурентоспроможної продукції.
2	Кравчук І.А.	Маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне спрямовуватися на підтримання постійної відповідності визначених цілей наявним ресурсам та органічній взаємодії сировинних, виробничих, логістичних, сервісних ланцюгів, яка, власне, і формується маркетинговими інструментами управління
3	Ковбас І.М.	Маркетингове забезпечення діяльності підприємства не є чіткою системою послідовної реалізації дій. Це процес комплексного управління всіма сферами діяльності підприємства, що змінюються відповідно до основних умов та цілей функціонування підприємства.
4	Причепя І.В., Огородник А.С.	Маркетингове забезпечення є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг).
5	Татаренко В.Н., Будрин А.Г.	Маркетингове забезпечення – це складна сукупність всіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), які комплексно забезпечують підтримку адекватності системи і процесу маркетингу на підприємстві.
6	Сахацький М.П., Запша Г.М.	Маркетингове забезпечення м'ясопереробних суб'єктів господарювання передбачає створення постійно діючої виробничо-підприємницької системи, спрямованої на виявлення та задоволення потреб споживачів в м'ясопродуктах через посередництво ринкового обміну з метою досягнення наперед визначених бізнесових цілей.

Джерело: складено автором на основі [46], [15], [37], [41], [38]

Таким чином, розвиток маркетингового забезпечення – це складний діалектичний процес взаємодії факторів зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу чинників, що пов'язані з виробництвом конкурентоспроможної продукції та який спрямований на задоволення конкретних ринкових потреб [46].

Важливою особливістю процесу маркетингового забезпечення промислових підприємств та торгово-посередницьких структур є наявність спільної стратегічної мети [17]. Тобто, в результаті здійснення інтеграційного

процесу повинні встановлюватися такі взаємини між її складовими, які забезпечують довгострокове досягнення їх цілей і завдань.

Загальна концепція маркетингового забезпечення ґрунтується на тому, що воно розвивається в процесі подолання суперечностей між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства.

Загалом, маркетингове забезпечення передбачає організацію творчого процесу, який враховує значну кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як тенденції і стан розвитку маркетингових відносин між суб'єктами господарювання, а також загальні тенденції розвитку маркетингового забезпечення на ринку [46].

Якщо маркетингове забезпечення дає можливість об'єктивно оцінити ринкове середовище і базується на науковому аналізі, не ігнорує особливостей розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, то воно може ефективно впливати на процес формування потреб [46].

В єдності взаємозв'язків, взаємозалежностей об'єктивного і суб'єктивного, ринкового і внутрішнього і розгортається процес маркетингового забезпечення.

Підсумовуючи наведену вище інформацію відмітимо, що розвиток маркетингового забезпечення – це складний процес взаємодії чинників зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу чинників, пов'язаних з виробництвом конкурентоспроможної продукції, що задовольняє певні ринкові потреби. Завдяки тому, що маркетингове забезпечення дає змогу оптимізувати ланцюг «виробник – ринок – споживач» і здійснювати управління потоками послуг, товарів і технологій, його використання є вкрай необхідним на сучасних підприємствах.

## 1.2 Принципи, цілі та підходи до організації системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства

Основними *принципами* маркетингового забезпечення діяльності підприємства, на думку Толстякова Р.Р., Кубліна І.М. та Санінського С.А є такі (таблиця 1.2).

**Таблиця 1.2 - Основні принципи маркетингового забезпечення діяльності підприємства**

№ п/п	Найменування принципу	Суть принципу
1	Принцип вигідності	Зниження невизначеності у зв'язку із застосуванням засобів маркетингу
2	Принцип альтернативності	Під час вибору конкретного маркетингового засобу слід розглядати кілька альтернативних варіантів і застосовувати найбільш оптимальний для конкретної ситуації
3	Принцип оперативності	Передбачає можливість коригування процедури застосування засобів маркетингу з метою врахування термінів виконання взаємовигідних договірних відносин
4	Принцип зрозумілості та обґрунтованості	Використовувані схеми застосування засобів маркетингу мають бути зрозумілими для учасників відносин, а всі їх складові частини повинні мати економічне і господарське обґрунтування

Джерело: складено автором на основі [46]

Таким чином маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне базуватися на принципах вигідності, альтернативності, оперативності, зрозумілості та обґрунтованості.

Важливим аспектом маркетингового забезпечення діяльності будь-якого підприємства є формування плану застосування засобів маркетингу. За рахунок інтеграції функцій маркетингу у систему планування діяльності підприємства здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. На перший план висуваються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торговельних організацій. З іншого боку, працівники збутозабезпечуючих служб, завдяки тісній взаємодії з іншими

підрозділами відділу маркетингу мають доступ до більш глибокої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління [11].

Як і будь-яка велика система, маркетингове забезпечення включає ряд підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального, економічного та забезпечення безпеки [46]. Особливе значення при цьому має інформаційне забезпечення маркетингових комунікацій, до числа елементів якого відносять:

- 1) склад інформації;
- 2) структуру інформації і закономірності її перетворення;
- 3) характеристики руху інформації;
- 4) характеристики якості інформації;
- 5) способи перетворення інформації [41].

При цьому основним принципом інформаційної політики щодо інформаційного забезпечення є принцип релевантності, який означає на практиці необхідність відповіді на питання про те, яка інформація і в якому обсязі необхідна для здійснення якісного управління взаємодією суб'єктів ринку [41].

Система маркетингового забезпечення, як підсистема суспільно значущих обмінних відносин (з огляду на, те що маркетинг має міждисциплінарний характер), формується з урахуванням функціонального розвитку і є функціональною підсистемою управління (рис. 1.1) [9].



**Рисунок 1.1 – Система маркетингового забезпечення**

Джерело: [9]

Характеристика основних елементів системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства подана у таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3 - Характеристика основних елементів системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства**

№ п/п	Елементи системи маркетингового забезпечення	Характеристика елемента системи маркетингового забезпечення
1	Підсистема суспільно значущих обмінних відносин	Базується на ключовій меті і ознаках маркетингу (цільова орієнтація, повернення вкладених коштів)
2	Керуюча підсистема	Суб'єкт управління, що впливає на збір інформації, дослідження ринку, позиціонування, збутові операції і обслуговування, які забезпечують максимум ефекту при мінімізації витрат на маркетинг
3	Ресурсна підсистема	Кошти мікросередовища (трудові ресурси, споживачі, посередники, постачальники, фінансові організації, акціонери, конкуренти, місцеві органи) і макросередовища (політика, економіка, право, технології, соціальні і культурні фактори, природнокліматичні умови і організаційно-технічні умови). Маркетингові ресурси (дослідження, консалтинг, навчання, стратегія, концепції, планування, бюджету, терміни, оцінка ефективності планування, капітальні, виробничі, людські, фінансові, інформаційні ресурси тощо).
4	Цільова орієнтація	Керована підсистема (об'єкт управління - цільові ринки, тобто індивідуально-визначені, що є потенційними (мають потребу).
5	Зовнішнє середовище	Отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід) і передача продукту в зовнішнє середовище (вихід). Процеси, що впливають на здійснення обміну (угоди), фактори невизначеності

Джерело: складено автором за даними [9]

Під час побудови системи маркетингового забезпечення підприємницької діяльності науковець Налбатов І.І. [22] пропонує використовувати суб'єктно-об'єктний підхід. Суть цього підходу полягає у визначенні груп суб'єктів і об'єктів маркетингового забезпечення, які у взаємодії утворюють систему дій підприємницьких структур для досягнення запланованих цілей і завдань.

Авторська концепція суб'єктного підходу Налбатова І.І. передбачає введення в систему маркетингового забезпечення його верхнього рівня -



суб'єктного рівня, до якого входять 3 основні елементи: виробники, посередники (сервісні структури), споживачі. Роль кожного елемента в системі маркетингового забезпечення підприємства подана у таблиці 1.4.

Таким чином, виробники, посередники та споживачі утворюють верхній рівень, першу підсистему маркетингового забезпечення підприємства. Фактично, перша підсистема за своїм функціональним призначенням є групою управління маркетингового забезпечення. Тобто - це організаційні структури, групи людей, що використовують маркетинговий інструментарій для досягнення комерційних, технологічних, фінансових, соціальних та інших завдань підприємницької практики.

**Таблиця 1.4 – Роль елементів суб'єктного рівня в системі маркетингового забезпечення підприємства**

№ п/п	Елементи суб'єктного рівня	Роль в системі маркетингового забезпечення
1	Виробники	На підприємствах, де маркетинг є інструментом не тільки маркетингових підрозділів і служб, а й усього персоналу фірми (виробництво продажу, кадри, фінанси, бухгалтерія тощо), успішно реалізуються комерційні програми і досягається вирішення інших завдань ринкових стратегій. Актуальною є потреба в трансформації всієї структури управління виробничого підприємства на основних принципах маркетингового забезпечення
2	Посередники (сервісні структури)	До посередницьких фірм слід застосовувати ті ж маркетингові стандарти, що і до споживачів, оскільки посередники для виробничих підприємств є не менш важливими клієнтами, ніж кінцеві споживачі. Саме тому розуміння потреб посередницьких підприємств (сервісних структур), найбільш повне їх задоволення, залучення в загальний процес виробництва і споживання благ - це важливий маркетинговий постулат.
3	Споживачі	Споживач є невід'ємним елементом зближається виробництва і споживання. Участь споживачів в тій чи іншій мірі в процесі розробки, виробництва та просування товарів і послуг на ринку стає аксіомою і обов'язковим атрибутом маркетингу фірми. Проведення опитувань, анкетування, вивчення думки покупців, їх участь в оцінці розроблюваних новинок в сучасній маркетинговій діяльності фірм є досить популярними.

Джерело: складено автором на основі [22]

Крім цього, перша підсистема утворює управлінський рівень маркетингового забезпечення, оскільки сам процес використання маркетингу, як і будь-якого іншого економічного інструментарію, а також його практична реалізація в бізнес-середовищі здійснюється безпосередньо людьми, підприємцями, менеджерами різного рангу. В силу цього успіх реалізації прийомів і методів роботи, ефективність дій, розробка концепцій, стратегій і тактик ринкової поведінки в повній мірі залежить від рівня компетентності, гнучкості, оперативності, творчої ініціативи працівників, персоналу фірм і підприємств.

У маркетинговому забезпеченні важливим є рівень *маркетингового мислення персоналу* підприємства. Персонал повинен відповідати низці вимог: висока кваліфікація маркетолога незалежно від підрозділу та займаної посади, гнучкість в тактичних питаннях і діях, високий адміністративний статус та авторитет, нове бачення методів і форм вирішення технологічних, комерційних, конструкторських, виробничо-збутових питань [22].

Основними *завданнями* маркетингового забезпечення, одночасно і його *головними напрямками*, є:

- навчання, пов'язане з можливістю застосування інструментів маркетингу при проведенні дослідження ринку;
- розробка на основі знань і ринкової практики принципів і програм маркетингової діяльності;
- конструктивне впровадження філософії та інструментарію маркетингу в економічні відносини;
- підтримка та розвиток інноваційних видів діяльності [46].

Загалом, маркетингове забезпечення діяльності підприємства необхідне для:

- координації процесів формування ідеї, концепції і розробки нового продуктів, ціноутворення, збуту і просування їх на ринок;
- сегментування потенційних споживачів (з урахуванням потреб, очікувань, сприйняття, мотивів) і формування цільових ринків;

- позиціонування продукту;
- забезпечення конкурентоспроможності продукту і самої компанії на цільових ринках;
- підвищення задоволеності споживачів та лояльності до продуктів компанії;
- встановлення і підтримання тривалих і стійких взаємовідносин з клієнтами та іншими діловими партнерами [23].

На думку вітчизняних та закордонних експертів, недостатнє або неефективне використання маркетингової складової зумовлює виникнення значної кількості помилок при виведенні на ринок нових продуктів [23].

Таким чином, зміст маркетингової системи конкретного господарюючого суб'єкта інтегрує його місію, ринкові стратегії й бізнесові цілі, принципи, функції, організаційну структуру, ресурсний потенціал, технологію прийняття маркетингових та управлінських рішень, організацію дослідницької та виробничо-збутової діяльності в цілісну єдність, якісний прояв якої виявляється в постійній адаптації до динамічних змін оточуючого середовища.

### **1.3 Механізм формування маркетингового забезпечення підприємств**

Маркетингова діяльність, як і будь-який вид діяльності, постійно змінюється і саме тому маркетингове забезпечення вимагає безперервного оновлення відповідно до ринкових вимог задля забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства [37].

Маркетингове забезпечення діяльності підприємств базується здійсненні таких маркетингових заходів:

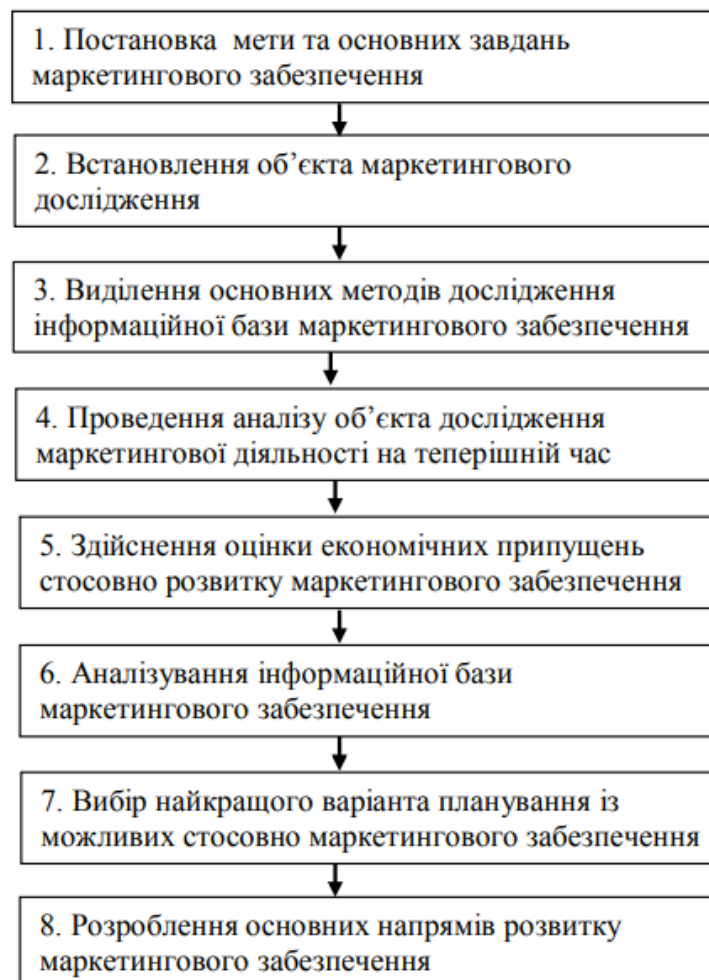
- 1) вивчення ринку та певних його сегментів, тобто проведення маркетингових досліджень;
- 2) формування відповідного асортименту продукції, належної якості, тобто проведення товарної політики;

3) контролювання грошових потоків, тобто витрат та прибутку підприємств методом установлення відповідних цін на продукцію, тобто проведення цінової політики;

4) організування процесу доставки виробленої продукції до споживачів, тобто проведення дистрибуційної політики;

5) донесення інформації про виготовлену продукцією до споживачів різноманітними способами, тобто проведення комунікаційної політики [16].

Науковці Корж М.В. та Чуніхіна Т.С. на основі узагальнення літературних джерел запропонували такий механізм формування маркетингового забезпечення діяльності (функціонування) підприємств (рис. 1.2.).



**Рисунок 1.2 - Механізм формування маркетингового забезпечення діяльності підприємства**

Джерело: [16]

Таким чином, запропонований механізм передбачає проходження 8 основних етапів, за результатами яких підприємство зможе отримати достовірну інформацію про теперішній стан ринку та спрогнозувати подальші тенденції, встановити чинники, що впливають на стан ринку та обрати методи подальшої поведінки на ринку.

Під час формування маркетингового забезпечення діяльності важливо враховувати особливості ринку, на якому працюють підприємці. Так, для вітчизняного ринку характерними є:

- невисока платоспроможність та обізнаність споживача;
- невисокий рівень вітчизняної виробничої конкуренції, що робить непотрібним використання концепції маркетингу;
- формування прошарку професійних маркетологів знаходиться на стадії зародження;
- менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання збуту тощо;
- неврегульованість законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами та недоброякісної конкуренції [37].

Процес маркетингового забезпечення повинен пронизувати всі сфери функціонування підприємства, формувати базу управлінської діяльності, визначати напрями розвитку, філософію, політику, ідеологію та культуру бізнесу, його конкурентну спроможність та довговічність. Необхідно зосереджувати зусилля на виборі цільового ринку, нарощувати кількість споживачів і створювати у покупців переконання, що вони є найвищою цінністю для підприємства [24].

Логіка побудови структури системи маркетингового забезпечення підприємств передбачає виявлення сутності та змісту маркетингових процесів досліджуваної сфери, що розкриває з об'єктних та функціональних позицій системний характер використання підприємствами сучасних ринкових інструментів [38].

За змістом маркетингове забезпечення представляє собою складно організоване соціально-економічне явище, сутність якого полягає у створенні постійно діючої виробничої підприємницької системи, спрямованої на виявлення та задоволення потреб споживачів з метою досягнення наперед визначених бізнесових цілей [38].

Виконавці маркетингового забезпечення здійснюють спеціалізовані види трудової діяльності (маркетингові функції) та використовують засоби і заходи з виявлення потреб, виробництва продукції, ціноутворення, розподілу товарів, реалізації, сервісного обслуговування, ринкової комунікації. Кооперація та координація праці спеціалізованих учасників маркетингових процесів покликані гарантувати підприємствам отримання доходів та прибутків.

З *об'єктних позицій* системний характер маркетингового забезпечення передбачає формування цілісної виробничо-господарської системи, діяльність якої підпорядкована досягненню маркетингових цілей. Складовими такої системи постають соціальні, економічні, організаційні, методичні та техніко-технологічні елементи, які в процесі взаємодії між собою створюють єдину корпоративну культуру та породжують політику соціальної відповідальності щодо запитів конкретних споживачів. Конструкція маркетингової системи конкретного підприємства представлена його місією, ринковими стратегіями й бізнесовими цілями, маркетинговими принципами й функціями, організаційною структурою, ресурсним потенціалом, технологією прийняття маркетингових та управлінських рішень, організацією дослідницької та виробничо-збутової діяльності, цілісна єдність яких утворює нову якість, що проявляється в постійній адаптації суб'єкта до динамічних змін оточуючого середовища [38].

З *функціональних позицій* системний характер маркетингового забезпечення діяльності підприємств проявляється в якості цілісного організаційно-економічного ланцюга, в якому відбувається взаємодія постачальників сировинних ресурсів, виробників та торговельної мережі [38].

#### **1.4 Особливості оцінки ефективності управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства**

Під час аналізу маркетингового забезпечення слід чітко розрізняти такі основні *складові* [46]:

- основні напрями та цілі маркетингового забезпечення;
- суб'єктів маркетингового забезпечення;
- використовувані маркетингові засоби;
- найбільш ефективні способи, методи і форми здійснення маркетингового забезпечення.

Для встановлення ступеня маркетингового забезпечення підприємств будь-якої галузі науковцями проводяться *дослідження діяльності підприємств*, під час яких вирішуються такі питання [14]:

- наявність на підприємстві відділу маркетингу;
- у разі наявності відділу маркетингу – встановлення його організаційної структури та особливості виконання основних маркетингових функцій;
- у разі відсутності відділу маркетингу – встановлення підрозділів, які виконують маркетингові функції;
- у разі відсутності відділу маркетингу – встановлення необхідності у методичній допомозі щодо здійснення маркетингової діяльності.

За результатами таких досліджень виявляється можливим встановити кількість підприємств, які здійснюють свою діяльність відповідно до принципів та методів маркетингу, а також визначити потребу в методичному супроводі маркетингової діяльності підприємств певної галузі.

Наукові дослідження Багієва Г.Л. дали змогу сформулювати поняття «*якості маркетингового забезпечення бізнесу*», яке включає такі критерії (табл. 1.5).

Таким чином, на думку Багієва Г.Л. якість маркетингового забезпечення бізнесу можливо оцінити за маркетинговою сумісністю кожного зі структурних підрозділів підприємства, за станом маркетингової обстановки та якістю застосування маркетингових засобів підприємством.

Оцінити якість маркетингового забезпечення можна також через оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства. При цьому відмітимо, що вітчизняні і закордонні науковці по-різному підходять до вивчення цього питання. Так, Ф. Котлер і К. Келлер виводять показники ефективності маркетингу щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, а на думку Н. Моїсеєвої ефективність діяльності маркетингу треба визначати через системоутворюючі функції (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова та комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковість, активність стратегії) [31].

**Таблиця 1.5 – Критерії оцінки якості маркетингового забезпечення бізнесу**

№ п/п	Критерії	Характеристика
1	Маркетингова сумісність	Маркетингову сумісність можна характеризувати як здатність суб'єктів мережі функціонувати в певній маркетинговій обстановці без зниження заданих (планових) параметрів результативності систем маркетингу кожного з суб'єктів, що входять в мережу (кожного зі структурних підрозділів підприємства).
2	Маркетингова обстановка	Це середовище, яке утворюється сукупністю маркетингових заходів, що проводяться бізнес-суб'єктами в рамках наявного у них маркетингового потенціалу
3	Надійність та якість застосування основних маркетингових засобів для просування товарів і послуг	Передбачає оцінку ефективності застосування маркетингових засобів для досягнення поставленої цілі.

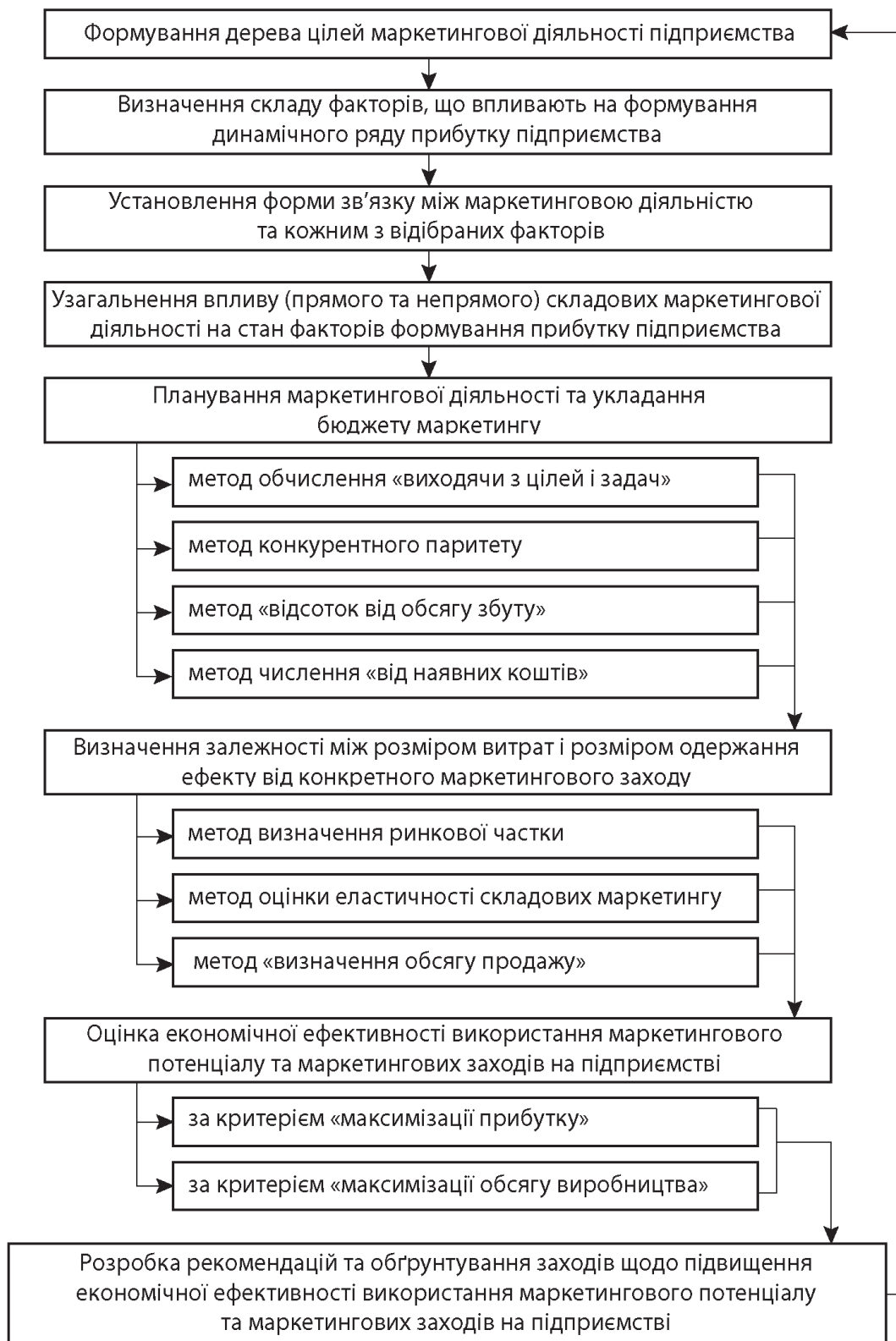
Джерело: складено автором на основі [5]

Розглянемо детальніше методику оцінки економічної ефективності використання маркетингового потенціалу та маркетингових заходів на підприємстві, запропоновану Пивавар І.В., Пономаренко О.О. та Лісною І.Ф. [31]. На думку науковців, економічна ефективність маркетингової діяльності



підприємства – це результат впливу комплексу певних маркетингових рішень та заходів на ринок у зіставленні з витратами на здійснення маркетингової діяльності, що являють собою сукупність витрат живої й упередженої праці. Результати маркетингового впливу виражаються в остаточному підсумку в результатах збутової діяльності, причому критерії ефективності визначаються мірою цих результатів, мірою ефекту, тобто відгуком ринку на маркетингову діяльність підприємства [31].

Послідовність оцінки економічної ефективності використання маркетингового потенціалу та маркетингових заходів на підприємстві за [31] наведена на рис.1.3.



**Рисунок 1.3 - Послідовність оцінки економічної ефективності використання маркетингового потенціалу та маркетингових заходів на підприємстві**

Джерело: [31]

В цілому відмітимо, що на вибір показників оцінки якості маркетингового забезпечення впливає мета, яку ставить підприємство в процесі реалізації маркетингового потенціалу. Саме набір цілей і завдань, які стоять перед підприємством, визначають специфіку системи маркетингового забезпечення та набір показників ефективності маркетингової діяльності.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Розвиток маркетингового забезпечення – це складний процес взаємодії чинників зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу чинників, пов'язаних з виробництвом конкурентоспроможної продукції, що задовольняє певні ринкові потреби. Завдяки тому, що маркетингове забезпечення дає змогу оптимізувати ланцюг «виробник – ринок – споживач» і здійснювати управління потоками послуг, товарів і технологій, його використання є вкрай необхідним на сучасних підприємствах.

Маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне базуватися на принципах вигідності, альтернативності, оперативності, зрозумілості та обґрунтованості.

За рахунок інтеграції функцій маркетингу у систему планування діяльності підприємства здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Маркетингове забезпечення включає ряд підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального, економічного та забезпечення безпеки.

Загалом, зміст маркетингової системи конкретного господарюючого суб'єкта інтегрує його місію, ринкові стратегії й бізнесові цілі, принципи, функції, організаційну структуру, ресурсний потенціал, технологію прийняття маркетингових та управлінських рішень, організацію дослідницької та виробничо-збутової діяльності в цілісну єдність, якісний

прояв якої виявляється в постійній адаптації до динамічних змін оточуючого середовища.

Процес маркетингового забезпечення повинен пронизувати всі сфери функціонування підприємства, формувати базу управлінської діяльності, визначати напрями розвитку, філософію, політику, ідеологію та культуру бізнесу, його конкурентну спроможність та довговічність. Необхідно зосереджувати зусилля на виборі цільового ринку, нарощувати кількість споживачів і створювати у покупців переконання, що вони є найвищою цінністю для підприємства.

В цілому відмітимо, що на вибір показників оцінки якості маркетингового забезпечення впливає мета, яку ставить підприємство в процесі реалізації маркетингового потенціалу. Саме набір цілей і завдань, які стоять перед підприємством, визначають специфіку системи маркетингового забезпечення та набір показників ефективності маркетингової діяльності.

Оцінка ефективності маркетингового забезпечення може бути здійснена завдяки аналізу загальної структури застосування маркетингових засобів на підприємстві; аналізу ступеня маркетингового забезпечення галузі, у якій працює підприємство; за маркетинговою сумісністю кожного зі структурних підрозділів підприємства, за станом маркетингової обстановки та якістю застосування маркетингових засобів підприємством; через оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства загалом.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРПАЛ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «АРПАЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРПАЛ» засноване у 2013 році у м. Вінниця. Підприємство спеціалізується на виробництві подрібнювачів гілок, щепорізів, дровоколів та прибиральної техніки (код основного виду діяльності – 28.30 «Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства»).

Підприємство у 2013 році розпочало свою роботу з виробництва подрібнювачів гілок. Через кілька років в асортимент було додано щепорізи, а в 2018 році - дровоколи. Загалом, устаткування для переробки відходів деревини дозволяє переробити гілки та іншу деревину у дрова, придатні для опалення.

Головним принципом у виробництві будь-якого обладнання для переробки деревини є висока якість деталей, з яких складається верстат. Крім цього, інженери підприємства постійно проводять поліпшення подрібнювачів гілок, дроворубів та щепорізів.

Головною метою у діяльності компанії є раціональне використання ресурсів. Завдяки переробці гілок, ламелей, відходів пилорам ТОВ «Арпал» допомагаємо зробити країну енергонезалежною [44].

Юридична та фактична адреса підприємства: м. Вінниця, вулиця Немирівське шосе, будинок 76. ТОВ «АРПАЛ» має офіційний сайт в інтернеті [arpal.ua](http://arpal.ua) [30], представлене на торговельних майданчиках «Агровектор» [42], «Allbiz» [44], «Бесплатка» [43] та ін.

ТОВ «АРПАЛ» реалізовує агрегати для подрібнення деревини як на території України, так і за її межами. Офіційними дилерами компанії за кордоном є:

- MM-ARTSTROJ d.o.o., Словенія
- Agrohof, Угорщина
- Pinosa S.r.l., Італія
- Arpal, Польща
- ООО "Ноутилус", Білорусь

- SIA New Concept Solutions, Латвія
- ООО "Паром", ООО "Белснаб Комплект", Російська Федерація
- Warren machinery sales, Ірландія
- Welmac UK Ltd, Великобританія
- Белснаб Комплект, Казахстан
- Melinz One, Inc., США
- ARPAL, Австралія [arpal].

Підприємство створене за рахунок внесків Парпальоса М.М. та Ярового А.І., який наразі є директором ТОВ «АРПАЛ». Загальний розмір статутного капіталу 50000 грн. [45].

Загальна характеристика та реквізити ТОВ «АРПАЛ» наведені у таблиці 2.1.

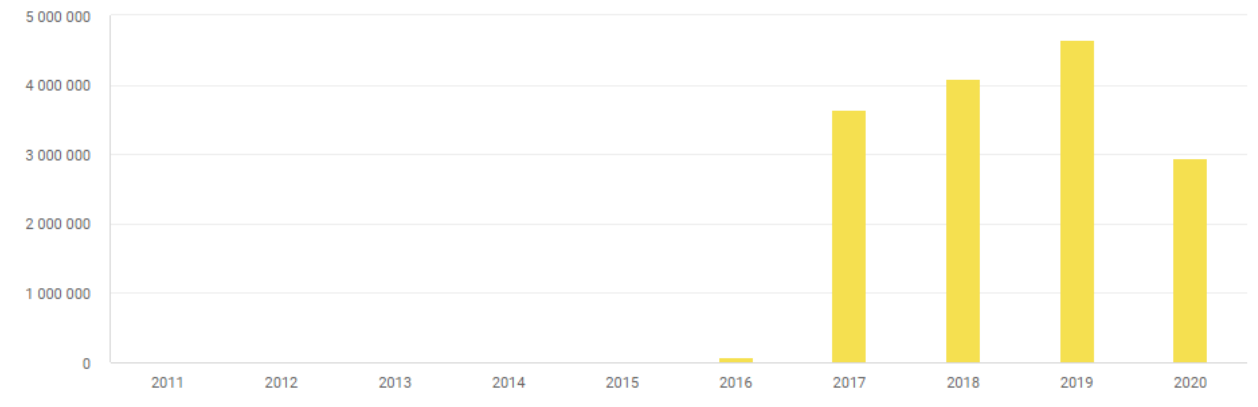
**Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «АРПАЛ»**

№ п/п	Зміст	Характеристика
1	Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «АРПАЛ» (ТОВ «АРПАЛ»)
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Форма власності	Колективна
4	Місцезнаходження юридичної особи	Україна, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, будинок 76.
5	Основні види діяльності	<i>Основний:</i> 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства <i>Інші:</i> 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення [45]
6	Ступінь охоплення ринку	Вітчизняний, закордонний
7	Тип технології	Серійне виробництво

Джерело: складено автором

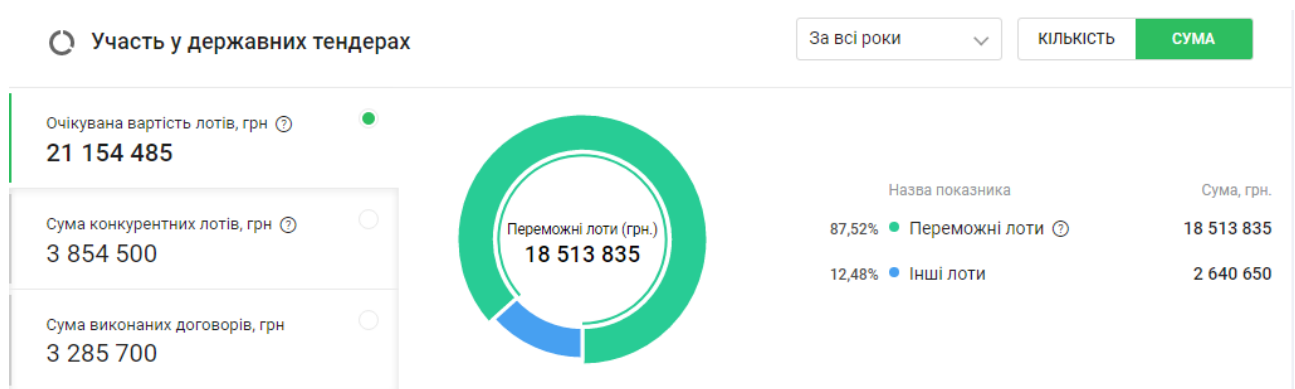
ТОВ «АРПАЛ» постійно бере участь у тендерах на державні закупівлі (рис. 2.1, 2.2).

Відмітимо, що у 2020 році ТОВ «АРПАЛ» у тендерах на державні закупівлі виграло на суму 2 946 тис.грн., з яких станом на 11.11.2020 року виконано лише 7,82% договорів (152 200 грн.) [45].



**Рисунок 2.1 – Обсяги державних закупівель у ТОВ «АРПАЛ»**

Джерело: [45]



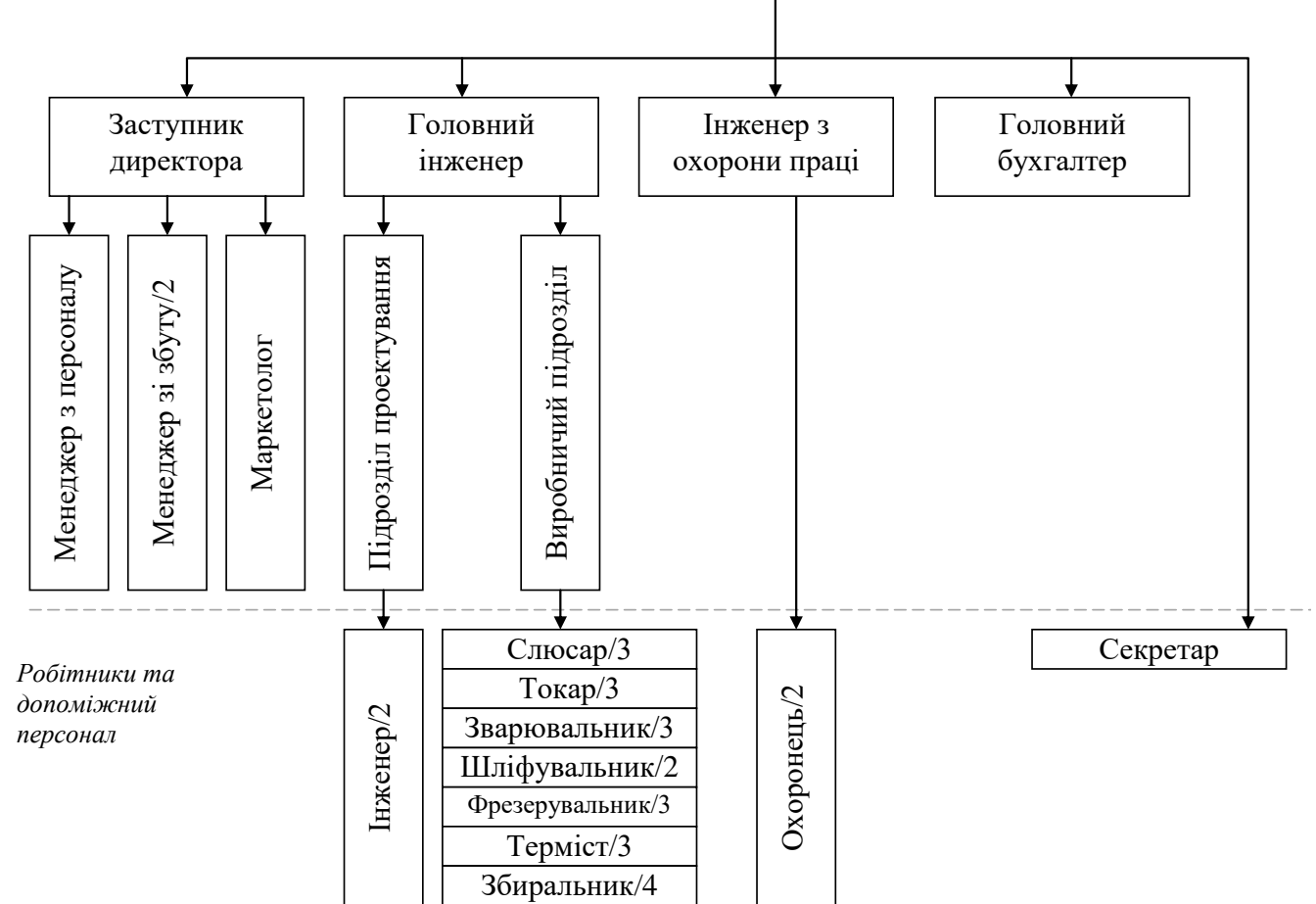
**Рисунок 2.2 – Участь у державних тендерах ТОВ «АРПАЛ» у 2016 – 2020 роках**

Джерело: [45]

Організаційна структура управління підприємством ТОВ «АРПАЛ» представлена на рисунку 2.3.

Вищий рівень  
управління

Управлінський персонал



Робітники та  
допоміжний  
персонал

Джерело: складено автором

### Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління ТОВ «АРПАЛ»

Отже, тип організаційної структури управління ТОВ «АРПАЛ» - лінійна.

Загальна чисельність персоналу з року в рік зростає: з 20 чоловік у 2017 році до 38 чоловік у 2020 році, що пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності підприємства.

Зважаючи на те, що організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю, вищий рівень управління представлений зборами учасників товариства та ревізійною комісією.

Характеристика органів управління вищого рівня ТОВ «АРПАЛ» наведена у таблиці 2.2.



Таблиця 2.2 – Характеристика органів управління ТОВ «АРПАЛ»

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	Учасники товариства або їх представники (постійні або призначені)	Учасники товариства
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 1 голос
6. Умови повноважності зборів органу управління	Збори вважаються правомочними, якщо на них присутні Учасники, які володіють більш як 60% голосів	Присутність всіх членів ревізійної комісії
7. Частота роботи	Не менше 2-х разів на рік, позачергово – на вимогу учасників товариства (які мають $\geq 10\%$ голосів), головою зборів або директором	Перевірки здійснюються за дорученням зборів учасників товариства, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства, результати перевірок доповідаються вищому органу товариства
8. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється зборами учасників товариства

Джерело: складено автором на основі статуту ТОВ «АРПАЛ»

Виконавчим органом ТОВ «АРПАЛ» є директор, який підзвітний зборам і організовує виконання їх рішень. Директор займається вирішенням усіх питань діяльності товариства, окрім тих, які належать до виключної компетенції зборів.

Директор без доручення діє від імені ТОВ «АРПАЛ», представляє його інтереси у відносинах зі всіма вітчизняними та іноземними юридичними особами, установами, фізичними особами, розпоряджається майном Товариства, укладає договори, в тому числі і трудові, видає доручення, відкриває в банках поточні та інші рахунки, користується правом розпорядження коштами, видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх співробітників товариства. Директор призначається на посаду і звільняється з

посади Зборами. Директору на зберігання передаються печатка та установчі документи ТОВ «АРПАЛ».

Головний бухгалтер несе відповідальність за прийняття господарсько-фінансових рішень, сплату податків, обов'язкових відрахувань державі і органам місцевого управління нарівні з Директором.

Заступники директора та керівники структурних підрозділів призначаються на посаду і звільняються з посади директором ТОВ «АРПАЛ» і йому підзвітні. Розпорядження керівників структурних підрозділів обов'язкові для всіх їх працівників.

Таким чином, ТОВ «АРПАЛ» - молоде сучасне підприємство, яке здійснює серійне виробництво подрібнювачів гілок, щепорізів, дровоколів та прибиральної техніки. Підприємство розташоване у Вінниці і станом на 01.01.2020 року налічує 38 працівників.

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

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра проведено аналіз динаміки та структури операційних витрат, фінансових результатів, показників рентабельності, структури майна, структури фінансових ресурсів, оборотності оборотних активів, фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «АРПАЛ» у період з 2017 до 2019 років. Для аналізу використано фінансову звітність за 2017, 2018 та 2019 роки (додатки А, Б та В до кваліфікаційної роботи).

На початковому етапі нами було проаналізовано динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «АРПАЛ», результати яких наведено у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «АРПАЛ», 2017-2019 р.р.**

№/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	7272,20	74,26	11906,8	73,26	22648,7	81,45	15377	10742
2	Інші операційні витрати	2520,4	25,74	4346	26,74	5156,5	18,55	2636	811
3	Інші витрати	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом операційні витрати		9792,6	100	16252,8	100	27805,2	100	18013	11552

Джерело: складено автором на основі даних додатків А, Б, В

Аналізуючи дані таблиці 2.3 відзначимо, що у 2019 році відбулося зростання собівартості реалізованої продукції (у 1,7 рази порівняно з 2018 роком та у 2,84 рази порівняно з 2017 роком).

Дещо змінилась структура операційних витрат у 2019 році. Якщо у 2017 – 2018 рр. собівартість реалізованої продукції становила близько 74%, то у 2019 – її частка дещо зросла і становила близько 82% від усіх витрат підприємства.

Основною причиною зростання собівартості реалізованої продукції є стабільне нарощування обсягів виробництва ТОВ «АРПАЛ» впродовж 2018 – 2019 років.

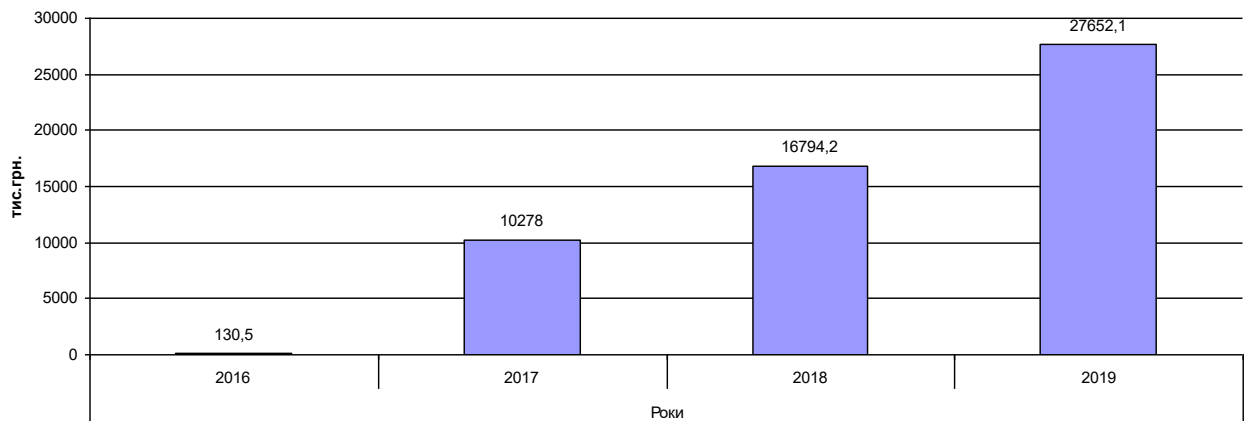
Фінансові результати діяльності ТОВ «АРПАЛ» проаналізовано за показниками обсягу реалізованої продукції, інших операційних доходів, прибутку від операційної діяльності, операційних витрат, фінансових доходів та витрат, податку на прибуток та чистого прибутку (таблиця 2.4).

**Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.**

№ п/п	Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017	від 2018 року
					тис. грн.	тис. грн.
1.	Обсяг реалізованої продукції	10278	16794,2	27652,1	17374,1	10857,9
2.	Інші операційні доходи	8	205,5	1047,1	1039,1	841,6
3.	Результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	493,4	746,9	894	400,6	147,1
3.	Операційні витрати	9792,6	16252,8	27805,2	18012,6	11552,4
4.	Фінансові та інші доходи	8	205,5	1047,1	1039,1	841,6
5.	Податок на прибуток	88,8	134,4	162,7	73,9	28,3
6.	Чистий прибуток (збиток)	404,6	612,5	731,3	326,7	118,8

Джерело: складено автором на основі даних додатків А, Б, В

З таблиці 2.4 та рис. 2.4 видно, що протягом досліджуваного періоду на ТОВ «АРПАЛ» відбувається стабільне зростання обсягів реалізації: у 2019 році порівняно з 2017 – у 2,7 рази, а порівняно з 2016 роком – у 211 разів.



Джерело: складено автором на основі даних додатків А, Б, В

**Рисунок 2.4 – Обсяги реалізованої продукції ТОВ «АРПАЛ» за 2016 – 2019 р.р.**

Результат від операційної діяльності свідчить про стабільну та ефективну виробничу діяльність ТОВ «АРПАЛ» (якщо у 2017 році отримано прибуток від операційної діяльності у розмірі 404,6 тис.грн., то у 2019 – прибуток у сумі 731,3 тис. грн.).

Чистий прибуток свідчить про вплив на діяльність підприємства податкових та інших обов'язкових показників, що виплачуються з прибутку підприємства. У 2019 році за вказаним показником підприємство показало найкращі результати - прибуток у розмірі 731 тис. грн.).

Зважаючи на те, що показники прибутку повною мірою не відображають рівень ефективності господарської діяльності товариства, набуло поширення застосування відносної прибутковості – рентабельності. Тому для характеристики ефективності господарської діяльності ТОВ «АРПАЛ», ступеня використання ресурсів, раціональності здійснених витрат нами було проведено аналіз показників рентабельності за 2017-2019 р.р. (таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5 - Аналіз показників рентабельності роботи ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.**

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Рентабельність (+) або збитковість (-) операційних витрат, %	5,04	4,60	3,22	-1,82	-1,38
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції, %	4,80	4,45	3,23	-1,57	-1,21
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:					
	- на початок року	238,40	3927,2	5884,5	5646,10	1957,30
	- на кінець року	3927,20	5884,50	6777,3	2850,10	892,80
	- середньорічна	2082,80	4905,85	6330,90	4248,10	1425,05
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:					
	- на початок року	55,20	462,00	1074,50	1019,30	612,50
	- на кінець року	462,00	1074,50	1805,80	1343,80	731,30
	- середньорічна	258,60	768,25	1440,15	1181,55	671,90
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	19,43	12,49	11,55	-7,87	-0,93
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	156,46	79,73	50,78	-105,68	-28,95

Джерело: складено автором на основі даних додатків А, Б, В

Рентабельність операційних витрат застосовується для оцінювання ефективності поточних витрат та показує розмір прибутку на 100 одиниць операційних витрат підприємства. Тенденція до зниження прибутковості

протягом 2017 – 2019 років свідчить про зниження ефективності операційних витрат.

Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до обсягів реалізованої продукції) говорить про те, що реалізація продукції на ТОВ «АРПАЛ» у 2019 році стала менш ефективною, порівняно з 2017 та 2018 роками. Загалом, продукція підприємства є рентабельною та становить 3,23% у 2019 році.

Показники рентабельності активів, які було обчислено за чистим прибутком свідчать, що станом на кінець 2019 року ТОВ «АРПАЛ» є прибутковим.

Проте відмітимо тенденцію до зниження усіх показників рентабельності підприємства. Це дає змогу стверджувати про погіршення ефективності управління операційними витратами, збутом продукції та майном товариства.

Структура майна ТОВ «АРПАЛ» та його динаміка відображена у таблиці 2.6.

Таким чином, вартість майна ТОВ «АРПАЛ» впродовж 2017 - 2019 років зростає, що пов'язано переважно зі зростанням обсягів діяльності підприємства та закупівлею нового обладнання.

При цьому дещо змінилась загальна структура майна. Якщо у 2017 році необоротні активи становили близько 5%, то у 2019 році вони становили майже 14%. Також відзначимо, що у 2019 році відбулося суттєве зростання вартості дебіторської заборгованості.

Важливим етапом фінансово-економічного аналізу є аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів, які є джерелом поповнення власного капіталу.

Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ «АРПАЛ» за 2017-2019 р.р. проведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки та структури майна (активів) ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.

№ п/п	Складові майна	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.	%	тис.	%
Майно всього (А)		3927	100	5885	100	6777,3	100	2850,10	0	892,80	0
у тому числі :											
1	Необоротні активи (НА)	187	4,76	417,7	7,10	932,7	13,76	745,9	9,01	515	1,91
2	Оборотні активи (ОА)	3740	95,24	5467	92,90	5844,6	86,24	2104,2	-9,01	377,8	-6,66
			100		100		100		0		0
2.1	Запаси (З)	2275	60,82	4964	90,80	2258,30	38,64	-16,70	-22,18	-2705,60	-52,16
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	585	15,65	215	3,93	1167,00	19,97	581,70	4,32	952,40	16,04
2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	705	18,84	142	2,59	2133,70	36,51	1429,00	17,67	1992,00	33,92
2.4	Інші оборотні активи	173	4,62	144	2,63	216,10	3,70	43,40	-0,92	72,10	1,06
3	Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А, Б, В

Таблиця 2.7 - Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.

№ п/п	Складові фінансових ресурсів	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.	%	тис.	%
Майно (фінансові ресурси) всього (А)		3927	100	5885	100	6777,3	100	2850	0	893	0
у тому числі :											
1	Власний та прирівняний до нього капітал (ВК)	462	11,76	1075	18	1806	26,64	1343,80	14,88	731,30	8,38
			100		100		100		0		0
1.1	Власний капітал	462	100	1075	100	1806	100	1343,80	0	731,30	0
1.2	Забезпечення наступних витрат і платежів		0		0		0		0	0	0
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	3465	88,24	4810	82	4972	73,36	1506,30	-14,88	161,50	-8,38
			100		100		100		0		0
2.1	Довгострокові зобов'язання (ДовгЗоб)	25	0,72	67	1	103	2,07	78	0	36	0
2.2	Поточні зобов'язання (ПЗ)	3440	99,28	4743	99	4869	97,93	1429	0	125	0
3	Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А, Б, В



Дані фінансової звітності свідчать, що загальна вартість майна ТОВ «АРПАЛ» у 2019 році зростає, причому це зростання відбулося як за рахунок власного, так і за рахунок позикового капіталу. Частка довгострокових фінансових зобов'язань у загальній структурі позикового капіталу є незначною і становить у 2019 році лише 2%. Поточні позикові зобов'язання у 2018 – 2019 р.р. знаходяться в межах 4,7 – 4,8 млн.грн.

Оборотними активами підприємства є сукупність матеріальних та грошових цінностей, які перебувають у постійному обігу, змінюють свою матеріальну форму впродовж 1-го операційного циклу та в повному обсязі переносять свою вартість на товари, що випускає та реалізовує підприємство. Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ "АРПАЛ" наведено у таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8 - Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «АРПАЛ» та їх складових у 2017-2019 р.р.**

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	10278	16794,2	27652,1	17374,1	10857,9
2.	Оборотні активи, тис. грн.:	238,4	3740,4	5466,8	5228,4	1726,4
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					
3.	Операційні витрати, тис. грн.	9792,6	16252,8	27805,2	18012,6	11552,4
4.	Запаси, тис. грн.:	120	2275	4963,9	4843,9	2688,9
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	79,2	585,3	214,6	135,4	-370,7
	- на початок року					
	- на кінець року					
	- середні					
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,17	3,65	4,89	-0,28	1,24
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	69,68	98,68	73,63	3,95	-25,05

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	8,18	4,49	7,70	-0,48	3,21
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	44,02	80,17	46,75	2,73	-33,42
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,93	41,99	40,03	9,09	-1,96
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	11,64	8,57	8,99	-2,64	0,42

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А, Б, В

Коефіцієнти оборотності оборотних активів та запасів протягом 2017 - 2019 р.р. не мали чітко вираженої тенденції: зниження коефіцієнтів оборотності у 2018 році свідчить про погіршення ефективності використання оборотних активів та їх складових.

Зростання тривалості обороту активів та запасів у 2019 році порівняно з 2017 роком свідчить про погіршення якості управління оборотними активами та запасами у цьому періодів.

Зростання у 2019 році коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та зниження тривалості обороту дебіторської заборгованості, свідчить про покращення роботи з боржниками підприємства.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «АРПАЛ» проведено у таблиці 2.9 за коефіцієнтами автономії, фінансової залежності, мобільності активів та фінансової стійкості.

Оптимальним значенням коефіцієнта автономії (незалежності), який свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, є значення у розмірі не менше 50%. Для ТОВ «АРПАЛ» коефіцієнт автономії є далеким від оптимального, тобто товариство є фінансово нестійким.

**Таблиця 2.9 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.**

№ п/п	Показники	Станом на кінець року			Відхилення	
		2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	12,42	15,66	22,75	10,33	7,09
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	87,58	84,34	77,25	-10,33	-7,09
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	95,52	93,84	89,33	-6,18	-4,50
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	13,62	17,02	24,37	10,75	7,35

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А, Б, В

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про високу концентрацію позикового капіталу ТОВ «АРПАЛ» (у 2017 році – 87%, у 2018 році – 84%, у 2019 році – 77%).

Оцінити ефективність управління оборотними активами підприємства можна завдяки розрахунку таких показників, як загальний коефіцієнт ліквідності, проміжний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Результати розрахунку для ТОВ «АРПАЛ» подано у таблиці 2.10.

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

**Таблиця 2.10 - Аналіз ліквідності ТОВ «АРПАЛ» у 2017-2019 р.р.**

№ п/п	Показники	Бажане значення	Станом на кінець року			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 2$	0,58	0,97	1,16	0,58	0,19
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$\geq 0,7$	0,212	0,04	0,46	0,25	0,415
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,205	0,03	0,44	0,23	0,408

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А, Б, В

Проміжний коефіцієнт ліквідності свідчить про можливість покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (без урахування товарних запасів). Оптимальним значенням даного показника має бути значення  $\geq 0,7$ , причому з року в рік він має бути стабільним. Порівнюючи значення проміжного коефіцієнта ліквідності за 2017 - 2019 роки, відмітимо, що у ТОВ «АРПАЛ» можуть виникнути проблеми із погашенням короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює ефективність використання вільних грошових коштів та можливість негайного розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями. Значення цього коефіцієнта  $>0,2$  у 2019 році свідчить про те, що ТОВ «АРПАЛ» має достатньо вільних грошових коштів і може розрахуватися за кредитними зобов'язаннями.

Таким чином, розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АРПАЛ» за 2017 – 2019 роки, свідчать про таке:

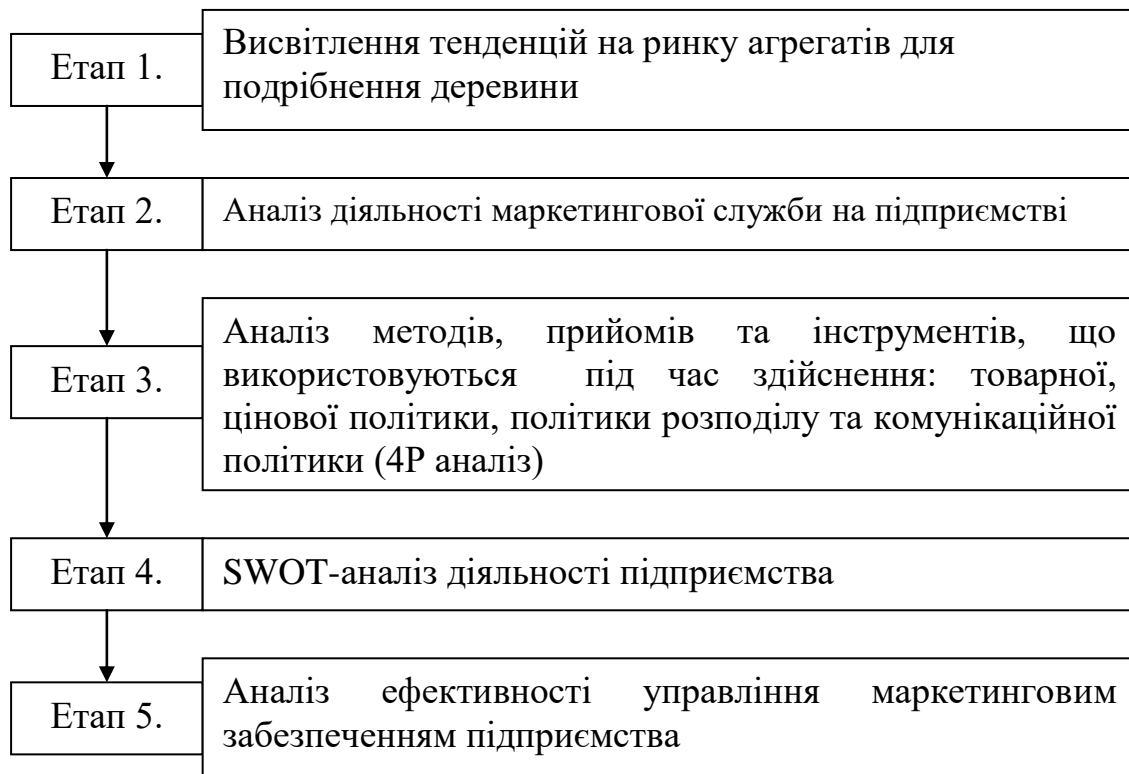
- ТОВ «АРПАЛ» стабільно нарощує обсяги виробництва впродовж 2017 – 2019 років, про що свідчить щорічне суттєве зростання обсягів реалізованої продукції;
- зростання обсягів чистого прибутку впродовж досліджуваного періоду свідчить про стабільну та ефективну виробничу діяльність ТОВ «АРПАЛ»;

- тенденція до зниження усіх показників рентабельності підприємства свідчить про погіршення ефективності управління операційними витратами, збутом продукції та майном товариства. Цю тенденцію підтверджують також розраховані значення коефіцієнтів оборотності оборотних активів та запасів;
- вартість майна ТОВ «АРПАЛ» впродовж 2017 - 2019 років зростає, що пов'язано переважно зі зростанням обсягів діяльності підприємства та закупівлею нового обладнання. Причому це зростання відбулося як за рахунок власного, так і за рахунок позикового капіталу (короткострокових зобов'язань);
- ТОВ «АРПАЛ» є фінансово нестійким, оскільки значення коефіцієнта автономії є далеким від оптимального. Проте підприємство має достатньо вільних грошових коштів і може розраховатися за кредитними зобов'язаннями, про що свідчить значення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

### **2.3 Особливості управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Під час дослідження особливостей управління маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» ми керувалися твердженням Причепа І.В. та Огородник А.С., що маркетингове забезпечення є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг) [37].

З огляду на це, висвітлення особливостей управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» було проведено у такій послідовності (рис. 2.5).



**Рисунок 2.5 – Послідовність вивчення особливостей управління маркетинговим забезпеченням діяльності на ТОВ «АРПАЛ»**

Джерело: розроблено автором.

### 2.3.1 Стан ринку агрегатів для подрібнення деревини в Україні

Для ефективної діяльності підприємства, що здійснює випуск агрегатів для подрібнення деревини, важливим є постійний аналіз ринкової ситуації, прогнозування споживчих переваг та обсягів продажу. Тому нижче наведено загальні тенденції, які притаманні ринку сільгосптехніки в Україні.

Сучасне сільськогосподарське виробництво неможливе без використання відповідної техніки. Український аграрний сектор продовжує відчувати брак техніки, яка використовується у сільському господарстві. За оцінками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», вітчизняні аграрії забезпечені основними видами сільгосптехніки лише на 50%, а знос парку сільгосптехніки досягає 90% [3]. Тобто український ринок сільгосптехніки має величезні перспективи для розвитку.

Особливістю вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки є те, що підприємства планують купівлю техніки всього за 1 – 3 місяці до початку її використання, що зумовлює високий ступінь невизначеності на цьому ринку [3].

Науковець Кузьменко Л.В. [18] відмітив такі загальні перспективи вітчизняного сільгоспмашинобудування:

- постійне зростання рівня імпорту нової сільгосптехніки в Україну;
- зростання обсягів іноземної техніки на вторинному ринку;
- незначні обсяги випуску нової вітчизняної техніки та її невідповідність ринковим вимогам.

З огляду на це, Кузьменко Л.В. вважає, що основними перспективами розвитку вітчизняного сільгоспмашинобудування є традиційний шлях еволюційного розвитку країн Сходу (Японія, Гонконг, Південна Корея та ін.), тобто освоєння процесу відновлення зарубіжної техніки на базі використання обмінного фонду запчастин-оригіналів, опанування сучасних зарубіжних технологій на базі організації складального та повного циклу виробництва шляхом залучення вторинних інновацій, поступовий перехід до первинних [18].

Також аграрні виробники надають перевагу недорогій техніці, вивчають питання лізингу та ремонту існуючого обладнання [3].

За даними Державної фіскальної служби України [7], в Україні у 2019 році відбулося зниження у грошовому еквіваленті в 1,17 раза обсягів імпорту обладнання для сільського господарства, садівництва, лісового господарства (товарна позиція за УКТ ЗЕД 8436) – табл. 2.11. Також відзначимо скорочення обсягів експорту в грошовому еквіваленті цього обладнання у 2019 році порівняно з 2018 у 1,4 рази.

**Таблиця 2.11 – Обсяги імпорту та експорту обладнання для сільського господарства, садівництва, лісового господарства (товарна позиція за УКТ ЗЕД 8436)**

	Імпорт		Експорт	
	тис.дол. США	тонн	тис.дол. США	тонн
2018	37824	7797	8158	1757
2019	32428	7177	5776	939

Джерело: [7]

Основними країнами-імпортерами обладнання для сільського господарства, садівництва, лісового господарства у 2018 – 2019 роках були Німеччина, Нідерланди та Китай. Вітчизняну техніку товарної позиції 8436 експортують у такі країни, як Литва, Російська Федерація, Індія, Румунія та ін. [6].

Таким чином, загальні тенденції ринку сільськогосподарської техніки підтверджуються і для товарної позиції 8436 (агрегати для подрібнення деревини), тобто аграрії використовують переважно імпортоване обладнання.

Дослідження вітчизняного ринку виробників агрегатів для подрібнення деревини (щепорізів, подрібнювачів гілок, дровоколів) показало, що основними вітчизняними виробниками є:

- ТОВ «Захід агросервіс плюс» (ТМ «Palche Україна»), с. Підгайці Волинської обл. [29];
- ТОВ «Арпал», м. Вінниця [30];
- ТОВ «Технова», м. Черкаси [28];
- ТОВ НВП «Агромех», м. Дніпро [2].

Крім цього, на вітчизняному ринку представлені агрегати для подрібнення деревини таких торгових марок, як «Vitals», «AL-KO», «Fieldmann», «Grunhelm», «Ikra Mogatec», «Iron Angel», «Makita», «Ryobi», «Sadko», «Scheppach», «Stiga», «VERTO» [12] тощо від виробників з Угорщини, Німеччини, Латвії, Нідерландів, Польщі, Чехії, Японії та Китаю.

Загалом, розвиток аграрного ринку в Україні неможливий без впровадження передових технологій, які передбачають використання



сучасної сільськогосподарської техніки. Світові виробники сільгосптехніки вважають український ринок одним з найперспективніших в Європі та покидати його не збираються [3].

### 2.3.2 Конкурентний аналіз за моделлю Портера

Для встановлення загальних тенденцій на ринку агрегатів для подрібнення деревини важливим є здійснення конкурентного аналізу. Тому у кваліфікаційній роботі магістра нами використано модель Портера для аналізу конкурентного середовища діяльності ТОВ «АРПАЛ» [4]. Суть моделі передбачає аналіз товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції, нових гравців, клієнтів та постачальників (додаток Г).

Підсумкові результати конкурентного аналізу за М.Портером для ТОВ «АРПАЛ» наведено у таблиці 2.12.

**Таблиця 2.12 - Підсумкові результати конкурентного аналізу ТОВ «АРПАЛ» за М.Портером**

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загрози зі сторони товарів-субститутів	Високий	На ринку представлено агрегати для подрібнення деревини значної кількості виробників різних конструкцій та способу дії. Крім того, агрегати для подрібнення деревини можуть бути замінені ручним подрібненням або великими промисловими машинами.	Забезпечувати високу якість продукції, забезпечувати конкурентну ціну
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок насичений значною кількістю гравців (вітчизняних та іноземних); низький рівень диференціації агрегатів для подрібнення деревини; на ціну, насамперед, впливає висока матеріалоемність виробництва	Слідкувати за пропозиціями конкурентів: якість та ціна. Удосконалювати асортимент за рахунок використання двигунів всесвітньо відомих фірм
Загрози зі сторони нових гравців	Середній	Вихід на ринок нових виробників агрегатів для	Здійснювати постійний моніторинг ринку;

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
		подрібнення деревини можливий, проте обмежений високим рівнем капіталовкладень у виробництво.	слідкувати за законодавчими нововведеннями
Загроза втрати існуючих клієнтів	середній	Присутні на ринку виробники продають товари-аналоги; можливою є втрата клієнта при суттєвій різниці у ціні з товарами конкурентів	Моніторити цінову політику конкурентів; використовувати знижки для клієнтів
Загроза нестабільності постачальників	високий	Це пов'язано, насамперед, зі специфікою продукції, що постачається для підприємства (запчастини, металопродукція, двигуни тощо) та обмеженим колом постачальників	Проводити моніторинг для виявлення постачальників сировини, шукати альтернативи за кордоном

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища на ринку виробників агрегатів для подрібнення деревини засвідчив, що рівень загрози з боку товарів-субститутів є високим, оскільки на ринку представлено агрегати для подрібнення деревини значної кількості виробників різних конструкцій та способу дії. Крім того, агрегати для подрібнення деревини можуть бути замінені ручним подрібненням або великими промисловими машинами.

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку агрегатів для подрібнення деревини має середній рівень, що зумовлено наявністю значної кількості гравців на ринку (вітчизняних та іноземних), низьким рівнем диференціації агрегатів для подрібнення деревини та незначною можливістю зниження цін, що пов'язано із матеріалоємким виробництвом.

Щодо загрози входу на ринок нових гравців, то для налагодження виробництва агрегатів для подрібнення деревини існує середній рівень загрози. Це пов'язано із необхідністю значних інвестицій для налагодження виробництва та сповільненим темпом росту галузі.

Для ТОВ «АРПАЛ» існує середній рівень втрати клієнтів. Це пов'язано зі специфікою продукції підприємства (присутні на ринку виробники продають товари-аналоги) та з середньою чутливістю до ціни (можливою є втрата клієнта при суттєвій різниці у ціні).

Результати конкурентного аналізу постачальників показали, що для ТОВ «АРПАЛ» існує доволі високий рівень впливу постачальників. Це пов'язано, насамперед, зі специфікою продукції, що постачається для підприємства (запчастини, металопродукція, двигуни тощо) та обмеженим колом постачальників.

Отже, результати конкурентного аналізу свідчать, що для ТОВ «АРПАЛ» доцільним є використання стратегії фокусування, яка полягає у підвищенні спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з врахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [49].

### 2.3.3 Аналіз діяльності служби маркетингу на ТОВ «АРПАЛ»

Діяльність маркетингової служби на ТОВ «АРПАЛ», яка відповідає за маркетингове забезпечення діяльності підприємства, нами охарактеризовано з погляду виконання комплексних функцій маркетингу (таблиця 2.13).

**Таблиця 2.13 – Особливості виконання функцій маркетингового забезпечення на ТОВ «АРПАЛ»**

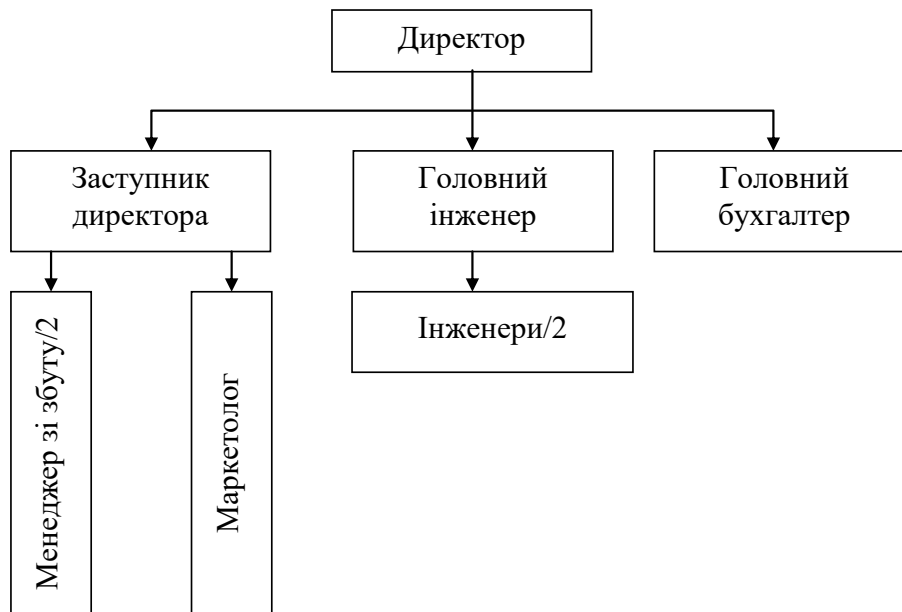
№ п/п	Функція маркетингового забезпечення	Завдання	Відповідальні за реалізацію завдань (посади)
1	Аналітична	вивчення тенденцій на ринку агрегатів для подрібнення деревини	Заступник директора
		вивчення споживачів	Маркетолог
		вивчення фірмової структури ринку	Заступник директора
		вивчення товару	Головний інженер
		аналіз внутрішнього середовища підприємства	Головний інженер
2	Виробнича	організація виробництва нових товарів	Головний інженер
		організація матеріально-технічного забезпечення	Головний інженер
		управління якістю та	Інженери

№ п/п	Функція маркетингового забезпечення	Завдання	Відповідальні за реалізацію завдань (посади)
		конкурентоспроможністю продукції	
3	Збутова	організація системи товароруху	Менеджер зі збуту
		провадження цілеспрямованої товарної політики	Головний інженер
		провадження цілеспрямованої збутової політики	Заступник директора, менеджери зі збуту
		Формування цін	Головний бухгалтер
4	Функція управління	планування маркетингової діяльності	Заступник директора, маркетолог
		організація маркетингової діяльності	Заступник директора
		інформаційне забезпечення	Маркетолог, менеджери зі збуту
		Контроль маркетингової діяльності	Директор

Джерело: розроблено автором.

Отже, основні функції щодо вивчення тенденцій на ринку, аналізу споживачів та внутрішнього середовища підприємства покладені на заступника директора, менеджерів зі збуту, головного інженера та маркетолога. Виробничі функції маркетингового забезпечення виконують головний інженер та інженери ТОВ «АРПАЛ». За збутову складову маркетингової діяльності відповідають заступник директора, менеджери зі збуту і головний інженер, а управлінські функції маркетингового забезпечення виконують заступник директора, директор та маркетолог.

З огляду на склад виконавців маркетингових функцій, організаційна структура маркетингової служби ТОВ «АРПАЛ» матиме такий вигляд (рисунок 2.6).



Джерело: складено автором

**Рисунок 2.6 - Організаційна структура служби маркетингу на ТОВ «АРПАЛ»**

Таким чином, до складу служби маркетингу, що займається маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» входять директор, головний бухгалтер, заступник директора, маркетолог, менеджери зі збуту, головний інженер та інженери. При цьому, основні функції маркетингового забезпечення покладаються на заступника директора підприємства та головного інженера.

### **2.3.4 Аналіз функціональних складових маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Грамотне управління основними складовими маркетингової діяльності (товарною, ціновою, політикою розподілу та комунікаційною політикою) сприяє якісному розвитку підприємства, який передбачає не миттєву вигоду, а орієнтацію на високі результати в довгостроковій перспективі і перемогу в конкурентній боротьбі [21].

Тому нами проаналізовано основні складові маркетингової діяльності на ТОВ «АРПАЛ»: товар, ціна, місце та просування.

1. Товар. Аналіз маркетингової товарної політики підприємства ТОВ «АРПАЛ».

Основним видом діяльності товариства ТОВ «АРПАЛ» є виробництво і реалізація агрегатів для подрібнення деревини під зареєстрованою торговою маркою «АРПАЛ» (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Зареєстрована торгова марка ТОВ «АРПАЛ»

Джерело: [36], [30]

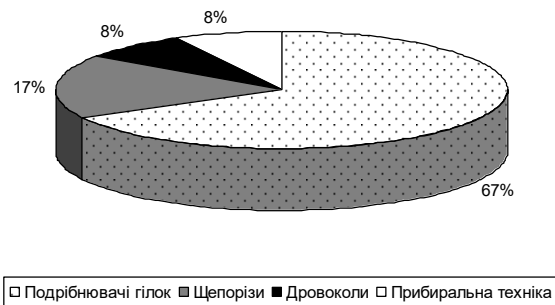
Структуру асортименту агрегатів для подрібнення деревини виробництва ТОВ «АРПАЛ» подано у таблиці 2.14 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.14 – Структура асортименту ТОВ «АРПАЛ»

Ширина асортименту	Глибина асортименту	Насиченість асортименту
Подрібнювачі гілок	35	1) Для трактора: АМ-80ТР, АМ-120ТР, АМ-120ТР МАХ, АМ-140ТР, АМ-140ТР МАХ, АМ-160ТР, АМ-120ТР-К, АМ-120ТР-К PRO, АМ-120ТР-К PRO ПОВОРОТНИЙ, АМ-140ТР-К PRO, АМ-160ТР-К, АМ-200ТР-К PRO 2) Бензинові: АМ-60БД, АМ-60БД МАХ, АМ-80БД, АМ-80БД МАХ, АМ-80БД-М, АМ-120БД, АМ-120БД МАХ, АМ-160БД, АМ-120БД-К, АМ-120БД-К PR, АМ-160БД-К, АМ-160БД-К PRO 3) Електричні: АМ-60Е, АМ-80Е, АМ-120Е, АМ-120Ш 4) Дизельні: АМ-120Д, АМ-120Д МАХ 5) Ріжучі модулі: АМ-120, АМ-160, АМ-140, АМ-80, АМ-60.
Щепорізи	9	1) Для трактора: МК-120ТР, МК-170ТР з гідроподачею 2) Бензинові: МБ-60БД, МС-80БД, МБ-100БД, МК-100БД, МС-120БД, МС-120БД-К 3) Електричні: МК-100Е.
Дровоколи	4	1) Бензинові: ДК-640 КОМБІНОВАНИЙ, ДК-640БД.

Ширина асортименту	Глибина асортименту	Насиченість асортименту
		2) <i>Електричні</i> : ДК-640Е-380, ДК-640Е-220.
Прибиральна техніка	4	1) <i>Для трактора</i> : пилосос для листя ПЛ-400ТР 2) <i>Бензинова</i> : щітка ОВ-320БД, мульчер МР-600БД, пилосос для листя ПЛ-400БД

Джерело: складено автором на основі [30]



Джерело: складено автором на основі [30]

### Рисунок 2.8 – Структура асортименту ТОВ «АРПАЛ»

Таким чином, у структурі асортименту ТОВ «АРПАЛ» представлено 4 товарні групи: подрібнювачі гілок, щепорізи, дровоколи та прибиральна техніка. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 52 найменування. Найбільш вагомою у структурі асортименту є підгрупа «Подрібнювачі гілок», частка якої складає 67% від загальної кількості асортиментних позицій.

Також варто відмітити, що підприємство намагається задовольнити запити широкого кола споживачів завдяки використанню різних типів двигунів для своєї техніки: бензинових, дизельних та електричних.

Якість агрегатів виробництва ТОВ «АРПАЛ» відповідає вимогам європейських та міжнародних стандартів EN 15503:2009+A2:2015, EN ISO 11850:2011, EN 12733:2018, EN 61310-2:2008, директиві CE 2006/42/EC, що підтверджується міжнародними сертифікатами та деклараціями (додаток Д). Промислові зразки є унікальними та захищені відповідними патентами (додаток Е).

Отож, узагальнюючи результати аналізу товарної політики ТОВ «АРПАЛ» відзначимо, що підприємство виготовляє вузький та глибокий

асортимент агрегатів для подрібнення деревини, постійно працюючи над удосконаленням асортименту та якості своєї продукції.

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

Цінова політика підприємства - це одна з найважливіших складових частин маркетингової стратегії та маркетингового забезпечення, яка полягає у визначенні (встановленні) ціни, що забезпечує виживання підприємства в ринкових умовах, включає вибір методу ціноутворення та розробку цінової ринкової стратегії [19].

Основні функції з управління ціновою політикою покладені на головного бухгалтера ТОВ «АРПАЛ».

На встановлення цін на продукцію виробництва ТОВ «АРПАЛ» впливають такі фактори:

- собівартість виготовлення;
- попит на продукцію підприємства;
- ціни конкурентів;
- тип клієнта (сільгоспвиробник, державна установа, фізична чи юридична особа).

Собівартість виготовлення є найсуттєвішим фактором, що впливає на формування цін на продукцію виробництва ТОВ «АРПАЛ». Це пов'язано із тим, що виготовлення агрегатів для подрібнення деревини вимагає залучення великої кількості сировини (якісних двигунів, унікальних деталей тощо) та людських ресурсів (інженерів, слюсарів, токарів, зварювальників, шліфувальників, фрезерувальників, термістів та збиральників).

Щодо впливу типу клієнта на ціну, то відзначимо що ТОВ «АРПАЛ» використовує систему знижок для вітчизняних сільгоспвиробників. Наприклад, ціна на подрібнювач гілок для трактора АМ-80ТР становить 27500 грн., тоді як для сільськогосподарських виробників вона складає 20625 грн. (тобто, знижка становить 25%).



Важливою особливістю цінової політики ТОВ «АРПАЛ» є те, що підприємство постійно здійснює моніторинг цін на продукцію конкурентів, аналізує новизну та якість продукції, а також шукає можливість зниження її собівартості без погіршення якісних показників.

У кваліфікаційній роботі нами проведено порівняльний аналіз цін на окремі асортиментні позиції ТОВ «АРПАЛ» та основних конкурентів (таблиця 2.15).

**Таблиця 2.15 - Аналіз цін на продукцію ТОВ «АРПАЛ» та основних конкурентів**

№ п/п	Найменування агрегатів для подрібнення деревини	Ціна, грн.			
		ТОВ «АРПАЛ»	«Palche Україна»	ТОВ «Технова»	«Укрпром»
1	Подрібнювач гілок з бензиновим двигуном, для подрібнення сировини з макс. діаметром 80 мм	АМ-80БД 32000,00	РГ-80ВД 32000,00	-	РМ-100Д 18343,00
2	Щепоріз тракторний для подрібнення сировини з макс. діаметром 120 мм	МК120-ТР 51000	РЛ-120 95000	Щепоріз 4М-130ТР з підсиленою рамою 48000	-
3	Дровоколи з потужністю двигуна 2.2 кВт	ДК-640 комбінований 49000,00	Дровокол КМР-12Е 41000,00	-	-

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

ТОВ «АРПАЛ» використовує такий метод встановлення цін, як «середні витрати плюс прибуток», в основі якого лежать відомості про витрати. Відпускна ціна виробу формується шляхом додавання до повної собівартості виробу прибутку і податків.

Таким чином, ТОВ «АРПАЛ» визначає ціну на свою продукцію, виходячи з витрат і гранично допустимої ціни. При цьому найбільшу питому вагу у всіх витратах підприємства займають витрати на виробництво продукції (у 2019 році – більше 80%).

Загалом, вибір цінової політики є одним з найважливіших напрямів маркетингового забезпечення діяльності підприємства, оскільки

встановлення ціни без глибокого аналізу наслідків кожного з варіантів є неприпустимим. Правильно встановлені ціни дозволять ТОВ «АРПАЛ» підвищити ефективність його виробництва, забезпечити конкурентоспроможність підприємства і завоювати ширший сегмент ринку.

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

Реалізація агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки здійснюється ТОВ «АРПАЛ» території України та за кордоном.

Для збуту продукції на території України підприємство використовує *прямий канал* розподілу продукції. Основними клієнтами є сільськогосподарські виробники, органи місцевого самоврядування, державні установи та приватні підприємці.

При цьому основними каналами збуту агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки є:

- власний сайт підприємства agral.ua [30];
- соціальні мережі Facebook [27] та Instagram [26];
- торговельні майданчики «Агровектор» [42], «Allbiz» [44], «Бесплатка» [43];
- участь у державних тендерах через платформу <https://prozorro.gov.ua/prozorro>.

Для реалізації продукції за кордоном ТОВ «АРПАЛ» використовує однорівневий канал розподілу продукції через залучення дилерів – оптових посередників, які реалізують продукцію ТОВ «АРПАЛ» від свого імені і за власний рахунок. Підприємство організовує роботу з дилерами через встановлення ексклюзивних дилерських відносин, тобто ексклюзивні дилери мають виняткові права з реалізації продукції виробника і є його єдиними представниками в оголошеному регіоні.

Нижче подано перелік ексклюзивних дилерів ТОВ «АРПАЛ» за кордоном: MM-ARTSTROJ d.o.o., Словенія; Agrohof, Угорщина; Pinosa S.r.l., Італія; Agral, Польща; ООО "Ноутилус", Білорусь; SIA New Concept

Solutions, Латвія; ООО "Паром", ООО "Белснаб Комплект", Російська Федерація; Warren machinery sales, Ірландія; Welmac UK Ltd, Великобританія; Белснаб Комплект, Казахстан; Melinz One, Inc., США; ARPAL, Австралія [arpal].

Управління політикою розподілу здійснює заступник директора ТОВ «АРПАЛ», а безпосередні збутові функції покладені на менеджерів зі збуту.

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

Маркетингове забезпечення комунікаційної політики ТОВ «АРПАЛ» здійснюється через використання таких основних засобів маркетингових комунікацій, як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг. Також підприємством використовуються додаткові засоби маркетингових комунікацій, зокрема участь у виставках та ярмарках.

Особливості маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» через використання засобів маркетингових комунікацій подано у таблиці 2.16.

**Таблиця 2.16 – Засоби маркетингових комунікацій ТОВ «АРПАЛ» як елемент маркетингового забезпечення діяльності підприємства**

№ п/п	Засоби маркетингових комунікацій	Особливості та ТОВ «АРПАЛ»
1	Основні	
1.1	реклама	Основними рекламними засобами, які використовує ТОВ «АРПАЛ» у своїй діяльності є: комп'ютеризована реклама – контекстна у Google (додаток Є) та реклама у соцмережі Facebook.
1.2	стимулювання збуту	Розпродажі до певних дат (наприклад, «Чорна п'ятниця»), можливість придбання у розстрочку без переplat, програма державної компенсації для аграріїв (-25%), акції тощо (додаток Ж)
1.3	персональний продаж	Використання цього способу маркетингових комунікацій на ТОВ «АРПАЛ» пов'язане зі специфікою продукції, що реалізовується підприємством. Агрегати для подрібнення деревини і прибиральна техніка – дороговартісна продукція виробничо-технічного призначення, яка вимагає детального консультування зі сторони менеджера. Особисте спілкування дозволяє точніше зрозуміти запити споживачів, у вигідному світлі подати товари, що продаються, ліквідувати непорозуміння, встановити

№ п/п	Засоби маркетингових комунікацій	Особливості та ТОВ «АРПАЛ»
		довірчі відносини, що носять довгостроковий характер. Основними засобами персонального продажу є: гаряча кнопка на сайті «Передзвонити мені», бесіди по телефону, спілкування через месенджери соціальних мереж Facebook та Instagram, листування через електронну пошту, особисте спілкування з клієнтами.
1.4	прямий маркетинг	ТОВ «АРПАЛ» широко використовує у своїй діяльності такі інтернет-засоби прямого маркетингу: - власний інтернет-сайт <a href="https://arpal.ua/">https://arpal.ua/</a> [30]; - сторінки у соціальних мережах: <a href="https://www.facebook.com/arpal.vin">https://www.facebook.com/arpal.vin</a> [27] та <a href="https://www.instagram.com/izmelchitel.arpal/">https://www.instagram.com/izmelchitel.arpal/</a> [26] - власний канал на ютубі: <a href="https://www.youtube.com/arpal_vin">https://www.youtube.com/arpal_vin</a> [13]
2	Додаткові	
2.1	участь у виставках та ярмарках	ТОВ «АРПАЛ» є постійним учасником міжнародних, всеукраїнських та міжрегіональних спеціалізованих виставок «КОМУНТЕХ 2016, 2017», «AGRO-2017, 2018, 2019», «Aqua Therm», «Енергоспоживання/збереження», «Lisderevmash 2015, 2016, 2017, 2018, 2019», «Agroexpo-2019» (додаток К)

Джерело: розроблено автором.

Відзначимо, що найактивніше підприємство використовує маркетингові комунікації через мережу Інтернет завдяки веденню сторінок у соцмережах, актуальному сайту та відеодемонстрації власної продукції на каналі ютуб.

Такі засоби маркетингових комунікацій, як паблік рілейшнз, спонсоринг, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу та продукт плейсмент взагалі не використовуються підприємством.

Узагальнена інформація за результатами 4P аналізу ТОВ «АРПАЛ» подана у таблиці 2.17.

**Таблиця 2.17 - Узагальнена інформація за результатами 4P аналізу ТОВ «АРПАЛ»**

№ з/п	Складова маркетингової діяльності	Особливості маркетингового забезпечення на ТОВ «АРПАЛ»
1	Товарна політика	У структурі асортименту ТОВ «АРПАЛ» представлено 4 товарні групи: подрібнювачі гілок, щепорізи, древоколи та прибиральна техніка. При цьому загальна кількість асортиментних позицій становить 52 найменування. Найбільш вагомою у структурі асортименту є підгрупа «Подрібнювачі гілок», частка якої складає 67% від загальної кількості асортиментних позицій. Якість агрегатів виробництва ТОВ «АРПАЛ» відповідає вимогам європейських та міжнародних стандартів. Продукція є унікальною. Основні промислові зразки захищені патентами.
2	Цінова політика	ТОВ «АРПАЛ» визначає ціну на свою продукцію, виходячи з витрат і гранично допустимої ціни. При цьому найбільшу питому вагу у всіх витратах підприємства займають витрати на виробництво продукції
3	Політика розподілу	Реалізація агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки здійснюється ТОВ «АРПАЛ» території України та за кордоном. Основними каналами збуту продукції на території України є сайт підприємства <a href="http://arpa.ua">arpa.ua</a> , соціальні мережі Facebook та Instagram, торговельні майданчики «Агровектор», «Allbiz», «Бесплатка», державні тендери через платформу <a href="https://prozorro.gov.ua/">https://prozorro.gov.ua/</a> . Для реалізації продукції за кордоном ТОВ «АРПАЛ» використовує однорівневий канал розподілу продукції через залучення ексклюзивних дилерів.
4	Комунікаційна політика	Маркетингове забезпечення комунікаційної політики ТОВ «АРПАЛ» здійснюється через використання таких основних засобів маркетингових комунікацій, як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг. Також підприємством використовуються додаткові засоби маркетингових комунікацій, зокрема участь у виставках та ярмарках.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, результати проведеного 4P аналізу діяльності ТОВ «АРПАЛ», свідчать що маркетингове забезпечення діяльності підприємства здійснюється на достатньому рівні. При цьому певні недоліки в організації маркетингового забезпечення, шляхи усунення яких подано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

### **2.3.5 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Для чіткого розуміння позицій ТОВ «АРПАЛ» на ринку, виявлення наявних проблем у маркетинговому забезпеченні діяльності підприємства та для встановлення можливих перспектив його розвитку нами проведено SWOT-аналіз діяльності.

Послідовність проведення SWOT-аналізу включала такі основні етапи:

#### **1. Створення команди.**

Одноосібне проведення SWOT-аналізу керівництвом підприємства є недоцільним. Найкращим варіантом є побудова команди з кількох спеціалістів з різних відділів, які краще допоможуть визначити та вивчити «сліпі зони», що негативно впливають на стан бізнесу чи на відносини з покупцями.

Тому до команди, яка проводила SWOT-аналіз, було залучено усіх працівників маркетингової служби: директора, заступника директора, головного бухгалтера, головного інженера, менеджерів зі збуту та маркетолога, а також автора кваліфікаційної роботи.

Оцінки учасників команди надалі допомагали визначити найвагоміші сильні та слабкі сторони ТОВ «АРПАЛ».

#### **2. Встановлення сильних сторін ТОВ «АРПАЛ»**

Сильними сторонами ТОВ «АРПАЛ» є:

- власні виробничі площі. ТОВ «АРПАЛ» має власні виробничі потужності для виготовлення агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки
- унікальний асортимент продукції. Більшість обладнання, що випускається ТОВ «АРПАЛ» захищене патентами на промислові зразки чи корисні моделі.
- власний конструкторський підрозділ. Наявність у штаті 3-х інженерів дозволяє підприємству працювати над удосконаленням якості своєї продукції та вводити в асортимент новинки.

- глибокий асортимент апаратів для подрібнення гілок. Кількість різновидів подрібнювачів гілок у структурі асортименту ТОВ «АРПАЛ» становить 35 найменувань.
- використання сучасного обладнання. Підприємство працює на ринку 7 років і постійно здійснює модернізацію виробничого обладнання.
- наявність розгалуженої дилерської мережі. ТОВ «АРПАЛ» співпрацює з 12 ексклюзивними дилерами у таких країнах, як США, Австралія, Польща, Словенія, Угорщина, Латвія, Білорусь, Російська Федерація, Ірландія, Великобританія, Казахстан.
- позитивна тенденція зростання обсягів чистого прибутку (у 2019 році порівняно з 2016 роком рівень чистого прибутку зріс у 1,8 раза).

### **3. Встановлення слабких сторін ТОВ «АРПАЛ».**

Слабкими сторонами ТОВ «АРПАЛ» є:

- зниження рівня рентабельності. Спостерігається тенденція зниження рівня рентабельності операційних витрат, продукції та активів, що свідчить про зниження ефективності управління ними.
- високий рівень дебіторської заборгованості. Зростання рівня дебіторської заборгованості у 2019 році призводить до дефіциту оборотного капіталу на ТОВ «АРПАЛ», що ускладнює управління власними фінансовими ресурсами на підприємстві.
- Висока вартість продукції підприємства. Найнижча вартість подрібнювача для гілок в асортименті ТОВ «АРПАЛ» становить 24000,00 грн.
- Не впроваджена система управління якістю за стандартом ISO 9001. Якість продукції виробництва ТОВ «АРПАЛ» є високою, проте система управління якістю не сертифікована.
- Відсутнє державне замовлення на виготовлення продукції. Підприємство реалізовує свою продукцію держпідприємствам виключно через тендери

### **4. Визначення загроз ТОВ «АРПАЛ».**

На цьому етапі встановлюються події, які з високою часткою ймовірності суттєво вплинуть на бізнес.

До загроз у діяльності ТОВ «АРПАЛ» нами було віднесено:

- економічна криза негативно позначається на всіх галузях економіки, у т.ч. і на машинобудування, оскільки здійснює вплив на платоспроможність населення.
- пандемія COVID-19 – це шокова ситуація у світі, далекосяжні наслідки якої країни ще остаточно не уявили. Ця хвороба змінила життя, порушила ринки та виявила компетенцію (чи некомпетенцію) урядів. Це однозначно призводить до постійних зрушень у політичній та економічній системі [40]. Загалом, прогресування економічної кризи внаслідок пандемії коронавірусу, є неминучим у зв'язку з карантинними обмеженнями та буде негативно позначатися на розвитку ТОВ «АРПАЛ».
- поява на ринку нових конкурентів. Ймовірною є поява на ринку нових конкурентів внаслідок привабливості галузі. Це може призвести до зростання рівня конкуренції та часткової втрати позицій ТОВ «АРПАЛ» на ринку.
- зростання цін на енергоносії. Загальними тенденціями на ринку є поступове зростання вартості енергоносіїв, що підвищить як собівартість виготовлення металу (сировини для виготовлення агрегатів), так і собівартість самого обладнання.
- використання більш сучасних технологій конкурентами може призвести до втрати ТОВ «АРПАЛ» частини своєї цільової аудиторії.

### **5. Визначення можливостей ТОВ «АРПАЛ».**

Для ТОВ «АРПАЛ» експертами було встановлено такі можливості:

- сучасні виробничі технології. Доступ до новітніх технологій є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Використання нових технологій при виготовленні агрегатів дозволить ТОВ «АРПАЛ» скоротити операційні витрати та підвищити ефективність робочого процесу. Також використання сучасних технологій дасть змогу розширити асортимент продукції завдяки впровадженню у виробництво новинок.



- розвиток Інтернет-торгівлі. Пандемія COVID-19 змусила споживачів перейти до купівлі товарів в онлайн-магазинах. З огляду на це можливим є зростання обсягів збуту ТОВ «АРПАЛ» саме через цей канал.
- вихід конкурентів з ринку. Економічна криза негативно впливає на діяльність невеликих підприємств. Тому вихід конкурентів з ринку може призвести до зростання частки ринку ТОВ «АРПАЛ», оскільки клієнти конкурентів стануть потенційними клієнтами для підприємства.
- ситуація на ринку. Перехід на альтернативні джерела енергії та необхідність переробки відходів деревини створює можливості для завоювання більшої частки ринку.
- державна підтримка. Зважаючи на актуальність отримання альтернативних джерел енергії, існує ймовірність зростання підтримки зі сторони держави для підприємств, які виготовляють обладнання для отримання таких джерел.
- розширення ринків збуту за кордоном. Доступна ціна (порівняно з іноземними виробниками) та висока якість обладнання виробництва ТОВ «АРПАЛ» може призвести до зростання обсягів реалізації на експорт.

Узагальнені результати по виявленню сильних, слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «АРПАЛ» подано у таблиці 2.18.

#### **6. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, формування пропозицій.**

За результатами побудованої матриці кореляційного SWOT-аналізу (таблиця 2.19), отримано такі рішення, що мають сприяти розвитку ТОВ «АРПАЛ» у майбутньому.

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз ТОВ «АРПАЛ»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Власні виробничі площі Унікальний асортимент продукції Власний конструкторський підрозділ Глибокий асортимент апаратів для подрібнення гілок Використання сучасного обладнання Наявність розгалуженої дилерської мережі Позитивна тенденція зростання обсягів чистого прибутку	Зниження рівня рентабельності. Високий рівень дебіторської заборгованості Висока вартість продукції підприємства Не впроваджена система управління якістю за стандартом ISO 9001 Відсутнє державне замовлення на виготовлення продукції
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Сучасні виробничі технології Розвиток Інтернет-торгівлі Вихід конкурентів з ринку Ситуація на ринку альтернативних джерел енергії Державна підтримка Розширення ринків збуту за кордоном	Економічна криза Пандемія COVID-19 Поява на ринку нових конкурентів Зростання цін на енергоносії Використання більш сучасних технологій конкурентами

Отже, нами було отримано такі рішення:

- вихід на нові іноземні ринки;
- здешевлення собівартості виготовлення;
- удосконалення асортименту з урахуванням пропозицій конкурентів та запитів ринку;
- позиціонування продукції підприємства у преміум-сегменті;
- організація співпраці з об'єднаними територіальними громадами.

Відмітимо, що таке рішення, як здешевлення собівартості виготовлення виходить за межі маркетингової діяльності. Тому у 3-му розділі кваліфікаційної роботи буде приділено основну увагу таким способам удосконалення, як вихід на нові іноземні ринки, удосконалення асортименту з урахуванням пропозицій конкурентів та запитів ринку, позиціонування продукції підприємства у преміум-сегменті та організація співпраці з об'єднаними територіальними громадами.

Таблиця 2.19 – Проблемне поле на основі SWOT-аналізу ТОВ «АРПАЛ»

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
	Фактори	Власний конструкторський підрозділ	Використання сучасного обладнання	Наявність розгалуженої дилерської мережі	Висока вартість продукції підприємства	Не впроваджена система управління якістю за стандартом ISO 9001	Відсутнє державне замовлення на виготовлення продукції
Загрози	Економічна криза	---	---	Вихід на нові іноземні ринки	---	---	---
	Зростання цін на енергоносії	---	Здешевлення собівартості виготовлення продукції	---	---	---	---
	Поява на ринку нових конкурентів	Удосконалення асортименту з урахуванням пропозицій конкурентів	Удосконалення асортименту з урахуванням пропозицій конкурентів	Вихід на нові іноземні ринки	Позиціонування продукції підприємства у преміум-сегменті	---	---
Можливості	Розвиток інтернет-торгівлі	---	---	Вихід на нові іноземні ринки	---	---	Організація співпраці з ОТГ
	Ситуація на ринку альтернативних джерел енергії	Удосконалення асортименту з урахуванням запитів ринку	Удосконалення асортименту з урахуванням запитів ринку	---	---	---	Організація співпраці з ОТГ
	Розширення ринків збуту за кордоном	---	---	Вихід на нові іноземні ринки	---	Вихід на нові іноземні ринки	---

## 2.4 Самооцінка маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» за критеріями ФМОМ

Оцінку ефективності маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» нами здійснено із використанням функціональної моделі оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ) [20], суть якої полягає у здійсненні аналізу управлінських функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації під час управління маркетинговою діяльністю.

Відмітимо, що система ФМОМ передбачає проведення самооцінки методом анкетування працівників маркетингової служби і дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрямки удосконалення роботи

Для діагностичної експрес-оцінки системи маркетингового забезпечення діяльності підприємства ТОВ «АРПАЛ» використано 5-бальну шкалу (від 0 до 4), яка відображає п'ять рівнів управлінської діяльності:

- 0 - діяльність не ведеться;
- 1 – хаотичне здійснення діяльності;
- 2 – часткове здійснення діяльності залежно від ситуації;
- 3 - постійне і систематичне здійснення діяльності;
- 4 - діяльність здійснюється максимально ефективно (на еталонному рівні).

За результатами підсумування балів виділяють такі рівні розвитку (зрілості) менеджменту організації:

- I (0 – 20) - управління здійснюється безсистемно, цілі не визначені або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно докорінно переглянути принципи ведення бізнесу;
- II (21 – 40) - система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, чітко визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості;
- III (41 - 60) - система менеджменту на підприємстві сформована. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесів і поліпшенні якості на

кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу;

- IV (61 - 80) - постійне удосконалення якості менеджменту ведеться за більшістю напрямків. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення;
- V (81 - 100) - досягнуто максимальних результатів в усіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною [20].

Результати проведеної самооцінки маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» за критеріями ФМОМ наведено у таблиці 2.20.

**Таблиця 2.20 – Результати проведеної самооцінки маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» за критеріями ФМОМ**

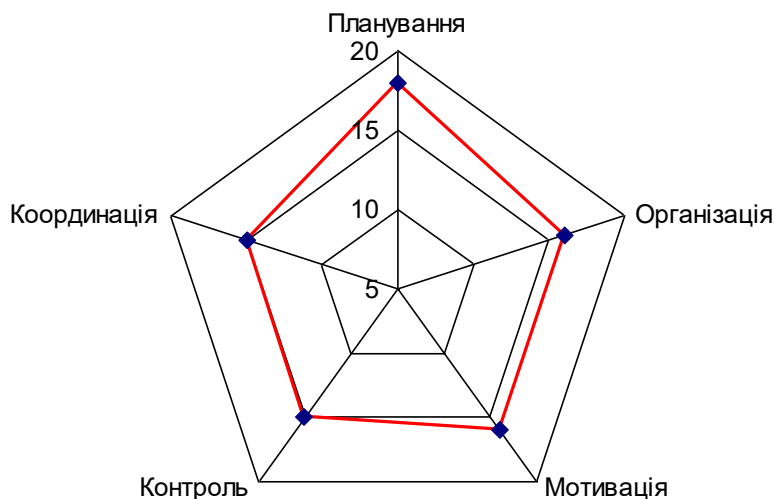
№ п/п	Функція управління маркетинговим забезпеченням	Бали	
		Макс.	Фактично
1	<b>Планування</b> маркетингового забезпечення діяльності		
1.1.	Формулювання цілей та стратегічних завдань маркетингового забезпечення діяльності підприємства	4	3
1.2.	Збір та аналіз інформації	4	4
1.3.	Деталізація бізнес-процесу планування маркетингового забезпечення діяльності	4	3
1.4.	Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	4	4
1.5.	Планування ресурсів, залучених до маркетингового забезпечення діяльності	4	4
	Всього за функцією управління «Планування»	20	18
2.	<b>Організація</b> маркетингового забезпечення діяльності		
2.1.	Формування організаційної структури	4	3
2.2.	Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності в межах здійснення маркетингового забезпечення	4	3
2.3.	Створення умов для самоудосконалення організаційної структури	4	3
2.4.	Виконання основного процесу маркетингового забезпечення	4	3
2.5.	Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	4
	Всього за функцією управління «Організація»	20	16
3.	<b>Мотивація</b> персоналу, зайнятого здійсненням маркетингової діяльності		
3.1.	Лідерство і корпоративна культура	4	4
3.2.	Умови для навчання і професійного розвитку персоналу, зайнятого маркетинговим забезпеченням	4	4
3.3.	Рівень задоволення потреб працівників, зайнятих маркетинговим забезпеченням	4	3
3.4.	Залучення усіх працівників у процес удосконалення	4	2

№ п/п	Функція управління маркетинговим забезпеченням	Бали	
		Макс.	Фактично
	маркетингового забезпечення діяльності		
3.5.	Задоволення персоналу, зайнятого маркетинговим забезпеченням, результатами своєї діяльності	4	3
	Всього за функцією управління «Мотивація»	20	16
4.	<b>Контроль</b> маркетингового забезпечення	4	
4.1.	Система контролю якості на кожному етапі виконання маркетингових функцій	4	3
4.2.	Наявність критеріїв оцінки отриманих результатів	4	2
4.3.	Вимірювання рівня задоволеності споживачів	4	4
4.4.	Рациональне використання ресурсів	4	3
4.5.	Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	3
	Всього за функцією управління «Контроль»	20	15
5.	<b>Координація</b> маркетингового забезпечення		
5.1.	Поєднання і координація перших чотирьох функцій в межах здійснення маркетингового забезпечення діяльності	4	3
5.2.	Встановлення внутрішніх взаємозв'язків при здійсненні маркетингового забезпечення діяльності	4	3
5.3.	Система вирішення конфліктів	4	3
5.4.	Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3
5.5.	Інформаційний менеджмент	4	3
	Всього за функцією управління «Координація»	20	15
	Загальна оцінка маркетингового забезпечення діяльності (самооцінка)	100	80

Таким чином проведена самооцінка ТОВ «АРПАЛ» з кількістю балів 80 свідчить про те, що підприємство має IV рівень розвитку управління маркетинговим забезпеченням, тобто підприємство постійно удосконалює систему маркетингового забезпечення за більшістю напрямків. При цьому, ТОВ «АРПАЛ» потрібно постійно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер.

Загалом, аналіз за системою ФМОМ показав, що найбільш проблемними ланками в системі управління маркетинговим забезпеченням є виконання функцій контролю та координації.

Побудований нами комунікаційний профіль (пентаграма) дає змогу наочно уявити ефективність виконання кожної функції управління у системі маркетингового забезпечення на ТОВ «АРПАЛ» (рисунок 2.9).



Джерело: складено автором

### **Рисунок 2.9 – Пентаграма за результатами оцінки функціональної моделі управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Таким чином, з рис. 2.9 помітно, що усі складові моделі управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» знаходяться на високому рівні. Проте першочергового поліпшення потребують такі складові системи управління маркетинговим забезпеченням, як контроль та координація.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

ТОВ «АРПАЛ» - підприємство приватної форми власності, засноване у 2013 році у м. Вінниця та спеціалізується на виробництві подрібнювачів гілок, щепорізів, древоколів і прибиральної техніки. Для управління діяльністю ТОВ «АРПАЛ» директор використовує лінійну структуру. Загальна чисельність персоналу складає 38 осіб, серед яких 9 – управлінського персоналу (директор, заступник директора, головний інженер, інженер з охорони праці, головний бухгалтер, менеджер з персоналу, 2 менеджери зі збуту та маркетолог).

Розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АРПАЛ» за 2017 – 2019 роки, свідчать про таке:

- ТОВ «АРПАЛ» стабільно нарощує обсяги виробництва впродовж 2017 – 2019 років, про що свідчить щорічне суттєве зростання обсягів реалізованої продукції;

- зростання обсягів чистого прибутку впродовж досліджуваного періоду свідчить про стабільну та ефективну виробничу діяльність ТОВ «АРПАЛ»;
- тенденція до зниження усіх показників рентабельності підприємства свідчить про погіршення ефективності управління операційними витратами, збутом продукції та майном товариства. Цю тенденцію підтверджують також розраховані значення коефіцієнтів оборотності оборотних активів та запасів;
- вартість майна ТОВ «АРПАЛ» впродовж 2017 - 2019 років зростає, що пов'язано переважно зі зростанням обсягів діяльності підприємства та закупівлею нового обладнання. Причому це зростання відбулося як за рахунок власного, так і за рахунок позикового капіталу (короткострокових зобов'язань);
- ТОВ «АРПАЛ» є фінансово нестійким, оскільки значення коефіцієнта автономії є далеким від оптимального. Проте підприємство має достатньо вільних грошових коштів і може розрахуватися за кредитними зобов'язаннями, про що свідчить значення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Під час дослідження особливостей управління маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» ми керувалися твердженням Причепи І.В. та Огородник А.С., що маркетингове забезпечення є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг). З огляду на це, висвітлення особливостей управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» було проведено у такій послідовності: вивчення тенденцій на ринку агрегатів для подрібнення деревини; аналіз діяльності маркетингової служби на підприємстві; 4P аналіз для аналізу складових маркетингового забезпечення, SWOT-аналіз діяльності підприємства; оцінка ефективності управління маркетинговим забезпеченням.

Аналіз ринку агрегатів для подрібнення деревини свідчить про присутність на ринку як вітчизняних, так і закордонних виробників. При цьому



загальні тенденції використання переважно імпортованого обладнання на ринку сільськогосподарської техніки підтверджуються і для товарної позиції 8436 (агрегати для подрібнення деревини). Це такі торгові марки як «Vitals», «AL-KO», «Fieldmann», «Grunhelm», «Ikra Mogatec», «Iron Angel», «Makita», «Ryobi», «Sadko», «Scheppach», «Stiga», «VERTO» тощо від виробників з Угорщини, Німеччини, Латвії, Нідерландів, Польщі, Чехії, Японії та Китаю. Серед вітчизняних виробників агрегатів для подрібнення деревини провідними є ТОВ «Захід агросервіс плюс», ТОВ «Арпал», ТОВ «Технова» та ТОВ НВП «Агромех».

Аналіз конкурентного середовища на ринку виробників агрегатів для подрібнення деревини засвідчив, що рівень загрози з боку товарів-субститутів є високим, оскільки на ринку представлено агрегати для подрібнення деревини значної кількості виробників різних конструкцій та способу дії. Крім того, агрегати для подрібнення деревини можуть бути замінені ручним подрібненням або великими промисловими машинами.

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку агрегатів для подрібнення деревини має середній рівень, що зумовлено наявністю значної кількості гравців на ринку (вітчизняних та іноземних), низьким рівнем диференціації агрегатів для подрібнення деревини та незначною можливістю зниження цін, що пов'язано із матеріалоемким виробництвом. Щодо загрози входу на ринок нових гравців, то для налагодження виробництва агрегатів для подрібнення деревини існує середній рівень загрози. Це пов'язано із необхідністю значних інвестицій для налагодження виробництва та сповільненим темпом росту галузі.

Для ТОВ «АРПАЛ» існує середній рівень втрати клієнтів. Це пов'язано зі специфікою продукції підприємства (присутні на ринку виробники продають товари-аналоги) та з середньою чутливістю до ціни (можливою є втрата клієнта при суттєвій різниці у ціні). Результати конкурентного аналізу постачальників показали, що для ТОВ «АРПАЛ» існує доволі високий рівень впливу постачальників. Це пов'язано, насамперед, зі специфікою продукції, що

постачається для підприємства (запчастини, металопродукція, двигуни тощо) та обмеженим колом постачальників.

Отже, результати конкурентного аналізу свідчать, що для ТОВ «АРПАЛ» доцільним є використання стратегії фокусування, яка полягає у підвищенні спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з врахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок

До складу служби маркетингу, що займається маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» входять директор, головний бухгалтер, заступник директора, маркетолог, менеджери зі збуту, головний інженер та інженери. При цьому, основні функції маркетингового забезпечення покладаються на заступника директора підприємства, маркетолога та головного інженера.

Узагальнюючи результати аналізу товарної політики ТОВ «АРПАЛ» відзначимо, що підприємство виготовляє вузький та глибокий асортимент агрегатів для подрібнення деревини, постійно працюючи над удосконаленням асортименту та якості своєї продукції.

ТОВ «АРПАЛ» використовує такий метод встановлення цін, як «середні витрати плюс прибуток», в основі якого лежать відомості про витрати. Відпускна ціна виробу формується шляхом додавання до повної собівартості виробу прибутку і податків. ТОВ «АРПАЛ» визначає ціну на свою продукцію, виходячи з витрат і гранично допустимої ціни. При цьому найбільшу питому вагу у всіх витратах підприємства займають витрати на виробництво продукції (у 2019 році – більше 80%).

Реалізація агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки здійснюється ТОВ «АРПАЛ» на території України та за кордоном. Для збуту продукції на території України підприємство використовує *прямий канал* розподілу продукції. Основними клієнтами є сільськогосподарські виробники, органи місцевого самоврядування, державні установи та приватні підприємці.

Основними каналами збуту агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки є: власний сайт підприємства [apral.ua](http://apral.ua), соціальні мережі

Facebook та Instagram, торговельні майданчики «Агровектор», «Allbiz», «Бесплатка», участь у державних тендерах через платформу <https://prozorro.gov.ua/>. Для реалізації продукції за кордоном ТОВ «АРПАЛ» використовує однорівневий канал розподілу продукції через залучення дилерів. Управління політикою розподілу здійснює заступник директора ТОВ «АРПАЛ», а безпосередні збутові функції покладені на менеджерів зі збуту.

Маркетингове забезпечення комунікаційної політики ТОВ «АРПАЛ» здійснюється через використання таких основних засобів маркетингових комунікацій, як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг. Також підприємством використовуються додаткові засоби маркетингових комунікацій, зокрема участь у виставках та ярмарках.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «АРПАЛ» має такі сильні сторони, як власні виробничі площі, унікальний асортимент продукції, власний конструкторський підрозділ, глибокий асортимент апаратів для подрібнення гілок, використання сучасного обладнання, наявність розгалуженої дилерської мережі, позитивна тенденція зростання обсягів чистого прибутку. При цьому слабкими сторонами є зниження рівня рентабельності, високий рівень дебіторської заборгованості, висока вартість продукції підприємства, не впроваджена система управління якістю за стандартом ISO 9001, відсутнє державне замовлення на виготовлення продукції.

Оцінку ефективності маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» нами здійснено із використанням функціональної моделі оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ).

Проведена самооцінка ТОВ «АРПАЛ» з кількістю балів 80 свідчить про те, що підприємство має IV рівень розвитку управління маркетинговим забезпеченням, тобто підприємство постійно удосконалює систему маркетингового забезпечення за більшістю напрямків. При цьому, ТОВ «АРПАЛ» потрібно постійно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРПАЛ»

### 3.1. Узагальнення недоліків маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»

Недоліки, які було виявлено нами під час аналізу маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ», наведено у табл. 3.1.

**Таблиця 3.1 - Недоліки маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

№ з/п	Виявлений недолік	На що впливає	Заходи з усунення недоліку чи його мінімізації
<i>1</i>	<i>Політика розподілу</i>		
1.1	Зростання витрат обігу при організації експортних поставок	Зниження рентабельності операційних витрат; збільшення витрат на оплату послуг із митного декларування	Введення у штат ТОВ «АРПАЛ» посади декларанта
1.2	Зменшення обсягів продажу установам державного сектору	Зниження показників рентабельності	Організація співпраці з об'єднаними територіальними громадами, комунальними підприємствами
<i>2</i>	<i>Товарна політика</i>		
2.1	В асортименті продукції ТОВ «АРПАЛ» відсутні садові подрібнювачі гілок	Відбувається втрата клієнтів із середнім рівнем доходів, власників присадибних ділянок	Удосконалити управління асортиментом на основі вивчення попиту споживачів
2.2	Система управління якістю на підприємстві не сертифікована	Втрата потенційних клієнтів за кордоном	Сертифікувати систему управління якістю за стандартом ISO 9001
<i>3</i>	<i>Комунікаційна політика</i>		
3.1	Недостатня проінформованість потенційних споживачів- мешканців сіл про переваги продукції ТОВ «АРПАЛ»	Втрата потенційних клієнтів – сільських мешканців	Організація виїзних демонстрацій товару
3.2	Перевантаженість маркетолога	Зниження ефективності роботи маркетолога; погіршення якості ведення сторінок ТОВ «АРПАЛ» у соціальних мережах	Введення посади SMM-менеджера

№ з/П	Виявлений недолік	На що впливає	Заходи з усунення недоліку чи його мінімізації
4	<i>Управління маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства</i>		
4.1	Неефективне виконання функцій контролю та координації	Зниження ефективності маркетингової діяльності підприємства	Реорганізація організаційної структури. Введення у штат посад митного декларанта та SMM-менеджера

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами аналізу маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» встановлено, що маркетингова діяльність підприємства має недоліки у таких сферах:

- маркетингова політика розподілу, зокрема відбувається зростання витрат обігу за рахунок залучення сторонніх організацій для надання послуг митного декларування, а також відбувається зменшення обсягів продажу установам державного сектору.

- маркетингова товарна політика. Зокрема, ТОВ «АРПАЛ» не враховує потреби клієнтів із середнім рівнем доходів, а також не використовує таку конкурентну перевагу, як можливість сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001.

- комунікаційна політика (існує недостатня проінформованість потенційних споживачів-мешканців сіл про переваги продукції ТОВ «АРПАЛ», а також перевантаженість маркетолога виконанням функцій SMM).

- управління маркетинговою діяльністю загалом (недостатньо ефективно виконання функцій контролю та координації).

## **3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

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

Стратегічне планування є запорукою ефективного розвитку будь-якої галузі та будь-якого підприємства. Загалом, стратегічне планування як наукова категорія сформувалася у 60-ті роки ХХ ст. як реакція на постійно зростаючий вплив факторів навколишнього середовища на результативність функціонування суб'єктів господарювання. При цьому основою стратегічного

планування є пристосування новітніх планових рішень до викликів навколишнього середовища [47].

Загалом, стратегія є системою продуманих планомірних дій, що зорієнтовані на вибір реальних напрямів діяльності організації, формування системи концептуальних пріоритетів прийняття ефективних управлінських рішень для набуття підприємством стійких конкурентних позицій [10].

Розглядаючи стратегію розвитку ТОВ «АРПАЛ» відзначимо, що на сьогодні підприємством не сформульовано власну місію діяльності. Тому, з огляду на специфіку діяльності підприємства запропонуємо таке формулювання *місії* ТОВ «АРПАЛ»: виготовлення високоякісних агрегатів для подрібнення деревини з оптимальними технічними та споживчими характеристиками. Для здійснення своєї місії ТОВ «АРПАЛ» залучає висококваліфікованих працівників та високоякісну сировину, використовує сучасне обладнання та технології. Увесь персонал підприємства націлений на результат та бореться за якість кожної одиниці подрібнювачів гілок, щепорізів та дровоколів.

*Цінностями діяльності* ТОВ «АРПАЛ» є:

- орієнтація на потреби клієнтів;
- надійність та безпечність продукції;
- висока якість продукції.

Запропоновану нами стратегію розвитку діяльності ТОВ «АРПАЛ» відобразимо у вигляді схеми, поданої на рис. 3.1. Зважаючи на те, що досліджуване підприємство перебуває на стадії зрілості, прагне зберегти досягнуті позиції від конкурентів і завоювати нові ринки збуту, ТОВ «АРПАЛ» доцільно застосовувати корпоративну стратегію «Стабілізації», яка торкається усіх напрямків діяльності.

<b>1. Корпоративна стратегія – стратегія стабілізації.</b>	
<b>2. Ділова (конкурентна) стратегія – фокусування на сегменті.</b>	
<b>3. Функціональна (внутрішня) стратегія – удосконалення маркетингового забезпечення діяльності підприємства</b>	
3.1 Удосконалення політики розподілу	1. Реорганізація організаційної структури управління (введення у штат посади митного декларанта) 2. Удосконалення співпраці з ОТГ, комунальними підприємствами
3.2 Удосконалення товарної політики	3. Введення в асортимент садових подрібнювачів гілок 4. Сертифікація системи управління якістю за стандартом ISO 9001
3.3 Удосконалення комунікаційної політики підприємства	5. Організація виїзних демонстрацій товару 1. Реорганізація організаційної структури управління (введення у штат посади SMM-менеджера)
3.4 Удосконалення управління маркетинговим забезпеченням	1. Реорганізація організаційної структури управління (введення у штат посади SMM-менеджера та посади митного декларанта)

Джерело: складено автором

### **Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних цілей ТОВ «АРПАЛ»**

Суть ділової стратегії «фокусування на сегменті» (за М.Портером) полягає у тому, що підприємство зосереджується на 1-му чи декількох сегментах ринку для досягнення у них лідерства за індивідуальними ознаками продукції. Відмітимо, що основними сегментами ринку, на яку спрямовує свою діяльність ТОВ «АРПАЛ» є сільськогосподарські виробники та комунальні підприємства.

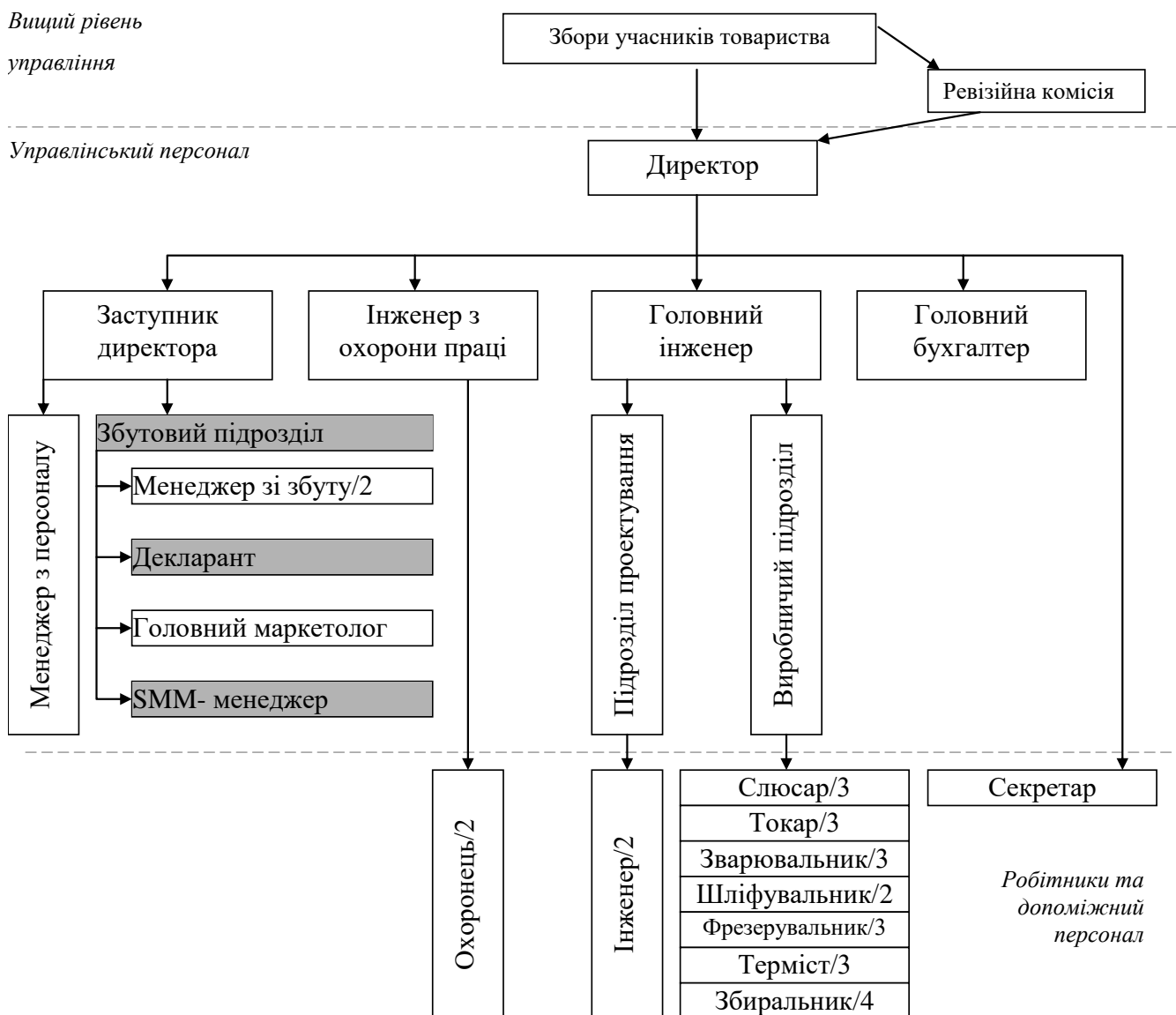
Внутрішня (функціональна) стратегія діяльності ТОВ «АРПАЛ» передбачає реалізацію низки заходів, пов'язаних із удосконаленням маркетингового забезпечення діяльності підприємства.

#### **3.2.2 Обґрунтування змін в організаційній структурі управління**

Для належної реалізації таких складових маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ», як політика розподілу та комунікаційна політика, а також підвищення ефективності управління окремими складовими

маркетингової діяльності, доцільним є введення до складу маркетингової служби митного декларанта та SMM-менеджера.

Зміни в організаційній структурі ТОВ «АРПАЛ» після введення наведених вище посад подано на рисунку 3.2.



Джерело: складено автором

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

Таким чином, нами запропоновано ввести 2 посади: декларанта та SMM-менеджера.

Характеристику добору кадрів ТОВ "АРПАЛ" наведено у табл. 3.2.



Таблиця 3.2 – Коротка характеристика добору кадрів ТОВ "АРПАЛ"

Напрямок удосконалення	Вакансія	Джерело залучення	Аргумент методу
Удосконалення політики розподілу	Декларант	Зовнішнє	Дозволить мінімізувати витрати на митне оформлення продукції, яка експортується Дозволить збільшити обсяги збуту за кордон Пришвидшить процес митного оформлення продукції ТОВ «АРПАЛ»
Удосконалення комунікаційної політики	SMM-менеджер	Зовнішнє	Розвантажить маркетолога виконанням неспецифічних йому посадових обов'язків Покращить якість та зміст сторінок ТОВ «АРПАЛ» у соціальних мережах Залучить додаткових клієнтів

Джерело: складено автором

Загалом, на декларанта будуть покладені такі обов'язки:

- декларування продукції ТОВ «АРПАЛ», сировини, транспортних засобів та іншого вантажу, що перевозиться підприємством;
- оформлення супровідних документів та подання їх митним органам України;
- здійснення дій, що є необхідними для митного оформлення товарів і транспортних засобів;
- ведення постійного контролю за змінами наказів і розпоряджень з питань митного оформлення;
- ведення обліку та збереження документації, пов'язаної з митним оформленням вантажів тощо [35].

Актуальність введення посади декларанта пов'язана з тим, що значна частина продукції ТОВ «АРПАЛ» реалізується на експорт. При цьому для митного оформлення товару підприємство звертається до посередників – митних брокерів. Введення у штат декларанта дозволить суттєво знизити витрати, пов'язані з оплатою послуг митного декларування.

На SMM-менеджера будуть покладені такі обов'язки:

- ведення офіційних сторінок ТОВ «АРПАЛ» в соцмережах;
- розробка медіа-планів, контент-планів, планів просування в мережі інтернет та робота згідно з ними;

- просування продукції ТОВ «АРПАЛ» в соціальних мережах і аналіз результатів такого просування;
- креатив спецпроектів та конкурсів;
- складання щотижневих і щомісячних аналітичних звітів за результатами розвитку акаунтів;
- моніторинг і аналіз SMM-активності конкурентів;
- підбір і керівництво роботою підрядників;
- моніторинг інформаційного поля, аналіз повідомлень про компанію та проекти, оперативна обробка інформації;
- зворотній зв'язок з клієнтами підприємства, аналіз їх активності, залучення в дискусії, відповіді на питання [1].

Залучення до компанії ТОВ «АРПАЛ» професійного SMM-менеджера пов'язане з тим, що підприємство має акаунти у соціальних мережах Facebook, Instagram, Youtube. При цьому, саме завдяки соціальним мережам залучається велика кількість клієнтів. До введення посади SMM-менеджера на ТОВ «АРПАЛ» просуванням товарів у мережі Інтернет займався маркетолог, проте він не справляється з виконанням такої великої кількості функцій.

Таким чином, оптимізація організаційної структури ТОВ «АРПАЛ» передбачає *набір персоналу*, який включає такі основні дії: прийняття рішення про найм співробітників у штат підприємства; публічне оголошення про наявність відкритих вакансій (сайти з пошуку роботи, кадрові агенції, державна служба зайнятості тощо); розгляд поданих анкет та проведення співбесід; відбір кандидатів на стажування; безпосередній найм персоналу.

Підбір персоналу здійснюватиме менеджер з персоналу із залученням директора підприємства. Фінансових витрат ТОВ «АРПАЛ» не понесе, зважаючи на те, що пошук кандидатів буде здійснений із використанням інтернет-сайтів jobs.ua та work.ua.

Витрати на підбір офісних меблів, технічного оснащення робочих місць, закупівлю ліцензійного програмного забезпечення для проведення митного декларування становитимуть орієнтовно 60 000 грн.

Щодо фонду заробітної плати, то орієнтовне зростання витрат становитиме близько 216000 грн. (місячна заробітна плата вказаних співробітників складатиме близько 9000 грн.).

### 3.2.3 Удосконалення маркетингового забезпечення політики розподілу ТОВ «АРПАЛ»

Одним із важливих аспектів удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» є удосконалення політики розподілу. Нами запропоновано такі основні напрямки покращення маркетингового забезпечення цієї сфери маркетингової діяльності (рис. 3.3.).



Джерело: складено автором

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

Основною ціллю удосконалення політики розподілу ТОВ «АРПАЛ» є поліпшення маркетингового забезпечення збуту на внутрішньому та

зовнішньому ринках завдяки оптимізації зовнішньоекономічних операцій (введення посади митного декларанта) та удосконаленню співпраці з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами.

Обґрунтування необхідності введення посади митного декларанта подано у п. 3.2.2 кваліфікаційної роботи.

Удосконалення співпраці з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами нами запропоновано здійснювати у такій послідовності (таблиця 3.3).

**Таблиця 3.3 - Удосконалення співпраці ТОВ «АРПАЛ» з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами**

№ п/п	Найменування робіт	Суть робіт та обґрунтування їх необхідності	Відповідальний	Орієнтовна вартість, грн.
1	Дослідження ринку (встановлення потенційних партнерів: ОТГ та комунальних підприємств)	Для встановлення потенційних партнерів необхідно провести дослідження ринку, зокрема провести сегментування потенційних споживачів (ОТГ) з урахуванням: <ul style="list-style-type: none"> <li>- потреб в агрегатах для подрібнення;</li> <li>- бюджету потенційних споживачів;</li> <li>- територіальної віддаленості.</li> </ul> Після цього необхідно виділити тих споживачів, які найбільш імовірно є потенційними клієнтами ТОВ «АРПАЛ»	Маркетолог	В межах заробітної плати
2	Організація виїзних демонстрацій продукції ТОВ «АРПАЛ»	Демонстрація агрегатів для подрібнення деревини в дії дозволить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- переконати потенційних клієнтів у перевагах продукції ТОВ «АРПАЛ»;</li> <li>- продемонструвати правила роботи з обладнанням;</li> <li>- привернути увагу сільських мешканців до продукції ТОВ «АРПАЛ».</li> </ul> Демонстрацію роботи агрегатів доцільно проводити під час проведення сільськогосподарських ярмарків, які періодично організуються у	Маркетолог, менеджер зі збуту, SMM-менеджер	Витрати на одне відрядження 2000 грн.

№ п/п	Найменування робіт	Суть робіт та обґрунтування їх необхідності	Відповідальний	Орієнтовна вартість, грн.
		населених пунктах України.		
3	Підготовка спеціальних пропозицій для ОТГ, комунальних підприємств	Для налагодження співпраці з ОТГ та комунальними підприємствами ТОВ «АРПАЛ» необхідно підготувати спеціальні пропозиції саме для цієї категорії споживачів, зокрема можливими є: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж у кредит під низький чи нульовий відсоток;</li> <li>- розстрочка платежу на 1 – 3 роки;</li> <li>- знижка;</li> <li>- державна програма підтримки сільгоспвиробників.</li> </ul>	Маркетолог, бухгалтер	В межах заробітної плати
4	Розробка типового договору на встановлення довготривалих господарських зв'язків з ОТГ	Розробка типового договору дозволить пришвидшити процес продажу агрегатів для подрібнення деревини.	Юрист	3000

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, співпрацю ТОВ «АРПАЛ» з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами запропоновано удосконалити завдяки ретельному дослідженню ринку, організації виїзних демонстрацій, підготовці спеціальних пропозицій та розробці типового договору. Переважна більшість робіт буде покладена на персонал підприємства, зокрема маркетолога, менеджерів та бухгалтера. Крім того передбачено залучення юриста для розробки типового договору з ОТГ та комунальними підприємствами.

### **3.2.4 Удосконалення маркетингового забезпечення товарної політики ТОВ «АРПАЛ»**

Основними способами удосконалення товарної політики ТОВ «АРПАЛ» та її маркетингового забезпечення нами визначено такі:

- поглиблення асортименту за рахунок введення в асортимент садових подрібнювачів гілок;
- поліпшення іміджу ТОВ «АРПАЛ» завдяки проведенню сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001.

*Введення в асортимент садових подрібнювачів гілок.*

Суттєвим недоліком товарної політики ТОВ «АРПАЛ» є відсутність в асортименті продукції компактних садових подрібнювачів гілок для пересічних споживачів. З огляду на це, нами запропоновано поглибити асортимент продукції за рахунок нововведень, а також проаналізовано необхідні засоби маркетингового забезпечення цього процесу.

Обґрунтування ефективності від впровадження у виробництво компактних садових подрібнювачів гілок проведено у кілька етапів:

- 1) формування вимог до нових садових подрібнювачів гілок та узагальнення основних конкурентних переваг запропонованої продукції, що у подальшому дасть змогу чітко сформулювати маркетингову стратегію реалізації нових подрібнювачів гілок;
- 2) розрахунок обсягів прогнозованого виробництва нових компактних подрібнювачів гілок на ТОВ "АРПАЛ";
- 3) розрахунок обсягів фінансування на додаткове обладнання, послуги сторонніх організацій; розрахунок постійних, змінних витрат та фонду оплати праці робітників, задіяних у виробництві нових компактних подрібнювачів гілок;
- 4) складання плану впровадження компактних подрібнювачів гілок у виробництво;
- 5) прогнозування прибутків (збитків) проекту.

У таблиці 3.4 проведено порівняльну характеристику садових подрібнювачів для гілок різних виробників.

**Таблиця 3.4 - Порівняльна характеристика садових подрібнювачів для гілок різних виробників**

Показники, що порівнюються	Порівняльна характеристика садових подрібнювачів для гілок різних виробників		
	AL-KO MH 2800 Easy Crush 112854 [32]	Подрібнювач садовий Alpina CH2.2E [33]	Подрібнювач садовий Bosch AXT RAPID 2000 0600853500 [34]
1. Зовнішній вигляд			
1. Ціна, грн.	7499,00	5600,00	12399,00
2. Потужність двигуна, кВт	2,8	2,2	2,0
3. Тип живлення	Електромережа	Електромережа	Електромережа
4. Тип ріжучого елемента	Ножова ріжуча система	Ножова ріжуча система	Ножова ріжуча система
5. Максимальний діаметр гілки, мм	42	40	35
6. Об'єм збірника	50 л	50 л	Відсутній
7. Наявність реверсу	Ні	Ні	Так
8. Вага, кг	25	15	11,5
9. Країна-виробник	Китай	Італія	Німеччина
10. Гарантія від виробника, місяців	24	36	24

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, при проектуванні компактного садового подрібнювача для гілок інженери ТОВ «АРПАЛ» повинні враховувати основні технічні характеристики аналогічних товарів, що пропонуються конкурентами. Зокрема, основними рекомендаціями за результатами дослідження ринку, є наступні: ціна садового подрібнювача для гілок повинна знаходитись в межах 7500 – 8500 грн., потужність двигуна має становити близько 2,5 кВт, тип живлення – електромережа, слід використати ножову ріжучу систему, максимальний діаметр гілок для подрібнення близько 40 мм (може бути і більше), наявність збірника і реверсу не обов'язкові, вага подрібнювача має становити 15 – 20 кг. Основною конкурентною перевагою повинні стати висока якість садових подрібнювачів та той факт, що продукція вітчизняного виробництва.

Для оцінки майбутніх надходжень у результаті впровадження у виробництво нових компактних садових подрібнювачів для гілок потрібно розрахувати приблизні обсяги виробництва. Відзначимо, що розміри прогнозованого виробництва нових садових подрібнювачів для гілок прийнято на рівні середніх показників виробництва агрегатів для подрібнення деревини на ТОВ "АРПАЛ" та наведено у табл. 3.5.

**Таблиця 3.5 - Обсяги проектного виробництва та збуту нових садових подрібнювачів для гілок**

№ з/п	Найменування продукції	2022				2023	2024	2025
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1	Подрібнювач садовий компактний							
	обсяг виробництва, штук	18	19	20	21	78	93	112
	ціна, тис.грн./шт	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,93	9,37
	обсяг виробництва, тис. грн.	153,00	160,65	168,68	177,12	659,45	830,91	1046,94

\* Щорічне зростання обсягів виробництва садових компактних подрібнювачів передбачено на рівні 20 %

Джерело: розраховано автором.

Впровадження у виробництво нових компактних садових подрібнювачів не передбачає придбання додаткового обладнання, оскільки виробництво планується здійснювати на існуючих потужностях.

Підготовка та впровадження у виробництво нового найменування садових подрібнювачів для гілок передбачає залучення сторонніх організацій, що надаватимуть послуги, наведені у табл.3.6.

З метою визначення повного переліку ресурсів, які будуть задіяні у результаті реалізації інноваційного проекту, нами складено детальний план його виконання із зазначенням конкретних робіт та об'єктів (табл. 3.7).



**Таблиця 3.6 – Послуги сторонніх організацій**

№ з/п	Потреба проекту	Стороння організація	Вартість, тис. грн.
1	Розробка та виготовлення технічної документації	Компанія "Devman", м. Київ, <a href="https://uk.devman.pro/">https://uk.devman.pro/</a>	40
2	Розробка та реєстрація технічних умов	НВП "Поінт", м. Київ, <a href="http://nvppoint.com/uk/o-kompaniyi/">http://nvppoint.com/uk/o-kompaniyi/</a>	10
3	Реєстрація патенту на промисловий зразок	Патентне бюро "WEIS", м. Київ, <a href="http://wisegroup.com.ua">wisegroup.com.ua</a>	2
4	Розміщення реклами	Facebook, Instagram	36
всього			88

Джерело: розраховано автором.

Впровадження у виробництво нового найменування подрібнювачів для гілок неможливе без участі людини. Тому велику частку витрат складає фонд оплати праці робітників, задіяних у виробництві. Відзначимо, що поглиблення асортименту вимагатиме збільшення кількості робітників, зокрема залучення зварювальника та збиральника (табл. 3.8).

Витрати, необхідні для впровадження у виробництво нової продукції, поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати не залежать безпосередньо від обсягів виробництва інноваційних продуктів, але викликані його реалізацією. У досліджуваному випадку – це комунальні послуги.

Змінні витрати вираховуються пропорційно обсягу виготовленої продукції. До них відносять сировину, матеріали, енергоносії, що безпосередньо задіяні чи витрачаються у виробництві інноваційних продуктів. Загальний розмір змінних витрат на реалізацію запропонованого нами проекту подані у табл. 3.9.

Таблиця 3.7 - Стадії впровадження у виробництво нових компактних садових подрібнювачів для гілок

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Об'єкт, що створюється	Витрати на ресурс*	Ресурси								
					люди	устаткування	будівлі та споруди	енергоносії	земля	послуги сторонніх організацій	матеріали	інші	
1	Розробка бізнес-плану	4 тижні (1 квартал 2021)	Бізнес-план	0,00	п								
2	Розробка та апробація компактного садового подрібнювача для гілок	9 місяців (1 - 3 квартал 2021)	Компактний садовий подрібнювач для гілок	0,00	п	п	п	п				п	
3	Розробка та виготовлення технічної документації	3 тижні (4 квартал 2021)	Креслення, інструкція по використанню	40,00	п						п		
4	Розробка та реєстрація технічних умов	3 тижні (4 квартал 2021)	Технічні умови	10,00	п						п		
5	Реєстрація патенту на промисловий зразок	1 місяць (4 квартал 2021)	Патент	2,00	п						п		
6	Розміщення реклами	періодично (2022 - 2024)	Рекламний продукт	36,00	п						п		
7	Налагодження промислового виробництва	1 місяць (4 квартал 2021)	Компактний садовий подрібнювач для гілок	0,00	п	п	п	п				п	
Всього				88,00									

\* 0,00 – означає, що вказану роботу виконує наявний персонал підприємства у межах існуючої заробітної плати

Джерело: розраховано автором.

**Таблиця 3.8 - Розрахунок фонду оплати праці**

№ з/п	Посади	Заробітна плата, тис. грн.						
		2022				2023	2024	2025
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1	Зварювальник	21,60	22,03	22,47	22,92	89,03	97,04	105,77
2	Збиральник	18,00	18,36	18,73	19,10	74,19	80,87	88,14
Всього, грн.		44,10	39,60	40,39	41,20	42,02	163,22	177,91
Нарахування на фонд заробітної плати, 22%		9,70	8,71	8,89	9,06	9,25	35,91	39,14
Разом, грн.		53,80	48,31	49,28	50,26	51,27	199,12	217,04

\* Щорічне зростання фонду заробітної плати передбачено на рівні 9 %

Джерело: розраховано автором.

Прогноз прибутків у результаті впровадження у виробництво нових садових подрібнювачів для гілок з урахуванням наведених вище витрат подано у табл. 3.9.

**Таблиця 3.9 – Прогноз прибутків**

№ з/п	Назва статті, тис. грн.	2022				2023	2024	2025
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1	Виручка від реалізації продукції	153,00	160,65	168,68	177,12	659,45	830,91	1046,94
2	Податок на продаж	26,01	27,31	28,68	30,11	112,11	141,25	177,98
3	Чистий об'єм продаж	126,99	133,34	140,01	147,01	547,34	689,65	868,96
4	Сировина, матеріали, енергоносії	60,12	64,26	69,46	75,64	299,47	364,95	363,08
5	ФОП з нарахуваннями	48,31	49,28	50,26	51,27	199,12	217,04	236,58
6	Змінні витрати	108,43	113,54	119,72	126,91	498,59	581,99	599,66
7	Постійні витрати	12	12	12	12	48	50,88	53,93
8	Інші податки і платежі	-	-	-	-	-	-	-
9	Амортизаційні відрахування	0,1875	0,1875	0,1875	0,1875	0,75	0,75	0,75
10	Сплата відсотків за кредит	-	-	-	-	-	-	-
11	Сумарні валові витрати	120,62	125,73	131,91	139,10	547,34	633,62	654,35

№ з/п	Назва статті, тис. грн.	2022				2023	2024	2025
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
12	Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
13	Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
14	Прибуток до виплати податку	6,37	7,61	8,10	7,91	0,00	56,03	214,62
15	Податок на прибуток	1,02	1,22	1,30	1,27	0,00	8,96	34,34
16	Чистий прибуток	5,35	6,40	6,80	6,65	0,00	47,07	180,28
17	Рентабельність продукції, %	4,16	4,74	4,80	4,47	0,00	6,74	20,50

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, результати розрахунків, наведених у табл. 3.9 свідчать, що при щорічному зростанні обсягів продажу нових садових подрібнювачів на рівні 20 % зростатимуть обсяги чистого прибутку, які отримуватиме ТОВ "АРПАЛ". Рентабельність продукції при цьому поступово зростатиме.

*Проведення сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001.*

Впровадження стандартів серії ISO 9000 в Україні дозволяє вітчизняним підприємствам своєчасно приймати вимоги до систем управління якістю. Впроваджуючи ці стандарти, українські виробники мають можливість виходити на міжнародні ринки з продукцією надійної якості, підтверджуючи тим самим свою конкурентоспроможність і компетентність [8].

Відзначимо, що серія стандартів ISO 9000 не встановлює вимоги до якості конкретних товарів або послуг. Вони визначають ефективність організації виробництва та управління, від яких, власне, і залежить якість. Базова концепція затверджених стандартів ISO 9000 полягає в неможливості випуску неякісної продукції підприємством, де впроваджена стандартизована система управління якістю. З цієї причини сертифікати ISO можуть отримати компанії різних профілів і галузей, якщо вони зможуть продемонструвати

експертам відповідальність і тотальний контроль за якістю випущеної продукції та послуг [8].

Зважаючи на те, що ТОВ «АРПАЛ» постійно здійснює поставку своєї продукції за кордон, сертифікація системи управління якістю за стандартом ISO 9001 є необхідною умовою сьогодення.

Основними перевагами, які отримає досліджуване підприємство від сертифікації системи управління якістю, будуть:

- поліпшення іміджу підприємства;
- підтвердження високої якості продукції підприємства;
- зменшення кількості технічних бар'єрів при виході на іноземні ринки;
- підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АРПАЛ» та його продукції на вітчизняному та закордонному ринках;
- удосконалення процесу управління на підприємстві завдяки впровадженню процесного підходу, передбаченого стандартом ISO 9001.
- підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Для налагодження системи управління якістю за стандартом ISO 9001 та здійснення відповідної сертифікації буде залучено орган сертифікації "Сертсистемс" (м. Київ) [25], орієнтовна вартість послуг якого з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «АРПАЛ» становитиме 30000 грн.

### **3.2.5 Комплексний план заходів з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

У таблиці 3.10 подано комплексний план заходів, спрямованих на удосконалення діяльності підприємства та її маркетингового забезпечення.

**Таблиця 3.10 – Комплексний план заходів з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

№ з/п	Найменування заходу	Відповідальна особа	Термін виконання	Вартість, грн.	Джерело фінансування
1.	Удосконалення політики розподілу				
1.1	Реорганізація організаційної структури управління (введення у штат посади митного декларанта)	Див. п.4.1			
1.2	Удосконалення співпраці з ОТГ, комунальними підприємствами	Маркетолог	Впродовж року	Від 51000,00	Власні кошти
2.	Удосконалення товарної політики				
2.2	Введення в асортимент садових подрібнювачів гілок	Маркетолог	Січень 2022	Від 88000,00	Власні кошти
2.3	Сертифікація системи управління якістю за стандартом ISO 9001	Директор	Вересень 2021	Від 30000,00	Власні кошти
3	Удосконалення комунікаційної політики ТОВ «АРПАЛ»				
3.1	Організація виїзних демонстрацій товару	Див. п. 1.2			
3.2	Реорганізація організаційної структури управління (введення у штат посади SMM-менеджера)	Див. п. 4.1			
4	Удосконалення управління маркетинговим забезпеченням				
4.1	Реорганізація організаційної структури управління	Директор	Січень – липень 2021	Від 60000,00	Власні кошти
<b>Усього витрат за проектом, грн.</b>					<b>229000,00</b>

Джерело: розраховано автором

Отже, розподіл коштів на фінансування запропонованих робіт матиме наступний вигляд (рис. 3.4).

Структуру грошових витрат проєкту на реалізацію заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АРПАЛ» відображено на рисунку 3.4.



Джерело: складено автором

### **Рисунок 3.4 - Структура витрат проєкту на реалізацію заходів з удосконалення управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Таким чином, найбільш витратним є впровадження у виробництво нових садових подрібнювачів для гілок. При цьому слід відмітити, що лівову частку робіт з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» буде покладено на персонал підприємства у межах заробітної плати.

### **3.3 Ефективність заходів з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»**

Для прогнозування окупності витрат на проєкт, очікуваних результатів його реалізації ми скористалися можливостями Microsoft Office Excel для

автоматичного генерування майбутніх значень на основі наявних даних, які базуються на обчисленні лінійних тенденцій.

Зокрема, нами було використано функція «ТЕНДЕНЦІЯ», яку застосовують для складання простих прогнозів. З її допомогою розраховують майбутні значення досліджуваного показника відповідно до лінійного тренду. Використовуючи метод найменших квадратів, функція апроксимує прямою лінією діапазони відомих значень  $y$  і відомі значення  $x$ . Прогнозує значення  $y$ , якій відповідають даній лінії, для нових значень  $x$  [48].

У таблиці 3.11 завдяки застосуванню функції «ТЕНДЕНЦІЯ», наведено прогноз обсягів реалізації та інших доходів ТОВ «АРПАЛ» на 2020-2023 роки.

**Таблиця 3.11 – Фактичні і прогнозні значення обсягу реалізованої продукції ТОВ «АРПАЛ»**

Рік	Обсяг реалізованої продукції та інших фінансових доходів, тис. грн.
Фактичні значення	
2016	130,5
2017	10286
2018	16999,7
2019	28699,2
Прогнозні значення (MS Excel, функція «ТЕНДЕНЦІЯ»)	
2020	37133,8
2021	46340,4
2022	56407,5
2023	65228,1

Джерело: розраховано автором

Після розрахунку прогнозних значень обсягів реалізації продукції ТОВ «АРПАЛ» у 2020 – 2023 роках було проведено розрахунок чистої приведеної вартості проєкту, яка свідчить про доцільність реалізації проєкту (таблиця 3.12).



**Таблиця 3.12 - Розрахунки чистої приведеної вартості проєкту (критерій NPV) за 2020 – 2023 роки**

№ з/п	Показники	БАЗА	РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ			
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Надходження: виручка від реалізації	28699,20	37133,80	46340,40	56407,45	65228,05
2	Операційні витрати					
2.1	Сума операційних витрат, тис. грн	27805,20	35977,06	44896,86	54650,32	63196,15
2.2	Зростання операційних витрат (реалізація проєкту), тис.грн.			81,00	88,00	
2.3	Витрати, всього, тис.грн.	27805,20	35977,06	44977,86	54738,32	63196,15
4	Різниця надходжень та витрат, тис. грн.	894,00	1156,74	1362,54	1669,13	2031,90
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) * k		925,39	1090,03	1335,30	1625,52
8	Чиста приведена вартість (NPV) (з наростаючим підсумком)		925	2015	3351	4976

Джерело: розраховано автором

Розрахунки чистої приведеної вартості проєкту (критерій NPV) за 2020 – 2023 роки свідчать, що запропоновані нами нововведення є економічно доцільними, оскільки чиста приведена вартість має позитивне значення, проєкт покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

За результатами аналізу маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» встановлено, що маркетингова діяльність підприємства має недоліки у маркетинговій політиці розподілу, зокрема відбувається зростання витрат обігу за рахунок залучення сторонніх організацій для надання послуг

митного декларування, а також відбувається зменшення обсягів продажу установам державного сектору; у маркетинговій товарній політиці за рахунок того, що підприємство не враховує потреби клієнтів із середнім рівнем доходів, а також не використовує таку конкурентну перевагу, як можливість сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001; у комунікаційній політиці через недостатню проінформованість потенційних споживачів-мешканців сіл про переваги продукції ТОВ «АРПАЛ», а також перевантаженість маркетолога виконанням функцій просування у соціальних мережах; в управлінні маркетинговою діяльністю загалом через недостатньо ефективне виконання функцій контролю та координації.

У магістерській роботі нами запропоновано такі шляхи удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»:

- удосконалення політики розподілу завдяки введенню у штат посади митного декларанта та покращенню якості співпраці з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами;
- удосконалення товарної політики через введення в асортимент садових подрібнювачів гілок та шляхом проведення сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001;
- удосконалення комунікаційної політики підприємства завдяки організації виїзних демонстрацій товару та введенню у штат посади SMM-менеджера;
- удосконалення управління маркетинговим забезпеченням через реорганізація організаційної структури управління.

Загальна вартість витрат проєкту становить від 229000,00 грн. План проєкту удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» розрахований на період з січня 2021 до січня 2022 року. При цьому найбільш витратним є впровадження у виробництво нових садових подрібнювачів для гілок. При цьому слід відмітити, що лівову частку робіт з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» буде покладено на персонал підприємства у межах заробітної плати.

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів використано функцію «ТЕНДЕНЦІЯ», а також показник чистої приведеної вартості проєкту.

Розрахунки чистої приведеної вартості проєкту (критерій NPV) за 2020 – 2023 роки свідчать, що запропоновані нами нововведення є економічно доцільними, оскільки чиста приведена вартість має позитивне значення, проєкт покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток маркетингового забезпечення – це складний процес взаємодії чинників зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу чинників, пов'язаних з виробництвом конкурентоспроможної продукції, що задовольняє певні ринкові потреби. Завдяки тому, що маркетингове забезпечення дає змогу оптимізувати ланцюг «виробник – ринок – споживач» і здійснювати управління потоками послуг, товарів і технологій, його використання є вкрай необхідним на сучасних підприємствах.

Маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне базуватися на принципах вигідності, альтернативності, оперативності, зрозумілості та обґрунтованості.

За рахунок інтеграції функцій маркетингу у систему планування діяльності підприємства здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Маркетингове забезпечення включає ряд підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального, економічного та забезпечення безпеки.

Загалом, зміст маркетингової системи конкретного господарюючого суб'єкта інтегрує його місію, ринкові стратегії й бізнесові цілі, принципи, функції, організаційну структуру, ресурсний потенціал, технологію прийняття маркетингових та управлінських рішень, організацію дослідницької та виробничо-збутової діяльності в цілісну єдність, якісний прояв якої виявляється в постійній адаптації до динамічних змін оточуючого середовища.

Процес маркетингового забезпечення повинен пронизувати всі сфери функціонування підприємства, формувати базу управлінської діяльності, визначати напрями розвитку, філософію, політику, ідеологію та культуру

бізнесу, його конкурентну спроможність та довговічність. Необхідно зосереджувати зусилля на виборі цільового ринку, нарощувати кількість споживачів і створювати у покупців переконання, що вони є найвищою цінністю для підприємства.

В цілому відмітимо, що на вибір показників оцінки якості маркетингового забезпечення впливає мета, яку ставить підприємство в процесі реалізації маркетингового потенціалу. Саме набір цілей і завдань, які стоять перед підприємством, визначають специфіку системи маркетингового забезпечення та набір показників ефективності маркетингової діяльності.

Оцінка ефективності маркетингового забезпечення може бути здійснена завдяки аналізу загальної структури застосування маркетингових засобів на підприємстві; аналізу ступеня маркетингового забезпечення галузі, у якій працює підприємство; за маркетинговою сумісністю кожного зі структурних підрозділів підприємства; за станом маркетингової обстановки та якістю застосування маркетингових засобів підприємством; через оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства загалом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є товариство з обмеженою відповідальністю «АРПАЛ» - підприємство приватної форми власності, яке засноване у 2013 році у м. Вінниця та спеціалізується на виробництві подрібнювачів гілок, щепорізів, древоколів і прибиральної техніки. Для управління діяльністю ТОВ «АРПАЛ» директор використовує лінійну структуру. Загальна чисельність персоналу складає 38 осіб, серед яких 9 – управлінського персоналу (директор, заступник директора, головний інженер, інженер з охорони праці, головний бухгалтер, менеджер з персоналу, 2 менеджери зі збуту та маркетинг).

Розрахунки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АРПАЛ» за 2017 – 2019 роки, свідчать про таке:

- ТОВ «АРПАЛ» стабільно нарощує обсяги виробництва впродовж 2017 – 2019 років;

- зростання обсягів чистого прибутку впродовж досліджуваного періоду говорять про стабільну та ефективну виробничу діяльність ТОВ «АРПАЛ»;
- тенденція до зниження усіх показників рентабельності підприємства свідчить про погіршення ефективності управління операційними витратами, збутом продукції та майном товариства. Цю тенденцію підтверджують також розраховані значення коефіцієнтів оборотності оборотних активів та запасів;
- вартість майна ТОВ «АРПАЛ» впродовж 2017 - 2019 років зростає, що пов'язано переважно зі зростанням обсягів діяльності підприємства та закупівлею нового обладнання. Причому це зростання відбулося як за рахунок власного, так і за рахунок позикового капіталу (короткострокових зобов'язань);
- ТОВ «АРПАЛ» є фінансово нестійким, оскільки значення коефіцієнта автономії є далеким від оптимального. Проте підприємство має достатньо вільних грошових коштів і може розраховатися за кредитними зобов'язаннями, про що свідчить значення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Під час дослідження особливостей управління маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» ми керувалися твердженням Причепи І.В. та Огородник А.С., що маркетингове забезпечення є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг). З огляду на це, висвітлення особливостей управління маркетинговим забезпеченням діяльності ТОВ «АРПАЛ» було проведено у такій послідовності: вивчення тенденцій на ринку агрегатів для подрібнення деревини; аналіз діяльності маркетингової служби на підприємстві; 4P аналіз для оцінки складових маркетингового забезпечення, SWOT-аналіз діяльності підприємства; оцінка ефективності управління маркетинговим забезпеченням.

Аналіз ринку агрегатів для подрібнення деревини свідчить про присутність на ринку як вітчизняних, так і закордонних виробників. При цьому загальні тенденції використання переважно імпортованого обладнання на ринку сільськогосподарської техніки підтверджуються і для товарної позиції 8436 (агрегати для подрібнення деревини). Це такі торгові марки як «Vitals», «AL-KO», «Fieldmann», «Grunhelm», «Ikra Mogatex», «Iron Angel», «Makita», «Ryobi», «Sadko», «Scheppach», «Stiga», «VERTO» тощо від виробників з Угорщини, Німеччини, Латвії, Нідерландів, Польщі, Чехії, Японії та Китаю. Серед вітчизняних виробників агрегатів для подрібнення деревини провідними є ТОВ «Захід агросервіс плюс», ТОВ «Арпал», ТОВ «Технова» та ТОВ НВП «Агромех».

Аналіз конкурентного середовища на ринку виробників агрегатів для подрібнення деревини засвідчив, що рівень загрози з боку товарів-субститутів є високим, оскільки на ринку представлено агрегати для подрібнення деревини значної кількості виробників різних конструкцій та способу дії. Крім того, агрегати для подрібнення деревини можуть бути замінені ручним подрібненням або великими промисловими машинами.

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку агрегатів для подрібнення деревини має середній рівень, що зумовлено наявністю значної кількості гравців на ринку (вітчизняних та іноземних), низьким рівнем диференціації агрегатів для подрібнення деревини та незначною можливістю зниження цін, що пов'язано із матеріалоємким виробництвом. Щодо загрози входу на ринок нових гравців, то для налагодження виробництва агрегатів для подрібнення деревини існує середній рівень загрози. Це пов'язано із необхідністю значних інвестицій для налагодження виробництва та сповільненим темпом росту галузі.

Для ТОВ «АРПАЛ» існує середній рівень втрати клієнтів. Це пов'язано зі специфікою продукції підприємства (присутні на ринку виробники продають товари-аналоги) та з середньою чутливістю до ціни (можливою є втрата клієнта при суттєвій різниці у ціні). Результати конкурентного аналізу

постачальників показали, що для ТОВ «АРПАЛ» існує доволі високий рівень впливу постачальників. Це пов'язано, насамперед, зі специфікою продукції, що постачається для підприємства (запчастини, металопродукція, двигуни тощо) та обмеженим колом постачальників.

Отже, результати конкурентного аналізу свідчать, що для ТОВ «АРПАЛ» доцільним є використання стратегії фокусування, яка полягає у підвищенні спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з врахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок

До складу служби маркетингу, що займається маркетинговим забезпеченням на ТОВ «АРПАЛ» входять директор, головний бухгалтер, заступник директора, маркетолог, менеджери зі збуту, головний інженер та інженери. При цьому, основні функції маркетингового забезпечення покладаються на заступника директора підприємства, маркетолога та головного інженера.

Узагальнюючи результати аналізу товарної політики ТОВ «АРПАЛ» відзначимо, що підприємство виготовляє вузький та глибокий асортимент агрегатів для подрібнення деревини, постійно працюючи над удосконаленням асортименту та якості своєї продукції.

ТОВ «АРПАЛ» використовує такий метод встановлення цін, як «середні витрати плюс прибуток», в основі якого лежать відомості про витрати. Відпускна ціна виробу формується шляхом додавання до повної собівартості виробу прибутку і податків.

Реалізація агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки здійснюється ТОВ «АРПАЛ» на території України та за кордоном. Для збуту продукції на території України підприємство використовує *прямий канал* розподілу продукції. Основними клієнтами є сільськогосподарські виробники, органи місцевого самоврядування, державні установи та приватні підприємці.

Основними каналами збуту агрегатів для подрібнення деревини та прибиральної техніки є: власний сайт підприємства [aral.ua](http://aral.ua), соціальні мережі



Facebook та Instagram, торговельні майданчики «Агровектор», «Allbiz», «Бесплатка», участь у державних тендерах через платформу <https://prozorro.gov.ua/>. Для реалізації продукції за кордоном ТОВ «АРПАЛ» використовує однорівневий канал розподілу продукції через залучення дилерів. Управління політикою розподілу здійснює заступник директора ТОВ «АРПАЛ», а безпосередні збутові функції покладені на менеджерів зі збуту.

Маркетингове забезпечення комунікаційної політики ТОВ «АРПАЛ» здійснюється через використання таких основних засобів маркетингових комунікацій, як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг. Також підприємством використовуються додаткові засоби маркетингових комунікацій, зокрема участь у виставках та ярмарках.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «АРПАЛ» має такі сильні сторони, як власні виробничі площі, унікальний асортимент продукції, власний конструкторський підрозділ, глибокий асортимент апаратів для подрібнення гілок, використання сучасного обладнання, наявність розгалуженої дилерської мережі, позитивна тенденція зростання обсягів чистого прибутку. При цьому слабкими сторонами є зниження рівня рентабельності, високий рівень дебіторської заборгованості, висока вартість продукції підприємства, не впроваджена система управління якістю за стандартом ISO 9001, відсутнє державне замовлення на виготовлення продукції.

Оцінку ефективності маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» нами здійснено із використанням функціональної моделі оцінки системи менеджменту організації (ФМОМ). Проведена самооцінка ТОВ «АРПАЛ» з кількістю балів 80 свідчить про те, що підприємство має IV рівень розвитку управління маркетинговим забезпеченням, тобто підприємство постійно удосконалює систему маркетингового забезпечення за більшістю напрямків. При цьому, ТОВ «АРПАЛ» потрібно постійно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер.

Загалом, проведений аналіз маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» дає змогу стверджувати, підприємство має недоліки у маркетинговій політиці розподілу, зокрема відбувається зростання витрат обігу за рахунок залучення сторонніх організацій для надання послуг митного декларування, а також відбувається зменшення обсягів продажу установам державного сектору; у маркетинговій товарній політиці за рахунок того, що підприємство не враховує потреби клієнтів із середнім рівнем доходів, а також не використовує таку конкурентну перевагу, як можливість сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001; у комунікаційній політиці через недостатню проінформованість потенційних споживачів-мешканців сіл про переваги продукції ТОВ «АРПАЛ», а також перевантаженість маркетолога виконанням функцій просування у соціальних мережах; в управлінні маркетинговою діяльністю загалом через недостатньо ефективно виконання функцій контролю та координації.

У магістерській роботі нами запропоновано такі шляхи удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ»:

- удосконалення політики розподілу завдяки введенню у штат посади митного декларанта та покращенню якості співпраці з об'єднаними територіальними громадами і комунальними підприємствами;
- удосконалення товарної політики через введення в асортимент садових подрібнювачів гілок та шляхом проведення сертифікації системи управління якістю за стандартом ISO 9001;
- удосконалення комунікаційної політики підприємства завдяки організації виїзних демонстрацій товару та введенню у штат посади SMM-менеджера;
- удосконалення управління маркетинговим забезпеченням через реорганізація організаційної структури управління.

Загальна вартість витрат проекту становить близько 229000,00 грн. План проекту удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» розрахований на період з січня 2021 до січня 2022 року. При

цьому найбільш витратним є впровадження у виробництво нових садових подрібнювачів для гілок. Відзначимо, що левову частку робіт з удосконалення маркетингового забезпечення діяльності ТОВ «АРПАЛ» буде покладено на персонал підприємства у межах заробітної плати.

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів використано функцію «ТЕНДЕНЦІЯ», а також показник чистої приведеної вартості проєкту. Розрахунки чистої приведеної вартості проєкту (критерій NPV) за 2020 – 2023 роки свідчать, що запропоновані нами нововведення є економічно доцільними, оскільки чиста приведена вартість має позитивне значення, проєкт покращує фінансові показники підприємства в цілому і може бути рекомендований для фінансування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SMM менеджер: обязанности, обучение и оплата специалиста. URL: <https://alzari.ru/smm-menedzher.html>.
2. Агрокаталог. ТОВ «Агромех», м. Дніпро. URL: <https://agrocatalog.info/ua/company/agromeh-n-tov-pp/1301/>.
3. Антощенко Р.В., Антощенко В.М., Галич І.В., Антощенко В.В., Козлов О.С. Україна: ринок сільськогосподарської техніки. Аналіз та перспективи. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 198 «Механізація сільськогосподарського виробництва». 2019. С. 194 – 200.. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/handle/123456789/10463>.
4. 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).
5. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: измерение и оценка качества маркетингового обеспечения бизнес-коммуникаций. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2010. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-vzaimodeystviya-izmerenie-i-otsenka-kachestva-marketingovogo-obespecheniya-biznes-kommunikatsiy>.
6. Державна фіскальна служба України. Зовнішня торгівля України із зазначенням основних країн – контрагентів. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>.
7. Державна фіскальна служба України. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>.
8. Збірник О.М., Кривошея К.В. Система управління міжнародними стандартами в Україні: необхідність сьогодення. Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 23 лютого 2019 р.).

- Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С. 44 – 47. URL: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/7450/1/mnpk\\_kiev\\_2019\\_31.pdf#page=44](http://eprints.library.odeku.edu.ua/7450/1/mnpk_kiev_2019_31.pdf#page=44).
9. Зеленковский А.М., Муров В.М. Маркетинговое обеспечение стратегического развития бизнеса. *Вестник молодежной науки*. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-obespechenie-strategicheskogo-razvitiya-biznesa>.
  10. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток": до 90-річчя заснування ХНТУСГ, 30 квітня 2020 р.* Харків: ХНТУСГ, 2020. С.14 – 16. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/handle/123456789/11371>.
  11. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57 – 60. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2016/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/13.pdf).
  12. Інтернет-супермаркет MIR-MARK. Подрібнювачі гілок садові. URL: <https://mirmark.com.ua/uk/sadovye-izmelchiteli/>.
  13. Канал ТОВ «АРПАЛ» на Youtube.com. URL: [https://www.youtube.com/arpal\\_vin](https://www.youtube.com/arpal_vin).
  14. Ковальчук С.В., Петрицька О.С. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств легкої промисловості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 42 – 51. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3083/3/1\\_5.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3083/3/1_5.pdf).
  15. Ковбас І.М. Маркетингове забезпечення діяльності переробних підприємств АПК. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; збірник наукових праць*. Мукачево: Карпатська вежа, 2013. Вип. 1 (38). С.172–176. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14665>.
  16. Корж М.В., Чуніхіна Т.С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2019. Вип. 24, Ч.3. С.119-124. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25529>.

17. Кублин И. М., Попкова Е. Г. Проблемы маркетинга в рыночных отношениях. *Известия Волгоградского государственного технического университета*. 2009. Т. 5. № 9. С.74-78.
18. Кузьменко Л.В. Перспективи розвитку вітчизняних підприємств сільгоспмашинобудування в світі тенденцій ринку сільгосптехніки в Україні. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2018. Ч. III. С. 172. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/45604/1/MicroCAD\\_2018\\_Kuzmenko\\_Perspektyvy\\_rozvytku.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/45604/1/MicroCAD_2018_Kuzmenko_Perspektyvy_rozvytku.pdf).
19. Лымарь Е.Н., Павлова Я.В. Ценовая политика ОАО «РЖД» как фактор конкурентоспособности предприятия. Сборник трудов Всероссийской научно-методической конференции «Новые вызовы высшего образования в области общественных наук: предмет, методы и технологии», Челябинск, 27-28 ноября 2019 г. С. 130 – 136. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41389578&>.
20. Малявин В., Маслов Д., Рогачева Г. Функциональная оценка системы управления. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. №3. С. 34 - 36.
21. 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>.
22. Налбатов И.И. Система маркетингового обеспечения предпринимательской деятельности. Управляющая подсистема. *TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA*. С. 182 – 185. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-marketingovogo-obespecheniya-predprinimatelskoy-deyatelnosti-upravlyayuschaya-podsistema>.

23. Неретина Е.А., Бочкина О.Н., Ермакова М.Б. Маркетинговое обеспечение процессов разработки и реализации инновационных проектов. Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 1(13). С. 30 – 37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-obespechenie-protssessov-razrabotki-i-realizatsii-innovatsionnyh-proektov>.
24. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал*. 2019. Випуск 4. С. 123 – 131. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/199767>.
25. Орган сертифікації "СЕРТСИСТЕМС". URL: <http://iso.net.ua/>.
26. Офіційна сторінка ТОВ «АРПАЛ» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/izmelchitel.arpal/>.
27. Офіційна сторінка ТОВ «АРПАЛ» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/arpal.vin>.
28. Офіційний сайт компанії «Технова». URL: <https://tekhnova.com/>.
29. Офіційний сайт компанії Palche Україна. URL: <https://palche.com.ua/>.
30. Офіційний сайт ТОВ «АРПАЛ». URL: <https://arpal.ua/ua>.
31. Пивавар І.В., Пономаренко О.О., Лісна І.Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. №9. С. 345 – 354. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-marketingovoy-deyatelnosti-predpriyatiya>.
32. Подрібнювач садовий AL-KO MH 2800 Easy Crush 112854. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/izmelchitel-sadovyy-al-ko-mh-2800-easy-crush-112854.html>.
33. Подрібнювач садовий Alpina CH2.2E. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/izmelchitel-sadovyy-alpina-ch2-2e.html>.
34. Подрібнювач садовий Bosch АХТ RAPID 2000 0600853500. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/izmelchitel-sadovyy-bosch-axt-rapid-2000-0600853500.html>.

35. Посадова інструкція начальника митно-брокерського відділу (укр.). URL: [https://jobs.ua/job\\_description/view/1075](https://jobs.ua/job_description/view/1075).
36. Пошук торговельних марок. Свідоцтво на знак № 270782. URL: <https://iprop-ua.com/tm/vck1r0bh/>.
37. Причепя І.В., Огородник А.С. Маркетингове забезпечення розвитку підприємства за сучасних умов. *Матеріали XLVI Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ*. 22.03.2017 – 24.03.2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2272/1824>.
38. Сахацький М.П., Запша Г.М. Маркетингове забезпечення м'ясопереробних суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №19. С. 18 – 21. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1450/1/5.pdf>.
39. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/zabezpechuvaty>.
40. Стадник М. Вплив COVID-19 на світову економіку. *Вісник МСФЗ. Світовий досвід. Українська практика*. 2020. № 3. URL: [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ002118](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002118).
41. Татаренко В.Н., Будрин А.Г. Маркетинговое обеспечение предприятия. *Проблемы современной экономики*. 2012. С. 208 – 211. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-obespechenie-predpriyatiya>.
42. ТОВ «Арпал» на дошці оголошень «Агровектор». URL: <https://agrovektor.com/ua/profile/view/u/11618>.
43. ТОВ «Арпал» на дошці оголошень «Бесплатка». URL: <https://besplatka.ua/shop/izmelchitelvetok>.
44. ТОВ «Арпал» на ресурсі «AllBiz». URL: <https://arpal.all.biz/>.
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРПАЛ». Досьє компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=22903154>.



46. Толстяков Р.Ш., Кублин И.М., Санинский С.А. Актуальные проблемы маркетингового обеспечения на современном этапе развития рыночных отношений. *Социально-экономические явления и процессы*. 2015. Т.10. №6. С. 89 – 97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-marketingovogo-obespecheniya-na-sovremennom-etape-razvitiya-rynochnyh-otnosheniy>.
47. Топазли Р.А. Форсайт-підхід до стратегічного планування інвестиційно-інноваційного розвитку будівельної індустрії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №3 (74). С. 195 - 199. URL: <http://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/573>.
48. Функция ТЕНДЕНЦИЯ в Excel для составления прогнозов. ExcelTable. Работа с таблицами. URL: <https://exceltable.com/funkcii-excel/funkciya-tendenciya>.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

**Додатки**