

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ »
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ» М. КОНОТОП)

Студента 2 курсу 2 групи,
спеціальності «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Вареніченко
Олександр
Васильович

Науковий керівник

к.т.н., проф.
Яцишина
Лариса
Карпівна

Гарант освітньої програми

д.е.н., проф.
Лабурцева
Олена
Іванівна

Київ 2018

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного маркетингового планування.....	7
1.1. Сутність розробки стратегічного маркетингового плану	7
1.2. Методи і принципи розробки стратегічного маркетингового плану.....	15
1.3. Ефективність стратегічного маркетингового плану.....	23
Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ»	29
2.1 Маркетингове середовище ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ»	29
2.2 Маркетинговий аналіз діяльності підприємства.....	54
2.3 Аналіз маркетингового планування на підприємстві.....	62
Розділ 3. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	66
3.1 Формування маркетингових стратегій підприємства.....	66
3.2 Розробка стратегічного маркетингового плану підприємства.....	77
3.3 Оцінка ефективності рекомендованих стратегій	83
Висновки.....	88
Список використаних джерел	91

ВСТУП

У ринковій економіці існує багато факторів впливу на ринок та суб'єктів його діяльності. У сучасній концепції управління підприємством, для врахування всіх можливих факторів впливу у майбутньому та визначення подальшого розвитку, все більше значення віддається розробці стратегії підприємства. Постановка стратегічних цілей розвитку підприємств в Україні набуває в умовах трансформації ринкових відносин особливої актуальності. Ці цілі та напрями розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Задача виходу на світовий ринок, яка стоїть перед вітчизняними підприємствами, вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, а ще й активного використання методів внутрішньо-фірмового планування та управління, що базується на їх стратегічному розвитку.

У процесі еволюції цілей і задач підприємництва змінюються і системи управління. Умови діяльності підприємства в ході їх організаційного розвитку значно ускладнюються. З'являються багато принципово нових задач, які виходячи з раніше набутого досвіду, не піддаються вирішенню. Зростання кількості одночасно діючих зовнішніх та внутрішніх факторів, необхідність врахування інтересів і потреб споживачів – все це значно ускладнює роботу вищого керівництва підприємств. Дедалі більше зростає імовірність несподіванок і тягар помилок. Масштаби, складність, динамічність і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Саме тому актуальність стратегічного планування очевидна і на українських ринках спостерігається суттєве підвищення зацікавленості керівників підприємств розробкою ефективного плану маркетингової діяльності.

Проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності компаній постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту та маркетингу. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньо-фірмового управління пояснюється прагненням керівників володіти таким апаратом управління, який забезпечує стабільність

розвитку корпорації та можливістю швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Питанням стратегічного управління розвитком підприємства присвячені дослідження зарубіжних учених: І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Б. Карлофа, Х. Мінцберга, М. Мескона, А. Томпсона, У. Кінга тощо. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством, необхідно назвати В.Г. Герасимчука, А.П. Наливайка, Є.Г. Панченка, З.Є. Шершньову. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Дослідниками стратегічного маркетингу є Д. Аакер, Д. Дей, Дж. Еткінсон, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Й. Уілсон, але їх розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Недостатньо науково дослідженою та обґрунтованою залишається значна кількість складових елементів та етапів маркетингового стратегічного планування. Дискусійним є зміст процесу маркетингового стратегічного планування (його складових етапів, їх послідовності та пріоритетності), не існує однозначного і конкретного тлумачення (визначення) центральної (фундаментальної) категорії маркетингового стратегічного планування – маркетингової стратегії, не розроблена чітка і логічна класифікація маркетингових стратегій підприємств.

Таким чином, розробка маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства є об'єктивною нагальною необхідністю, тому тема дипломної роботи є надзвичайно актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка стратегічного маркетингового плану підприємства ТОВ «Мотордеталь». Відповідно, для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного маркетингового планування;
- розглянути методи і принципи розробки стратегічного маркетингового плану;

- обґрунтувати критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії;
- проаналізувати маркетингове середовище підприємства;
- провести маркетинговий аналіз діяльності підприємства;
- здійснити аналіз маркетингового планування на підприємстві;
- сформувати маркетингові стратегії підприємства ТОВ «Мотордеталь»;
- розробити стратегічний маркетинговий план підприємства ТОВ «Мотордеталь»;
- спрогнозувати ефективність пропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегічного маркетингового плану підприємства ТОВ «Мотордеталь» в умовах сучасної економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад стратегічного маркетингового планування.

Методи дослідження. Для виконання роботи може бути використано такі методи: історичний та логічний – для дослідження еволюції проблеми і наступності її вирішення; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення, побудови логіко-структурних схем і формулювання висновків; статистико-економічний – для аналізу поточного стану підприємства і оцінки ефективності використання його фінансових ресурсів; монографічний – для оцінки типових і оригінальних підходів у формуванні стратегії підприємства; розрахунково-конструктивний та експериментальний – для розробки шляхів ефективної реалізації запропонованої стратегії; оцінювання та порівняння – при конкурентному аналізі підприємств; аналітико-синтетичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності – SWOT-аналіз; метод прогнозування – для визначення доцільності введення нової стратегії на підприємстві.

Наукова новизна результатів роботи полягає в розробці нового підходу до алгоритму формування стратегії придатної та задовільної для підприємства ТОВ «Мотордеталь».

Інформаційна база дослідження. В основу дослідження покладені дані, отримані з наступних джерел інформації: наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, матеріали періодичних видань, звіти та аналітичні матеріали з офіційних сайтів Української Асоціації маркетингу, Державного комітету статистики, місцевих урядових організацій та установ.

Випускна кваліфікаційна робота складається з анотації, трьох розділів, висновку, додатку і списку використаної літератури.

Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного маркетингового планування

1.1. Сутність розробки стратегічного маркетингового плану

Одна з основних цілей маркетингу – встановлення максимально можливої планомірності та пропорційності в діяльності підприємства.

Головне завдання полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності та ризику, а також забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках розвитку. Досягнення цього завдання неможливе без продуманого і всеосяжного планування. Без нього важко добитися узгоджених дій всередині підприємства, складно підтримувати пріоритетність одних напрямів діяльності не на шкоду іншим, і, нарешті, втрачається сутність контролю, який без обліку орієнтирів, що виробляються в процесі планування, перетворюється в порожню формальність [1].

Але серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Питанням стратегічного маркетингового планування присвячено ряд публікацій таких відомих вчених, як Малькольм Мак Дональд, Джон Вествуд, Вільям Роделіус, Грем Хулей, Сергій Ілляшенко, Наталя Куденко, Світлана Коломийцева та інші. У їхніх працях висвітлені питання сутності стратегічного маркетингового планування, змісту аналізу маркетингового середовища, місії, цілей та стратегії маркетингу. Проте залишаються ще недостатньо дослідженими питання сутності зазначеного планування в контексті ринкових вимог та досягнення поставлених підприємством завдань. Стратегічне маркетингове планування є особливо значущим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є

потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства у складних ринкових процесах. Без нього фірми не можуть успішно функціонувати у більш менш віддаленій перспективі. Що ж таке стратегічне маркетингове планування?

У табл. 1.1.1 наведемо сутність поняття стратегічне маркетингове планування за визначенням різних авторів.

Таблиця 1.1.1

Сутність поняття «стратегічне маркетингове планування»

Автор	Сутність поняття
Котлер Ф.	Управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.
Гаркавенко С.	Докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей.
Дмитрук М.	Сценарій дій з реалізації маркетингових цілей.
Марцин В.	Система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію.
Панкрухін О.	Втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору й агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на цілі ділової активності.
Хассі Д.	Діяльність, сутність якої полягає у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй

	ринкових потреб.
--	------------------

Продовження табл. 1.1.1

Уолкер О., Байд Х.	Фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.
Ілляшенко С.	Одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.
Ламбен Ж. Ж.	Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу.

Проаналізувавши усі визначення, надамо повне визначення стратегічного маркетингового планування: управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами, їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності фірми у майбутньому.

У процесі свого становлення маркетингове планування пройшло два етапи [2]. Спочатку використовувалось довготермінове маркетингове планування. Його основні недоліки полягали в наступному:

- використання для передбачення майбутнього екстраполяційних тенденцій;
- деталізація і структуризація;
- неврахування можливостей постійного впливу на планування факторів середовища маркетингу.

У такій ситуації підприємство мало вигляд «закритої системи». На зміну довготерміновому плануванню прийшло стратегічне маркетингове планування. Воно передбачає, що головні передумови успішної діяльності підприємств знаходяться у зовнішньому середовищі.

У літературі зустрічається точка зору, згідно з якою є ще й третій етап. Він носить назву стратегічного управління, яке включає стратегічне планування і тактикооперативне управління маркетинговими стратегіями. Пояснюється такий підхід тим, що стратегічне маркетингове планування (другий етап) не завжди забезпечує зростання прибутку. Однак треба відзначити, що у систему маркетингового планування поруч із стратегічним плануванням входить також тактичне й оперативне планування, які названий недолік усувають. Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто вказати на його зв'язок зі стратегічним корпоративним плануванням. Він виявляється у тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування. Останнє містить щонайменше такі складові:

- а) бажаний рівень рентабельності;
- б) рамки ведення бізнесу:
 - види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг);
 - технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.);
 - кількість і характеристика робочої сили (персонал);
 - фінансування (фінанси);
- в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця та інші) [3].

Однак, не дивлячись на те, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства.

Тісний взаємозв'язок має місце між стратегічним маркетинговим плануванням і тактичним плануванням маркетингу. По-перше, розробка річного плану маркетингу ґрунтується на даних відповідного року стратегічного маркетингового плану. По-друге, результати виконання тактичних маркетингових планів використовується як коригувальний фактор у стратегічному маркетинговому плануванні.

Визначення цілей і напрямів діяльності фірми

Визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів підприємства

Координація різних напрямів діяльності

Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку

Створення умов для ефективного розподілу продукції фірми

Визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій

Оцінка маркетингової діяльності фірми

Рис 1.1.1 Завдання стратегічного маркетингового планування

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають у тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий загальний підхід до розв'язання проблем, які виникають у процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством [4].

Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети, завдань та принципів.

Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування. Вона повинна містити такі три елементи:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб, за допомогою якого реалізується його призначення;
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних у його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

Принципи стратегічного маркетингового планування не тільки поглиблюють розуміння, але й забезпечують дієвість і ефективність процесу його розроблення.

Стратегічне маркетингове планування, як це впливає з його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг. Останні полягають у тому, що зазначене планування:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін у навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;

- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;
- забезпечує належне усвідомлення й розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення у перспективі.

Важливим питанням стратегічного маркетингового планування є визначення рівнів, на яких воно здійснюється. Відомо, що маркетингова діяльність проводиться на трьох рівнях:

- корпоративному;
- стратегічній бізнес-одиниці (СБО);
- окремого товару/марки.

Стратегічне маркетингове планування характерне для перших двох рівнів: корпоративного і рівня СБО. У випадках, коли підприємство зосереджує свою діяльність на одному напрямі, то перший і другий рівень стратегічного маркетингового планування збігаються. У протилежній ситуації (мають місце різні напрями діяльності й зокрема різні базові ринки) формуються окремі стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні й рівні СБО. На корпоративному рівні стратегічне маркетингове планування здійснює вище керівництво. При цьому змістом плану є структура бізнесу, тобто види діяльності, якими повинна займатися компанія. Це є ключовим питанням довготермінової стратегії зростання. Керівництво повинно визначити оптимальне співвідношення між бізнесом, який у даний період часу розвивається, і тими його видами, розвиток яких матиме місце в перспективі. Стратегічним плануванням СБО, яке за формою відповідає корпоративному, займається керівництво підрозділів. За його розробку відповідає менеджер СБО. Він підпорядковується вищому керівництву корпорації. Змістом маркетингового плану є номенклатура виробів цих структурних підрозділів. За аналогією з корпоративним рівнем стратегічного маркетингового планування менеджер СБО вирішує питання щодо розширення виробництва як існуючих виробів, так і випуску нового асортименту продуктів. Виходячи із плану зростання СБО, здійснюється розподіл

відповідних ресурсів між окремими товарами. На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани, як правило, на один рік. Складання цих планів є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливіших сегментів ринку, які володіють найкращими у цьому відношенні можливостями. У літературі існує точка зору, відповідно до якої стратегічне маркетингове планування розробляється і на рівні товару (встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару) [5]. Виходячи зі змісту зазначеного планування, правомірність її існування викликає певний сумнів.

Підсумовуючи можна сказати що, стратегічне маркетингове планування - це управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами, їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності фірми у майбутньому, а метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних у його розпорядженні ресурсів для максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

1.2 Методи і принципи розробки стратегічного маркетингового плану

Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій.

На рис. 1.2.1 зображені основні етапи, які необхідно пройти для створення стратегічного маркетингового плану та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу [6].

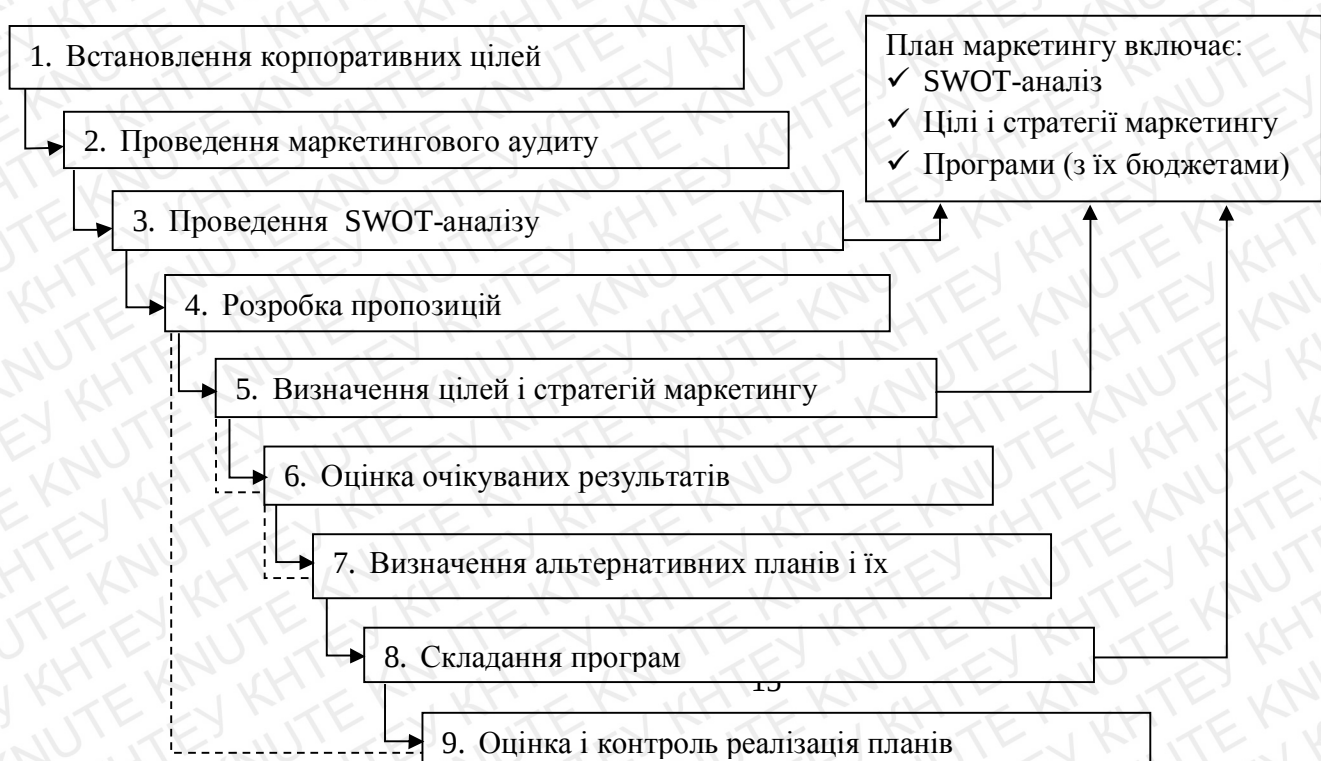


Рис.1.2.1 Процес стратегічного маркетингового планування

По суті, щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетинговий стратегічний план повинен відповісти:

- який товар виводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований;
- які умови треба створити для продажів товару на запланованому рівні;
- через які канали і у яких обсягах буде організовано постачання;
- яким буде після продажне обслуговування і ким буде здійснюватись;
- яких економічних результатів очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні [7].

Методи вирішення цих питань є тактикою маркетингу, але планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Загальновживана класифікація методів стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства наведена в табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Класифікація методів стратегічного планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями); Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний; Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових	Експериментально- статистичний

показників	(середніх показників); Факторний; Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий; Матричний
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний; Механізований; Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний; Лінійно-графічний; Логіко-структурний (сітьовий)

Методи планування мають:

- * по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;

- * по-друге, якнайповніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;

- * по-третє, відповідати видовим ознакам плану, що розробляється.

Ресурсний метод планування, виділений за ознакою «Вихідна позиція для розробки плану», із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають потреби ринку, попит на продукцію (послуги). Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає мету (цілі) діяльності і для її (їх) досягнення формує відповідні плани.

Залежно від позиції підприємства на ринку застосовуються й різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. За монопольного становища, браку загрози з боку конкурентів підприємство може сподіватися, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням тих самих тенденцій. Відтак проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначають методом екстраполяції – на підставі динаміки цих показників у

минулому, припускаючи, що темпи й пропорції, досягнуті на момент розробки плану, буде збережено в майбутньому.

Інтерполятивний метод – принципово протилежний, за яким підприємство встановлює ціль для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

Екстраполяційний – визначає проміжні та кінцеві значення планових показників у минулому, припускають збереження їх в майбутньому.

Дослідно-статистичний (середніх показників) метод передбачає для встановлення планових показників використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин.

Факторний метод планування – більш обґрунтований, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Факторні розрахунки (за окремими факторами) застосовуються передовсім за планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо).

Нормативний метод планування – найбільш точний, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахування їхніх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів.

Чинниковий – планові значення показників визначаються на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників.

Балансний метод – розробка спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких із різним ступенем деталізації показують всі напрями витрачання ресурсів згідно з потребами, а в другій – джерела надходження цих ресурсів. Під час опрацювання балансу треба домогтися рівності між цими двома його частинами.

Матричний метод планування – є далшим розвитком балансового методу і полягає в побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та по показникам.

Критеріальний – планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників [8].

За сучасних умов господарювання на підприємствах необхідно розробляти не один, а кілька варіантів плану. Показники окремих розділів (найбільш важливих) мають бути оптимізовані за допомогою економіко-математичного моделювання.

Основні принципи, на яких повинен ґрунтуватись ефективний маркетинговий план підприємства, наведені в табл. 1.2.2.

Таблиця 1.2.2

Принципи стратегічного маркетингового планування

Принцип	Характеристика принципу
Системність	При плануванні потрібно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами, їхні специфічні властивості
Комплексність	При здійсненні планування потрібно охоплювати окремою стратегією всі аспекти маркетингової діяльності підприємства
Компетентність	Співробітники повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні повинен відповідати рівню компетенції по розпорядженню ресурсів
Обмеженість ресурсів	Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними,

	що означатиме можливість їх досягнення
Варіативність	При плануванні маркетингової діяльності необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених маркетингових цілей
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначати найбільш ефективний, який зможе забезпечити максимальний ефект за певний період часу

Продовження табл. 1.2.2

Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик
Динамічність і гнучкість	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у маркетинговому середовищі підприємства
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування маркетингу через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів тощо.

Систематизований план маркетингу інтегрує різноманітні складові частини планів, здійснює узгодження всіх заходів, проведення яких сприяє досягненню цілей маркетингу [9].

Важливе теоретичне і практичне значення має науково – обґрунтована класифікація планів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак. Плани маркетингу класифікуються за такими критеріями:

1) За рівнем управління:

- а) для вищого керівництва – більш формалізовані (укрупнені, загальні плани, які визначають напрямки майбутнього розвитку компанії);
- б) для середніх і нижчих рівнів – більш конкретні (детальні плани, які розробляються для конкретної ситуації та конкретних проблем маркетингу).

2) За строками дії:

- а) короткострокові (до одного року – мають встановлені цілі та заходи щодо їх досягнення);
- б) середньострокові (2-3 роки – базуються на короткострокових планах маркетингу і на дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій);
- в) довгострокові (4-5 років – основне завдання в них – сформулювати маркетингові рішення, які будуть ефективні в довгостроковій перспективі).

3) За охопленням проблем об'єкту планування:

- а) план для окремих продуктів;
- б) інтегрований план, який включає всю продукцію;
- в) план обороту товарів;
- г) план маркетингових заходів;
- д) план дослідження ринку;
- е) план інформаційного забезпечення маркетингу тощо.

4) За масштабами вирішених проблем маркетингу:

- а) стратегічні (визначає орієнтири довгострокового зростання і весь набір товарів, що буде пропонуватися, тобто номенклатура товарів);
- б) тактичні (передбачає розробку поточних програм дій, бюджетів і планів прибутку, що доводяться до кожного підрозділу підприємства, і за кожним підрозділом встановлюється оперативний контроль за їх виконанням).

Варто зауважити, що уніфікованого плану маркетингу, який би підходив до всіх типів підприємств не існує. На різних підприємствах планування маркетингу здійснюється по-різному. Це стосується і змісту плану, і горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, інколи план маркетингу є дещо розширеним планом діяльності відділу збуту, в іншій ситуації – може будуватися на широкому розгляді стратегії бізнесу, що тягне за собою розробку інтегрального плану, що включає всі ринки та продукти підприємства. Що стосується малих підприємств, то вони взагалі можуть не складати план маркетингу. Єдиним плановим документом для таких підприємств є бізнес-план, який буде включати розширено окремі напрями їх розвитку, у тому числі і план маркетингу. У цьому плані подається інформація про ринкові сегменти, їх місткість, ринкову частку, наводяться характеристики споживачів і конкурентів, описуються «бар'єри» входження в ринок, формуються стратегії маркетингу, прогнозуються обсяги збуту та ін. [9].

Більшість виробничих компаній розробляють окремі планові документи для кожного основного продукту (або групи однорідних продуктів – продуктової лінії). Особливо це стосується споживчих товарів. Таким чином можуть одночасно реалізовуватись кілька маркетингових планів, хоча ці плани чисто механічно можуть бути зведені в одну книгу планових документів. Деякі компанії розробляють єдиний інтегральний план маркетингової діяльності, який включає всі продукти.

Узагальнюючи вищевикладений матеріал можна сказати: щоб досягти своєї головної мети, маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи, а для цього потрібно притримуватися принципів стратегічного маркетингового планування та використовувати різноманітні методи.

1.3 Ефективність стратегічного маркетингового плану

Перед тим, як перейти до висвітлення показників ефективності маркетингової діяльності, варто уточнити визначення ефективності. У загальному розумінні поняття ефективність – це співвідношення результату будь-якої діяльності до понесених на неї витрат. Застосовуючи таке визначення до маркетингових заходів, можна сформулювати, що ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами, отриманими від проведення маркетингових заходів (дослідження ринку, реклами, стимулювання збуту тощо) та витратами на їх здійснення. Виділяють кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності – це [1]:

- відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності;
- відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;
- віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів

(матеріально-технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності [10].

Під результатами маркетингової діяльності підприємства слід розуміти збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносна частка на ринку, дохід від реалізації тощо.

Стосовно витрат маркетингової діяльності, то їх часто ототожнюють з витратами на збут (рекламу), але такий підхід обмежений, оскільки до витрат маркетингу входять також витрати, пов'язані з розробкою нового товару, формуванням цінової політики, проведенням різного роду комунікативних заходів, утриманням відділу маркетингу на підприємстві тощо. На практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Ефективність маркетингової діяльності промислових підприємств окреслюють такі показники [11]:

- частка маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних промислових підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а у маркетингових відділах більша половина працівників займаються збутовою діяльністю, на практиці цей показник зазвичай є дещо завищеним;

- частка витрат на маркетинговий персонал являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;

- рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут;

- рентабельність маркетингових витрат – це співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;

- коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення цього показника зі знаком «плюс» та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, і навпаки, коли даний показник знижується або набуває від'ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції.

Як єдиного підходу, так і загальної методології оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства немає. Більшість практиків стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і збільшення прибутку [12]. Проте, як зазначає О. Сумець, на кінцеві результати однаково впливають, крім маркетингу, й інші складові потенціалу підприємства: менеджмент, кадри, виробничі сили (обладнання, технологія), фінансовий потенціал, тому така оцінка занадто спрощена і необ'єктивна.

Цікавим є підхід, який передбачає проведення оцінки ефективності маркетингу в довго- та короткостроковому періодах. Відповідно до аналізу маркетингової діяльності у короткостроковому періоді ефективність маркетингу вимірюється показниками, що характеризують доходи та обсяги реалізації продукції, у довгостроковому – показниками, пов'язаними з брендом (лояльність, знання, сприйняття бренду тощо).

Незважаючи на всі аспекти стратегії розвитку маркетингу на вітчизняному ринку, в його плануванні і реалізації виявляються певні недоліки та проблеми, зокрема [13]:

- неусвідомлення доцільності проведення систематичних досліджень проміжної та кінцевої ефективності маркетингових заходів;

- недостатній рівень кваліфікації фахівців з реклами у відділах маркетингу і збуту, неспроможність проводити комплексний системний аналіз стратегії маркетингу;

- якщо такий аналіз і проводиться, то він має, як правило, суто формальний характер, переважно на якісному рівні, без застосування сучасних економіко-математичних методів та моделей.

На сьогодні існує кілька підходів до визначення ефективності маркетингової діяльності. Так, у праці Т. Дерев'янченко [14] представлена класифікація, яка охоплює кількісні показники ефективності:

- багатовимірні методи (насамперед, факторний і кластерний аналізи), що використовують для обґрунтування маркетингових рішень, в основу яких покладено численні взаємопов'язані змінні, наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, витрат на рекламу, інших елементів комплексу маркетингу;

- регресивні;

- кореляційні методи, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;

- імітаційні методи, застосовувані для змінних, що впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, конкуренції) і не піддаються аналітичному рішення;

- методи статистичної теорії прийняття рішень, які використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміни ринкової ситуації;

- детерміновані методи дослідження операцій (насамперед лінійне і нелінійне програмування), що застосовуються за наявності багатьох взаємопов'язаних змінних і необхідності знаходження оптимальних рішень;

- гібридні методи, що об'єднують детерміновані та ймовірнісні (стохастичні) характеристики, застосовуються, як правило, для дослідження проблем розподілу товарів;

- моделі мережевого планування.

Таким чином, використання цих методів, які зводяться до побудови економіко-математичних моделей, а також кореляційно-регресійного, варіаційного та факторного аналізу дозволяє більш точно підійти до оцінки ефективності маркетингової діяльності та доцільність її проведення. Тому при аналізі ефективності як окремих маркетингових заходів, так і маркетингової діяльності загалом необхідно застосовувати економіко – математичні методи та моделі [15].

Суттєвими перевагами економіко-математичних моделей аналізу ефективності маркетингової діяльності є:

- формальний опис зв'язків між економічними змінними (витрати маркетингу і ефективність маркетингових заходів);
- забезпечення точної інформації про ефективність маркетингових заходів та маркетингової діяльності загалом;
- надання можливостей спрогнозувати оцінку ефективності маркетингових заходів у майбутньому.

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві є розробка алгоритму його проведення. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно проводити за схемою, яка зображена на рис. 1.3.1.

1. Систематизація показників та критеріїв оцінювання (витрати, функції та неекономічні результати маркетингу)

2. Безпосередній аналіз маркетингової діяльності за обраними показниками

3. Фіксування (нормування) фактичних значень показників і порівняння нормованих показників з одиницею для визначення резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності

4. Розробка плану щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності

Рис. 1.3.1 Етапи проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства

Враховуючи наведене, ефективність маркетингової діяльності доцільно аналізувати за напрямками оцінки [16]:

- ефективності витрат маркетингової діяльності за товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою, а також витрат, понесених на утримання відділу маркетингу в їх співвідношенні до прибутків та обсягів реалізації продукції на підприємстві;

- маркетингової активності за функціями маркетингової діяльності (аналітична, виробнича, збутова, функція управління) і узагальненими показниками (прибутковість, оборот товарних запасів, платоспроможність підприємства тощо);

- ефективності неекономічних показників, які суттєво впливають на результативність підприємницької діяльності підприємства. До неекономічних показників маркетингу відносять: якість продукції порівняно з конкурентами, поінформованість споживачів, конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства, втрачені покупці, кількість нових покупців, лояльність споживачів до торгової марки тощо.

Таким чином, аналіз ефективності маркетингової діяльності за основними напрямками оцінки витрат, функцій та неекономічних показників маркетингу з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеним алгоритмом дозволить ефективно організовувати маркетинг на підприємстві, оцінювати досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації тощо), а також приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом.

Розділ 2. Дослідження маркетингової діяльності підприємства ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ»

2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ»

Підприємство, яке працює на ринку, відчуває на собі вплив, з одного боку, економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних чинників та чинників культурного середовища, а з іншого – ефективність його діяльності багато в чому залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів, діяння контактних аудиторій. Усі ці чинники і елементи є складовими маркетингового середовища підприємства.

Маркетингове середовище – це сукупність об’єктів, що діють за межами фірми і взаємин між ними і фірмою, яка впливає на результати маркетингової діяльності фірми, на досягнення поставленої мети [17].

Аналізуючи поняття «маркетингове середовище», яке надають різні автори (табл. 3), відзначимо, що більшість з них трактують його як сукупність суб’єктів, сил, чинників, які діють на підприємство і впливають на його стратегію. Проте,

виявляється суперечливе питання щодо меж їхньої дії, одні автори, Ф. Котлер, В.А. Полтораки, О.М. Азарян, вказують, що фактори впливають за межами фірми і не підлягають безпосередньому впливу з боку фірми [18]. З цим не можна погодитися тому, що маркетингове середовище складається з внутрішнього (чинники, якого підлягають управлінню на підприємстві та можуть обиратися) та зовнішнього, яке, в свою чергу, включає чинники мікросередовища (на які лише у деякій мірі підприємство може вплинути: обирати постачальників, коригувати умови співпраці з ними або за допомогою маркетингових інструментів подіяти на поведінку покупців та процес прийняття ними рішення щодо покупки тощо) та макросередовища.

Таблиця 2.1.1

Визначення поняття «маркетингове середовище»

С.С. Гаркавенко	Маркетингове середовище – сукупність суб’єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність
С.В. Скибінський	Маркетингове середовище фірми – сукупність активних суб’єктів та сил у межах та за межами фірми, які впливають на можливості керівництва фірми та служби маркетингу діяти на цільових ринках фірми
М.І. Беявцев, Л.М. Іваненко	Середовище маркетингу – сукупність активних суб’єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами фірми й організації, які впливають на можливості керівництва, і служби маркетингу досягати поставлених цілей.
В.А.Полтораки	Маркетингове середовище – це сукупність активних суб’єктів, різноманітних чинників, що діють за межами фірми і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не підлягають безпосередньому контролю з боку

	фірми
О.М. Азарян	Маркетингове середовище – це сукупність активних суб’єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.
Ф. Котлер	Маркетингове середовище – сукупність діючих за межами компанії суб’єктів та сил, які впливають на розвиток й підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами

Перш ніж розпочати аналіз маркетингового середовища підприємства, вважаємо за потрібне ознайомитись с загальною характеристикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» – найбільший завод в Європі, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згорання.

Він знаходиться у Сумській області у приміській промисловій зоні і відділений від міста санітарною зоною. На підприємстві є всі необхідні промислові споруди і комунікації, такі як водні свердловини, повітряні компресори, газопровід і електропідстанції. Завод має в своєму розпорядженні власну залізничну гілку і автомобільний виїзд на автомагістраль.

Історія підприємства бере свій початок у 1943 році, коли була організована робота машинно-тракторної майстерні для дрібного ремонту автомобільної та сільськогосподарської техніки. У структуру ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» входять: ливарне виробництво, два механообробних цехів і допоміжні цехи. На заводі працює 1500 робітників.

«Мотордеталь-Конотоп» приділяє дуже велику увагу якості продукції, яка випускається, що підтверджується не тільки довірою світових автогігантів, але і сертифікатами відповідності міжнародним стандартам: ISO 9001, ISO 16949 відомими сертифікаційними товариствами – Ллойд Регістром і Бюро Верітас.

Продукція підприємства складається з гільзи циліндрів – це оброблені втулки зі спеціального чавуну, що використовуються в бензинових і дизельних двигунах внутрішнього згорання для створення всередині двигуна робочого простору, в якому рухається поршень і відбувається процес горіння.

Гільза циліндрів, підвладна тиску і хімічному впливу гарячих газів, що утворюються процесом горіння, у поєднанні з тертям поршня і поршневих кілець поступово зношується і вимагає періодичної заміни. Гільзи постачаються як двигунобудівним підприємствам для складання нових двигунів, так і на ринок запасних частин.

Розміри і конструкція гільзи циліндрів визначаються виробниками двигунів.

Номенклатуру гільз, вироблених в даний час можна розділити відповідно до їх розмірами та призначенням на 5 груп:

- дуже малі, з діаметром до 100 мм – повітряні компресори, малі двигуни, автомобілі;
- малі, з діаметром 110-150 мм – вантажні автомобілі, трактори і промисловий транспорт;
- середні, з діаметром 160-260 мм – дизельні двигуни локомотивів і малих суден;
- великі, з діаметром 300-360 мм – дизельні двигуни великих локомотивів і суден;
- дуже великі, з діаметром від 400 мм і більше – дизельні двигуни великих суден.

На ринку гільз циліндрів України завод «Мотордеталь» займає провідні позиції. Подальше збільшення частки ринку стає все більш складним, що разом з іншими

чинниками стимулює компанію до пошуку нових ринків збуту за межами України.

Ситуація на ринку запчастин країн СНД відрізняється гострою конкуренцією. Особливістю цього ринку є те, що частина гільз проводиться моторобудівними заводами для власних потреб і частина на ринок запчастин. Однак, конкурентоспроможність їхньої продукції знижується через те, що гільзи і поршні, що реалізуються як запчастини, не є для них пріоритетним напрямом розвитку, внаслідок чого підприємства приділяють менше уваги їх просуванню.

Серед моторних заводів-виробників гільз на ринку СНД головними є – АТ «Костромський завод авто компонентів», Камський моторний завод ТОВ «Автокомпоненти», ВАТ «Мінський моторний завод», ВАТ «Ульянівський моторний завод», Ярославський моторний завод «Автодизель».

З 1989 року завод «Мотордеталь» почав перші поставки своєї продукції на ринок далекого зарубіжжя. Спочатку це були, в основному, поставки напівфабрикатів гільз циліндрів і готові гільзи циліндрів традиційної номенклатури підприємства по радянській техніці, і поставлялися вони покупцям з країн Центральної Європи (Болгарія, Польща).

Другим етапом було освоєння виробництва напівфабрикатів гільз і втулок до зарубіжних компресорів і двигунів для покупців з Італії та Німеччини (з 1992 року). У 1997 році Мотордеталь впритул підійшов до освоєння гільз до двигунів типу Mercedes і Peugeot із закінченим циклом механічної обробки.

У 1999 році обсяг продажів у Західну Європу становив уже понад 15 тис. напівфабрикатів і понад 76,1 тис. готових гільз типу Mercedes, MAN, Volvo і Peugeot, а також 15,5 тис. втулок для притирання поршневих кілець і 226 напівфабрикатів судових втулок Zulzer.

План на 2015 рік передбачав поставку вже 215,5 тисяч готових гільз, 41,5 тис. притиральних втулок і 272 тис. напівфабрикатів.

Організація виробництва гільз циліндрів з високими вимогами щодо якості стала стимулом до переосмислення на підприємстві відношення до якості традиційної

продукції, що виразилося в сертифікації системи якості заводу в стандарті ISO-9002 [20].

Нарощування обсягів поставок у країни Західної Європи завдяки виробництву альтернативних традиційної номенклатури нових типів гільз і розширенню за їх рахунок кола споживачів дозволив зменшити залежність компанії від нестабільності економічної ситуації у країнах СНД і забезпечити гнучкість в реагуванні на потреби ринку, зберігаючи при цьому високі обсяги виробництва і реалізації.

Для характеристики конкурентів використаємо модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

На першому кроці ми оцінили конкурентоспроможність товару компанії і рівня конкуренції на ринку (табл. 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4).

Таблиця 2.1.2

Оцінка загроз з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
			1
Підсумковий бал	1		
1 бал	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бал	середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бал	високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Оцінивши ці покази ми бачимо що загроза з боку товарів-замінників не значна.

Таблиця 2.1.3

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	високий рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку (3-10)	невелика кількість гравців
		2	
Темп росту ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	уповільнюється, але зростає	високий

Продовження табл. 2.1.3

		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	компанії продають стандартизований продукт	товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	продукти компаній суттєво відрізняються між собою
		2	
Обмеження у підвищенні цін	жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	є можливість підвищення цін тільки у рамках покриття росту витрат	завжди є можливість підвищення цін для покриття росту витрат і підвищення

			прибутку
	3		
Підсумковий бал	9		
4 бала	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Дослідивши показники внутрішньогалузевої конкуренції ми дійшли висновку, що конкуренти становлять середній рівень загрози.

Таблиця 2.1.4

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару чи постуги	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значима
		2	
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні крупні гравці	2-3 крупні гравці утримують близько 50% ринку	2-3 крупні гравці утримують більше 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	низький рівень різноманіття товарів	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями

			1
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяці роботи)	високий (окупається більше, ніж за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілення	повністю відкритий	потребує помірних інвестицій	обмежений
		2	

Продовження табл.2.1.4

Рівень контролю з боку держави	немає обмежуючих актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не йдуть на зниження цін	крупні гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп росту галузі	високий і зростаючий	уповільнюється	стагнація або падіння

		2	
Підсумковий бал	14		
8 балів	низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів	високий рівень загрози входу нових гравців		

Проаналізувавши загрозу входу на ринок нових гравців ми дійшли висновку, що така загроза існує, але на середньому рівні, тому що для входу нових гравців потрібні дуже великі інвестиції.

Далі ми оцінили ринкову владу покупців на ринку, результати знаходяться в табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Оцінка ринкової влади покупців на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	більше 80% продажів випадають на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до переключення на товари-субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики	товар компанії, повністю унікальний, аналогів немає

		2	
Чутливість ціни	покупець завжди буде перемикається на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикається тільки при значимій різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Рівень задоволеності споживачів якістю, існуючою на ринку	незадоволення ключовими характеристиками товару	незадоволення другорядними характеристиками товару	повне задоволення якістю
		2	

Продовження табл.2.1.5

Пісумковий бал	8
4 бала	низький рівень загрози втрати клієнта
5-8 балів	середній рівень загрози втрати клієнта
9-12 балів	високий рівень загрози втрати клієнта

На наступному кроці ми оцінили загрози для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з боку постачальників, результати знаходяться в табл. 2.1.6.

Таблиця 2.1.6

Оцінка загроз з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	незначна кількість постачальників	широкий вибір постачальників
		1

Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
	2	
Витрати перемикавання	високі витрати перемикавання на інших постачальників	низькі витрати перемикавання на інших постачальників
	2	
Пріоритетність для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника

Продовження табл. 2.1.6

	2	
Підсумковий бал	7	
4 бала	низький рівень впливу постачальників	
5-8 балів	середній рівень впливу постачальників	
9-12 балів	високий рівень впливу постачальників	

Проаналізувавши загрозу з боку постачальників, ми дійшли висновку, що рівень загрози має середній рівень.

Далі ми об'єднали результати аналізу в зведеному вигляді і розробили напрями робіт. Результати знаходяться у табл. 2.1.7.

Таблиця 2.1.7

Результати аналізу та розробка напрямів робіт

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
----------	----------	------	----------------

Загроза з боку товарів-замінників	низьке	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якій не існує	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудову інформування про унікальну пропозицію
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	високе	Ринок є високо конкурентним та перспективним тому існує обмеження в підвищенні цін та відсутня	Проводити постійний моніторинг конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати цінність товару.

Продовження табл. 2.1.7

		можливість повного порівняння товарів конкурентів.	Знижувати вплив цінової конкуренції на продаж.
Загроза з боку нових гравців	середнє	середній ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються рідко через середні бар'єри входу і	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Підвищувати рівень знання про товар.

		високого рівня початкових інвестицій	
Загроза втрати поточних клієнтів	середнє	Портфель клієнтів має високі ризики (при втраті ключових клієнтів – значиме падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій.	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити програми для вір-клієнтів. Підвищення якості товару з відсталих параметрів і т.д..

Продовження табл. 2.1.7

		Незадоволення поточним рівнем продукції в певних напрямках.	
Загроза нестабільності постачальників	середнє	Нестабільність з боку постачальників	Формування списку потенційних постачальників на випадок втрати поточних

Для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища нами проведений PEST-аналіз та оцінка впливу PEST факторів на здійснення маркетингової діяльності

підприємства (табл. 2.1.8). PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який класифікує вплив факторів середовища, навколо бізнесу за наступними категоріями: політика (Politic), економіка (Economic), соціальна (Social), технічно–технологічна сфера (Technological features) [21].

Таблиця 2.1.8

PEST-аналіз

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу
Політичні та правові	Нестабільність політичної влади	↓	4
	Рівень корупції та бюрократії	↓	4
	Нестабільність зовнішньої політики держави	↓	3

Продовження табл. 2.1.8

	Зміна законодавчих актів	↓	3
	Державне регулювання конкуренції	↑	3
	Державне регулювання в галузі	↑	3
Економічні	Ступінь розвитку бізнес структури	↑	4
	Податково–бюджетна політика країни	↑	4
	Економічне становище в країні	↓	4
	Курс національної валюти	↓	3
	Розмір заробітної плати	↑	3
	Рівень безробіття	↓	4
Соціальні	Чисельність населення	↑	3
	Міграційний настрій	↓	4

Техніко - Технологічні	Рівень життя населення	↑	3
	Розмір та структура сім'ї	↑	2
	Спосіб життя	↑	2
	Відношення до імпортованих товарів	↑	2
	Ступінь дослідження, впровадження та передачі технологій	↑	3
	Витрати на дослідження та розробки	↑	2
	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	↑	2
	Державний контроль безпеки товарів	↑	3
	Високі ціни на засоби виробництва	↓	4

Далі ми оцінюємо вплив PEST факторів на здійснення маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.9

PEST-аналіз

Фактори	Вплив на галузь	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
Політико-правові фактори				
Нестабільність політичної влади	3	4	-4	-48
Рівень корупції	3	4	-4	-48
Нестабільність зовнішньої політики	4	3	-3	-36

держави				
Зміна законодавчих актів	3	3	-3	-27
Державне регулювання конкуренції	4	3	3	36
Державне регулювання в галузі	5	3	3	45
Всього				-78
Економічні				
Ступінь розвитку бізнес структури	4	4	4	64

Продовження табл. 2.1.9

Податково– бюджетна політка країни	3	4	4	48
Економічне становище в країні	3	4	-4	-48
Курс національної валюти	4	3	-3	-36
Розмір	3	3	3	27

заробітної плати				
Рівень безробіття	2	4	-4	-32
Всього				39
Соціальні				
Чисельність населення	1	3	3	9
Міграційний настрій	3	4	-4	-48
Рівень життя населення	4	3	3	36
Розмір та структура сім'ї	1	2	2	4
Спосіб життя	1	2	2	4
Відношення до імпорتنих	2	2	2	8

Продовження табл. 2.1.9

товарів				
Всього				13
Техніко–технологічні				
Ступінь дослідження, впровадження та передачі технологій	4	3	3	36
Витрати на дослідження та	5	2	2	20

розробки				
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	3	2	2	12
Державний контроль безпеки товарів	4	3	3	36
Високі ціни на засоби виробництва	4	4	-4	64
Всього				168

Конкурентоспроможність підприємства з товарами гільз внутрішнього згорання можна досягнути шляхом зниження їх собівартості, а саме: шляхом розробки та впровадження у виробництво нових технологій, розробки технології раціональної механічної та термічної обробки, плавки, лиття, контролю якості. В умовах, що склалися на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» для ефективного та продуктивного функціонування необхідно дотримуватися напряму стабілізації внутрішнього середовища, розвитку його ресурсних та операційних складових. Тому доцільно доповнити отримані результати ситуаційним аналізом маркетингового середовища, який дає можливість виявити основні маркетингові можливості, які відповідають ресурсам підприємства, виявити маркетингові загрози та розробити заходи по зменшенню їхнього впливу, виявити сильні сторони та зіставити їх з ринковими можливостями, виявити слабкі сторони діяльності підприємства та розробити стратегічні напрями їх подолання.

Діагностика внутрішнього середовища наведена в табл. 2.1.10.

Таблиця 2.1.10

Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	1.Широкий асортимент гільз внутрішнього згорання. 2. Можливість розширення виробничих потужностей.	1.Наявність простоїв на виробництві. 2.Багато застарілого обладнання.
	3.Відповідність міжнародним стандартам: ISO 9001, ISO 16949. 4.Повний цикл виробництва продукції.	3.Високий ступінь зносу устаткування
Персонал	1.Можливість навчання працівників. 2.Можливість кар'єрного	1.Відсутність мотивації персоналу. 2.Втрата деяких аспектів

Продовження табл.2.1.10

	росту. 3.Висока кваліфікація робітників	компетентності персоналу. 3.Втрата глибини і гнучкості управління.
Інноваційна діяльність	1.Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідницької роботи. 2.Сприйнятливість до нових розробок.	1.Недостатньо коштів на впровадження інновацій.

Маркетинг	1.Розвинуті канали збуту на внутрішньому ринку. 2.Розвинуті канали збуту на зовнішньому ринку.	1.Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації. 2.Брак коштів на активну рекламну кампанію.
Фінанси	1.Можливість отримання високого прибутку	1.Нестабільний фінансовий стан. 2.Високе боргове навантаження. 3.Кредиторська заборгованість.

На основі результатів, отриманих за допомогою табл. 2.1.10, нами використана опитувальна методика, за допомогою якої виявлені основні сильні та слабкі сторони характерні для підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Наступний крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Він включає визначення маркетингових можливостей, тобто сприятливих зовнішніх аспектів маркетингових дій підприємства, завдяки яким вони можуть досягти конкурентних переваг на ринках збуту, і загроз, під якими слід розуміти несприятливі тенденції розвитку зовнішнього середовища, які негативно впливають на ринкові позиції підприємства.

Для визначення потенційних зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» проаналізовані наступні параметри: конкуренція, збут, попит, економічні, політико-правові, соціальні та екологічні фактори. Результати проведеного аналізу знаходяться у табл. 2.1.11 та 2.1.12.

Таблиця 2.1.11

Можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Можливості	1. Збільшення вибору сировини та устаткування в залежності від їх ціни та якості. 2. Можливість виходу на нові ринки збуту. 3. Збільшення виробничих потужностей, розширення виробництва. 4. Розвиток конкурентних переваг та, як наслідок, нейтралізація, зниження загроз зі сторони конкурентів. 5. Залучення спеціалістів з області управління та маркетингової діяльності.
Загрози	1. Зростання конкурентної боротьби: поява нових потужних виробників аналогічної продукції, діяльність іноземних конкурентів. 2. Збільшення цін на енергоносії та сировину. 3. Різке зменшення населення (зменшення користувачів автомобілями). 4. Зростання залежності від імпортової складової. 5. Поява нових технологій у конкурентів.

На цьому етапі ми визначили основні потенційні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Таблиця 2.1.12

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	P_{ei}	$P_{ei} * B_i$	Фактори	Y_i	P_{yi}	$P_{yi} * Y_i$
Збільшення	8	0.7	5.6	Збільшення цін	10	0.9	9

асортименту продукції на основі створення новинок				на енергоносії та сировину;			
Залучення нових інвесторів	9	0.8	7.2	Посилення конкурентної боротьби	7	0.7	4.9
Вихід на нові ринки.	10	0.7	7	Зменшення користувачів автомобілем	5	0.5	2.5
Можливість розширення виробництва	7	0.9	6.3	Втрата національної безпеки та ріст залежності від імпорту	9	0.7	6.3
РАЗОМ:		-	26.1	РАЗОМ:		-	22.7
Сильні сторони				Слабкі сторони			
Розвинена інноваційна	6	0.3	1.8	Нерозвиненість інноваційної	6	0.7	4.2

Продовження табл. 2.1.12

Діяльність				діяльності			
Ефективна система контролю якості продукції	7	0.5	3.5	Застарілі технології в області контролю якості	7	0.5	3.5
Висока кваліфікація робітників.	8	0.4	3.2	Відсутність управлінського таланту та	8	0.6	4.8

				концептуального мислення у вищого керівництва			
Сприйнятливість до нових розробок	5	0.2	1	Відставання в області досліджень та розробок	5	0.8	4
РАЗОМ:			9.5	РАЗОМ:			16.5

Таблиця 2.1.13

Внутрішнє середовище підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

Сильні сторони: 1.Розвинена інноваційна діяльність. 2.Позитивний імідж. 3.Висока кваліфікація робітників.	Можливості: 1.Збільшення асортименту продукції на основі створення новинок. 2.Залучення нових	Загрози: 1.Збільшення цін на енергоносії та сировину. 2.Посилення конкурентної боротьби. 3.Зменшення чисельності
--	---	---

Продовження табл. 2.1.13

4.Ефективна система контролю якості продукції;	інвесторів. 3.Вихід на нові ринки.	населення (зменшення користувачів автомобілем).
Стабільні відносини з постачальниками сировини.		Втрата національної безпеки та ріст залежності від імпорту.
Слабкі сторони:	1. Можливість	1. Зниження

1.Нерозвиненість інноваційної діяльності.	розширення виробництва.	платоспроможного попиту.
2.Застарілі технології.	2. Можливість використання	2. Відсутність маркетингових досліджень.
3.Відсутність управлінського таланту та концептуального мислення у вищого керівництва;	інвестицій та нових технологій (устаткування).	3. Збільшення вимог до якості продукції.
3.Відставання в області досліджень та розробок.	3. Використання нововведень в області якості, щоб	4. Поява нових технологій у конкурентів.
4.Застарілі технології в області контролю якості.	утримати значну частку ринку.	
	4. Залучення спеціалістів в області управління та маркетингової діяльності.	

Результати проведеного SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та аналізу середовища визначили чинники, які мають певне значення для галузі, а саме – потреба у більш ефективному управлінні інноваційними процесами, маркетинговою діяльністю та усунення слабких сторін для концентрації уваги та активізації сильних сторін, а також адекватного використання своїх можливостей. Нестабільна економічна ситуація у країні та відсутність чіткої економічно обгрунтованої стратегії розвитку, з точки зору її ефективності, зумовлюють ускладнення стійкої та стабільної діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності підприємства слід здійснити правильний вибір стратегії та реалізувати її. Цільові орієнтири стратегії розвитку спрямовані на

утримання частки ринка, витіснення конкурентів з ринку, формування стійкої сировинної бази, освоєння нових ринків збуту, розширення товарного асортименту, поліпшенні технології виробництва, зменшення собівартості та на цій основі виходу на високоприбуткові сегменти ринку, підвищенні конкурентоспроможності продукції шляхом поліпшення її якості.

Для сталого розвитку підприємства необхідний безперервний моніторинг стану зовнішнього середовища, який дозволить своєчасно розробити ряд оперативних заходів адаптаційного характеру і попередити можливі негативні наслідки загроз.

Проведений аналіз є частиною дослідження стратегічного потенціалу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Облік реалій зовнішнього середовища та його передбачувані зміни дозволили розробити альтернативні шляхи розвитку, які можуть сприятливо вплинути на конкурентні позиції підприємства і сприяти створенню нових конкурентних переваг. Проведені дослідження (PEST-аналіз та SWOT-аналіз), дозволили визначити, що у підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» переважають слабкі сторони, але при цьому є безліч потенційних можливостей, таким чином, діяльність підприємства має здійснюватися відповідно до стратегії «mini-maxi», яка дозволяє мінімізувати слабкості за рахунок максимізації сприятливих можливостей [22].

2.2 Маркетинговий аналіз діяльності підприємства

Сьогодні, коли ринок України розвивається й активність конкурентів зростає, все більшої уваги набирає потреба проведення маркетингового аналізу даних, накопичених підприємством за час роботи. Адже надалі цей аналіз можна буде використати для розвитку та просування підприємства, а також завоювання ним ключових позицій на ринку. Через це великі сподівання покладено на відділ маркетингу; від того, чи виправдаються вони, залежить майбутнє підприємства.

Маркетинговий аналіз – це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її за декількома основними напрямками (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових [23].

Маркетинговий аналіз є одним з найбільш складних видів маркетингової діяльності. Зміст, форми та методологія аналізу залежить від структури підприємства, зовнішніх і внутрішніх умов, у яких вона розвивалася, і можуть суттєво розрізнятися. Проаналізувавши зовнішні та внутрішні умови ринку, товар, споживачів, конкурентів, виробник зможе поліпшити положення підприємства і його товару на ринку, зміцнитися на ринку, налагодити зв'язки зі споживачами і досягти визначених цілей: збільшити дохід, ріст обсягу збуту і відповідно виробництво. У кінцевому рахунку це допоможе вижити в складних умовах ринку і надалі, на основі стратегічного маркетингового аналізу, здійснити розробку маркетингової стратегії підприємства [24].

В пункті 2.1 ми провели різні види аналізу, які також необхідні для проведення маркетингового аналізу підприємства, а саме: PEST–аналіз, повну діагностику внутрішнього середовища та закріпили необхідну інформацію SWOT-аналізом. Тому на даному етапі нам потрібно визначити структуру ринку, на якому знаходиться ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», визначитися з головними споживачами та часткою прибутку, яку вони приносять, визначити головних конкурентів в кожному сегменті.

Відповідно до застосування, ринок гільз циліндрів і циліндрових втулок ділять на кілька сегментів:

- гільзи для легкових автомобілів;
- гільзи для вантажних автомобілів;
- гільзи для тракторів і сільгосптехніки;
- гільзи (втулки) циліндрів для локомотивів;
- гільзи (втулки) циліндрів для судів і інші втулки спеціального призначення (наприклад, для дизельних електростанцій).

Споживачами гільз і циліндрових втулок на всіх перерахованих сегментах ринку є:

1. Посередники, які набувають гільзи з метою їх подальшої перепродажу іншим типам споживачів.
2. Підприємства, що спеціалізуються на виробництві та реалізації компонентів гільзо-поршневої групи (гільзи, поршні, поршневі кільця).
3. Моторобудівні підприємства, які купують гільзи в якості комплектуючих на нові двигуни.
4. Мотороремонтні підприємства, що використовують гільзи при ремонті двигунів.
5. Власники різної техніки, юридичні та фізичні особи, якісами ремонтують свою техніку.

Далі ми провели дослідження кожного сегменту, для того щоб розуміти специфіку роботи з ними, а це в свою чергу впливає на головну ціль підприємства – збільшення прибутку.

Специфіка кожного сегмента:

- споживачі типу 1 – це торгові підприємства, що володіють розвинутою збутовою мережею в певному регіоні і / або авторитетом і хорошими зв'язками у відповідній галузі. Їхні клієнти – типу 3 і 4, іноді – 2;
- споживачі типу 2 – ці підприємства самі виробляють гільзи і / або поршні, тому найчастіше замовляють напівфабрикати, які вони піддають фінішній обробці, або ж замовляють готові гільзи, якщо ціна покупки нижче виробничої собівартості такої гільзи на власному підприємстві. У разі отримання напівфабрикатів, готова гільза може поставлятися як на конвейер, так на запчастини. У разі закупівлі готових гільз, вони надалі реалізуються в запчастини;
- споживачі типу 3 – це моторо- або компресорно - будівельні підприємства. До них належать автомобілебудівні концерни типу Ford, Mercedes, Volkswagen, Citroen, Peugeot і інші;

- споживачі типу 4, 5 – при торгівлі з споживачами цього типу важко розраховувати на істотні обсяги замовлень.

На другому етапі нами проаналізовано реалізовану продукцію ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з 01.07.18 по 31.08.18, повний звіт знаходиться в табл. 2.1.1.

Частка реалізованої продукції у відсотках по покупцям в СНД представлена на рис. 2.2.1 [25].

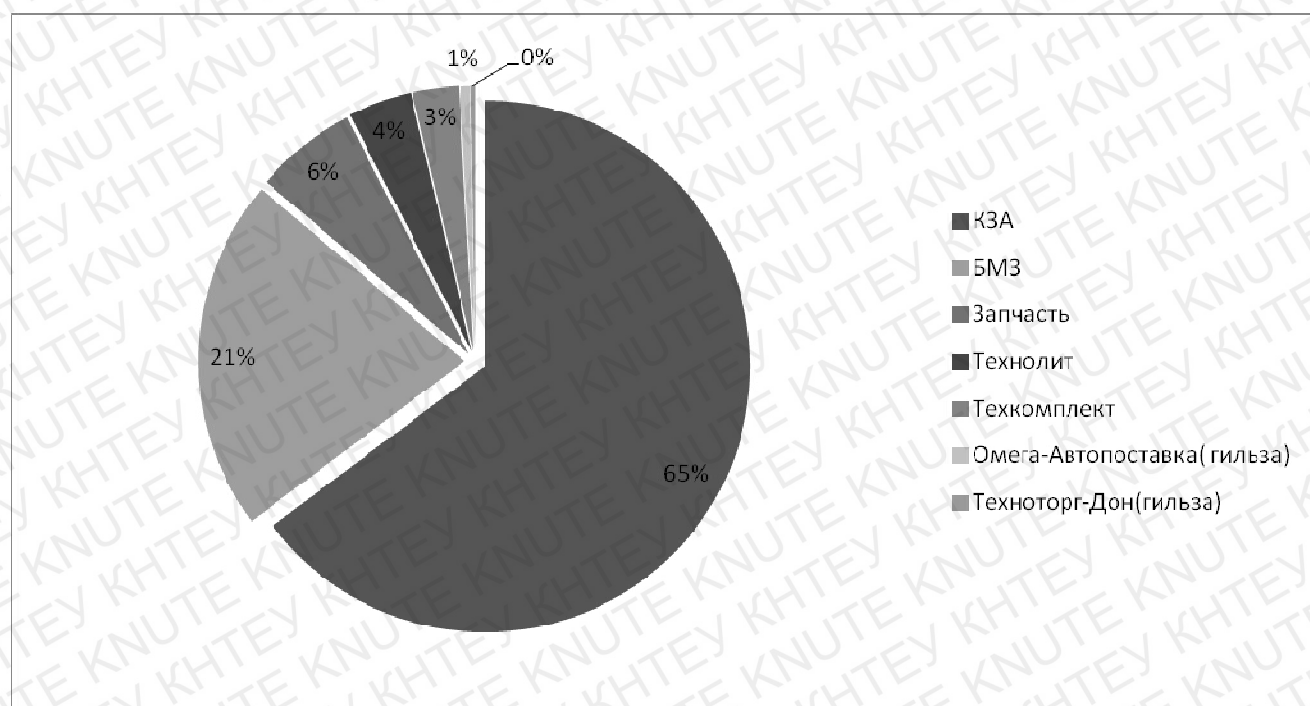


Рис. 2.2.1 Реалізація по покупцям СНД, липень 2018

Прибуток основних покупців по Україні та СНД за липень 2018 р. наведено в табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Прибуток по основним покупцям по Україні та СНД, липень 2018

№	Місто	Назва підприємства	Прибуток, грн.
1	Кострома	«КЗА»	14 865 270
2	Бериславль	«БМЗ»	4 926 600
3	Конотоп	«Запчасть»	1 428 678

4	Могилів	«Технолит»	890 668
5	Конотоп	«Техкомплект»	641 048
6	Харків	«Омега- Автопоставка (гільза)»	140 822
7	Миколаїв	«Техноторг- Дон(гільза)»	68 600
8	Дніпро	«Спецмастер (гільза)»	63 000

Частка реалізованої продукції в відсотках по покупцям з-за кордону представлена на рис. 2.2.2 [26].

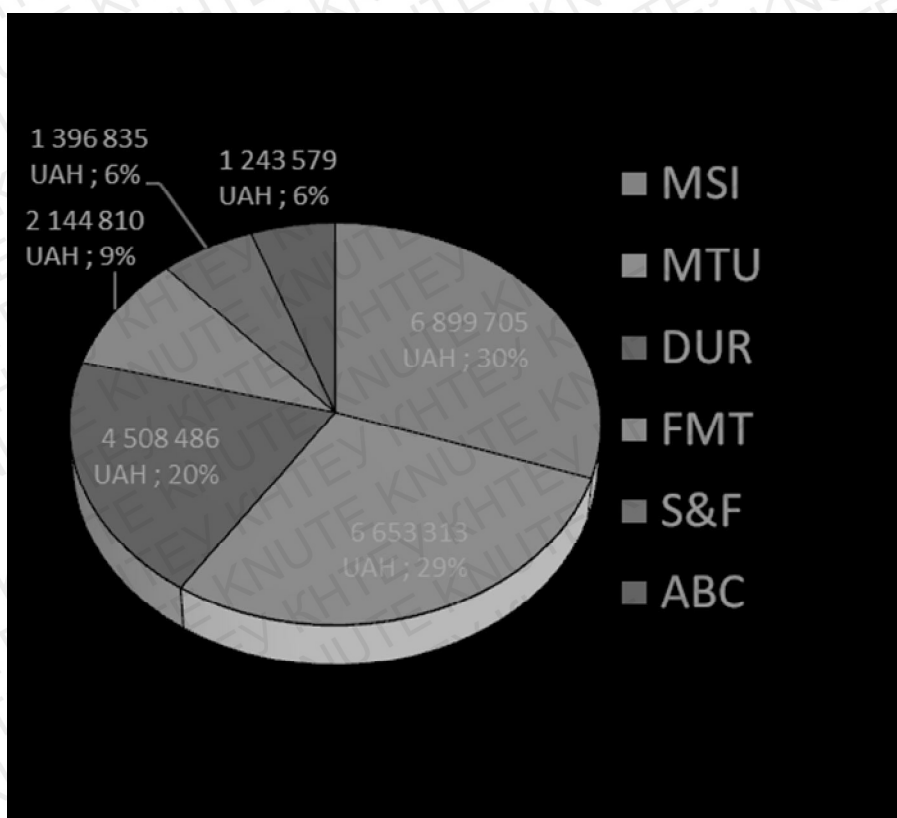


Рис. 2.2.2 Частка реалізованої продукції з-за кордону

Основні покупці з-за кордону, наведені в табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Основні покупці з-за кордону

№	Назва компанії	Країна	% прибутку
1	MSI	Німеччина	30
2	MTU	Турція	29
3	DUR	Італія	20
4	FMT	Турція	9
5	S&F	Німеччина	6

Серед основних конкурентів моторних заводів-виробників гільз на ринку СНД головними є – АТ «Костромський завод автокомпонентів, Камський моторний завод ТОВ «Автокомпоненти», ВАТ «Мінський моторний завод», ВАТ «Ульяновський моторний завод», Ярославський моторний завод «Автодизель».

Зручним інструментом аналізу конкурентоспроможності є метод «багатокутника конкурентоспроможності», заснований на використанні міжфірмового аналізу, запропонований Мошновим В.А. [27].

Проведемо аналіз конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за критеріями та заповнимо таблицю (табл. 2.2.3) методом експертної оцінки. Конкурентоспроможність наших товарів та товарів конкурентів оцінюється за 10-ти бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – максимальний бал.

Далі побудуємо багатокутних конкурентоспроможності, виходячи з даних в таблиці за допомогою офісного пакету програми Excel (рис. 2.2.3).

Для того, щоб визначити конкурентоспроможність, необхідно розрахувати площу багатокутника для нас та кожного конкурента. Площа багатокутника або внутрішня конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою, як сума площ одинадцяти трикутників [28]:

Таблиця 2.2.3

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», в балах

Критерії	ТОВ «Мотордеталь»	АТ «Костром ський завод»	ВО « Мінський моторний завод»	План дії по підвищенню конкурентної переваги
Асортимент	9	10	6	Збільшення номенклатури продукції
Ціна	7	8	6	Пошук можливостей зменшення ціни
Якість	7	9	6	Переустаткування на нове обладнання

Продовження табл. 2.2.3

Сертифікація	10	10	7	
Гарантія	7	8	5	Зробити більш привабливу гарантію на всю продукцію
Доставка	7	9	7	Постійний пошук кращих варіантів доставки
Рекламна активність	1	7	4	Розробити стратегічну рекламну кампанію
Унікальність пропозиції	8	8	6	
Знання бренду	7	8	6	Розробити ефективну рекламну кампанію для впізнання бренду

Лояльність до бренду	7	8	6	Розробка програм лояльності
Якість персоналу	4	8	7	Розробити навчальний план по кожній посаді

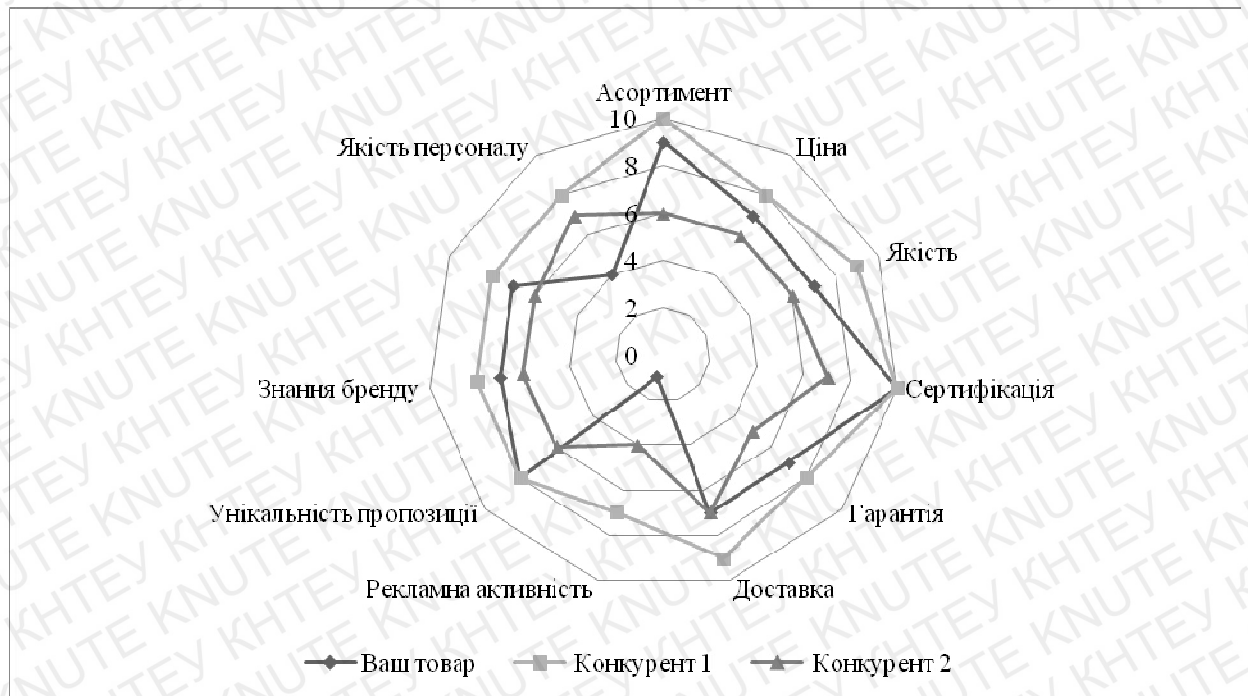


Рис. 2.2.3 «Багатокутник конкурентоспроможності»

Можемо зробити висновок, що ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» займає друге місце серед своїх конкурентів, випереджаючи ВАТ «Мінський моторний завод». Основними факторами, що впливають на дане становище є ціна, від якої залежить вся діяльність підприємства, якість, яка відповідає не всім стандартам, персонал, який не до кінця розуміє важливість свого процесу та нестача знань, навичок - через це є багато браку, прийнятих неправильних рішень та не розуміння колективом себе гравцями однієї команди, тобто, немає синергії, а також при наявності фінансування варто проводити хоча б мінімальні рекламні заходи (реklamні статті в Інтернеті, пошукова та контекстно-медійна реклама).

2.3 Аналіз маркетингового планування на підприємстві

Важливим елементом, що складає організаційно-економічний стан підприємства, є маркетинговий план. Мрію сучасних маркетологів сформулював ще Пітер Друкер: «Добре було б зробити зусилля зі збуту товару непотрібними». Для цього, пояснив він, треба так глибоко пізнати й зрозуміти потреби клієнта, щоб товар або послуга точно підходили останньому й продавали себе самі [29]. Саме це і складає сутність маркетингу і треба не плутати це визначення з «маркетинговою короткозорістю», що ще часто зустрічається на українському ринку.

Потреби споживачів ТОВ «Мотордеталь» виявляють продавці та на регулярних нарадах доповідають директору. На жаль, спеціальні дослідження споживачів та ринку ніхто на підприємстві не робить через відсутність на те потреби у директора, який вважає, що він достатньо знає про ринок, на якому він пропрацював вже більше 20 років. Щороку він відвідує декілька найпопулярніших виставок за кордоном, одна з таких AAREX в Лас Вегасі, для пошуку нових компаній-виробників та моніторингу того, що пропонує ринок виробників [30]. На цих виставках він дізнається про те, що зараз актуальне, про нові технології та проведення переговорів із потенційними покупцями. Досвід показав, що це є найкращим способом створення своєї номенклатури.

Процес ціноутворення на підприємстві дуже складний та конкретну собівартість продукції простежити достатньо важко. Тому на підприємстві встановлюється ціна витратним методом та існує ряд коефіцієнтів, що враховують динаміку курсів валют,

витрати на доставку, проходження митних процедур та зберігання на складах підприємства. В середньому відсоток на прибуток закладається в розмірі 35% від собівартості, але це залежить від конкретного товару при кожній поставці. Адже перед тим, як товар набуває готового вигляду, потрібних характеристик та розміру він проходить повний цикл виготовлення та перевірки продукції.

Бухгалтерія проводить щоденний моніторинг курсів валют, що дає змогу вчасно відреагувати та знизити чи підвищити ціни в залежності від курсу валют.

На даний момент на підприємстві немає ні відділу маркетингу, ні спеціаліста з маркетингу. Тому ми пропонуємо створити наступну структуру відділу маркетингу, яка зображена на рис. 2.3.1 [31].

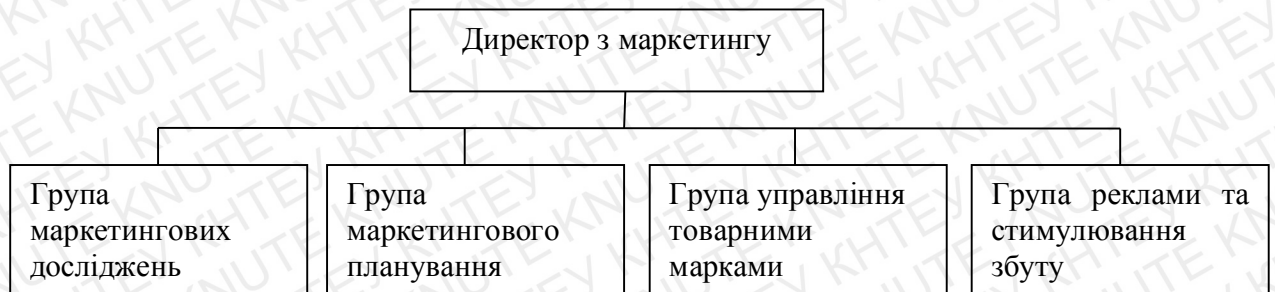


Рис. 2.3.1 Організація служби маркетингу компанії ТОВ «Мотордеталь-Конотон»

Розглянемо докладніше запропоновану структуру, а також функції груп, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами компанії.

Основні принципи, що пропонується закласти при створенні служби маркетингу:

- служба маркетингу організується у виді самостійного підрозділу (департаменту);
- департамент маркетингу має у своєму складі групи (відділи), що планують, організують і контролюють виконання визначених маркетингових функцій компанії;

- в процесі своєї діяльності департаменту маркетингу в спеціальному (функціональному) відношенні підкоряються відповідні підрозділи компанії, тобто департамент маркетингу виконує роль своєрідного «інтелектуального штабу» компанії.

Директор з маркетингу керує департаментом маркетингу компанії, організовує і керує всією діяльністю компанії у сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту. Він є першим заступником генерального директора і у його відсутність виконує його функції. Функціонально він входить до складу ради директорів компанії і підкоряється безпосередньо генеральному директору. Йому безпосередньо підлегли керівники груп департаменту маркетингу, а в спеціальному відношенні – директора департаментів, підрозділів і служб, що виконують маркетингові функції і задачі в компанії. [32]

Група маркетингового планування і контролю відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії. Фахівці цієї групи здійснюють контроль виконання маркетингових функцій підрозділами компанії, що структурно не входять до складу департаменту маркетингу. На них же покладено завдання періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві

Група маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених департаментом маркетингу. Ця група буде відповідати за зворотній зв'язок з клієнтами.

Група реклами і стимулювання збуту призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту. На цю ж групу покладаються обов'язки по підтримці суспільних зв'язків компанії.

Група управління товарними марками складається з менеджерів по товарних марках (бренд-менеджерів), у завдання яких входить координування всього

комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці. Менеджери цієї групи можуть оперативно реагувати на найменші зміни ситуації на ринку, вони краще інших співробітників департаменту маркетингу знають особливості свого ринкового сегмента і свого продукту (товарної марки) [33].

У рамках окремого підприємства маркетинг націлений на вирішення таких управлінських завдань:

- обґрунтування доцільності і необхідності виробництва тієї або іншої продукції (товарів, послуг) шляхом виявлення існуючого чи потенційного попиту [34];
- організація науково-дослідної та проектно-конструкторської діяльності зі створення зразків і моделей продукції, що відповідають запитам споживачів;
- координація і планування виробництва і фінансування;
- організація та вдосконалення системи і методів збуту і розповсюдження продукції;
- регулювання всієї діяльності фірми, включаючи оперативне керівництво виробництвом, транспортуванням, упаковкою, продажем, рекламою, технічним і сервісним обслуговуванням, спрямованим на розширення і стимулювання попиту продукції.

Далі ми розробили схему, за допомогою якої наочно показано на рис. 2.3.2, як служба маркетингу буде співпрацювати з підприємством.

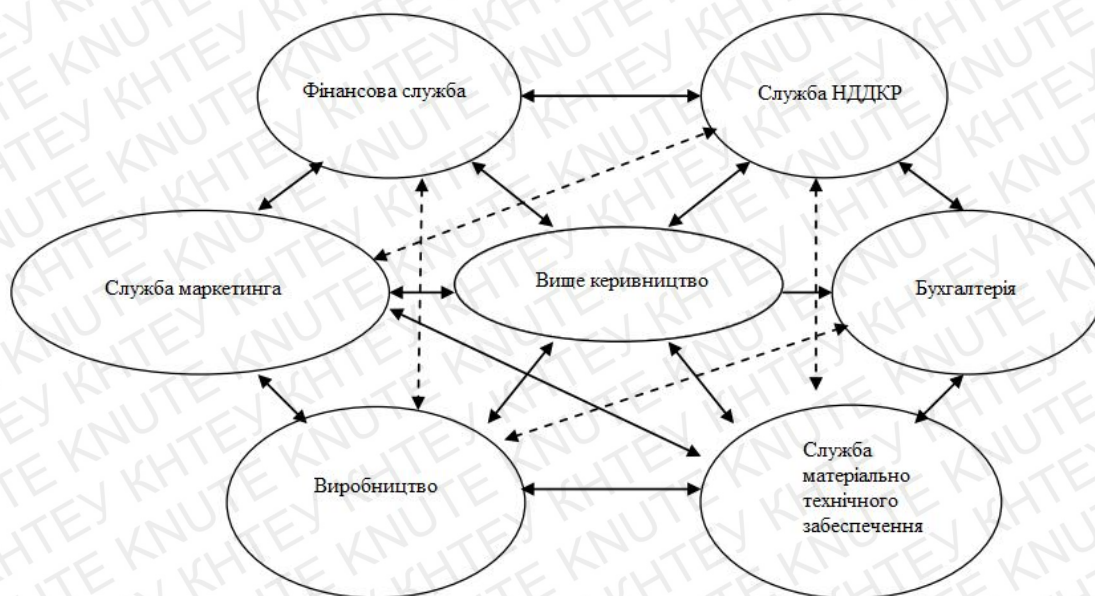


Рис. 2.3.2 Співпраця служби маркетингу з іншими підрозділами

Таким чином ми бачимо, що служба маркетингу – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, матеріально-технічною, фінансовою, технологічною та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

Розділ 3. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства

3.1 Формування маркетингових стратегій підприємства

Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства починається з визначення місії підприємства. Виділяють два підходи до формулювання місії підприємства: місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми і місія в контексті відчуття [35].

Перш, ніж перейти до сформульованої нами місії підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», потрібно проаналізувати визначення різних авторів (табл. 3.1.1) для того, щоб повністю розуміти, що являє собою місія підприємства.

Таблиця 3.1.1

Визначення поняття «місія підприємства»

Автор	Визначення
С. Гаркавенко	Місія підприємства – основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення [36].
Л. Балабанова	Місія підприємства – у вузькому значенні це основне призначення підприємства, що визначає, якою діяльністю воно повинно займатися. У широкому сенсі, це сукупність стратегічних настанов, цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і способу дії, відмітних рис підприємства [37].
М. Мак-Дональд Е. Пейн	Місія підприємства – важливий інструмент в згуртуванні колективу та підтримці корпоративних цінностей і філософій [38].
Ф. Котлер та Г. Армстронг	Місія підприємства – діє як «невидима рука», що керує вчинками

Продовження табл. 3.1.1

	співробітників компанії. Вони зазначають, що місія це заява про цілі компанії: чого вона хоче досягти у своїй сфері діяльності [39].
В. Вонг та Д. Сондерс	Місія підприємства – це відповідь на запитання, чого хоче досягнути підприємство загалом [40].
Н. Куденко	Місія підприємства – узагальнює головне призначення функціонування підприємства, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування, а також відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується підприємство з урахуванням ринкових потреб, коласпоживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг [41].

Ми погоджуємося з думкою Н. Куденко, що визначення і розуміння місії підприємства дають змогу розглянути весь бізнес підприємства й оцінити його зі стратегічного боку, тому що саме місія пояснює основну ціль діяльності підприємства. Далі ми наводимо запропоновану місію ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Місія компанії – стати глобальним лідером в області технологій гільз внутрішнього стгорання, що дозволить нашим клієнтам досягти своїх цілей в області сталого розвитку власного бізнесу.

Можна виділити три стратегії розвитку фірми і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальнооекономічного стану фірми: стратегії виживання, стабілізації та зростання. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшити прибуток, обсяг продажів, частку ринку. Саме стратегію росту ми будемо застосовувати.

Можна виділити три напрями росту – інтенсифікація наявних можливостей, об'єднання зусиль з іншими фірмами і вихід фірми в інші сфери діяльності [42]. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингових стратегій:

- стратегій інтенсивного росту, які передбачають збільшення обсягу продажів, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми;
- стратегій інтегративного росту, які передбачають збільшення обсягів продажів, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами);
- стратегій диверсифікації, які передбачають переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки й виробництво принципово нових товарів для нових споживачів [43].

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не доцільно диверсифікувати своє виробництво. У даній ситуації найбільш доцільним буде обрати стратегію інтенсивного росту, а саме мобілізувати існуючі ресурси для виживання і вдалого функціонування підприємства, а також перемоги у конкурентній боротьбі з іншими компаніями-конкурентами. Таким чином для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пропонується стратегія розвитку ринку, тобто збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках.

Отже, у межах даної стратегії підприємство повинно виконати такі дії:

- проаналізувати потенційні ринки збуту, на предмет можливості входження, бар'єрів, наявності на них конкурентів, пошук можливих ніш і т.д.;
- приймати участь в тендерах;
- відвідувати передові виставки та проводити зустрічі з передовими світовими виробниками гільз.

Важливим аспектом у стратегічному плануванні є вибір ціни, яка б відповідала уявленню споживача про якість товару і приносила компанії бажаний рівень прибутку.

Цінові стратегії поділяються на три види:

- Стратегії для нових товарів;
- Стратегії для модернізованих товарів;
- Стратегії для вже існуючих (традиційних) товарів [44].

Оскільки для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» було обрано стратегію розвитку ринку, а отже, на даному етапі потрібно відмовитися від дистрибуції нових товарів в асортименті, тому використовувати для підприємства цінові стратегії для нових товарів є недоцільним. Що стосується стратегій цін на модернізовані товари, то підприємство постійно буде модернізувати свої товари в залежності від виявлення нових потреб потенційних споживачів.

Найбільш прийнятною і рекомендованою стратегією ціноутворення є стратегія гнучких цін, тобто встановлення рівня ціни залежно від кон'юнктури ринку, що

сформувалася на даний момент часу. Дана стратегія оптимальна на даний момент ще й тому, що в умовах нестабільності і кризи курс долара постійно змінюється, а отже, і ціна на кінцевий продукт буде змінюватися, так як всі закупки і розрахунки проводяться в іноземній валюті.

Оскільки підприємства дуже рідко використовують одну цінову стратегію для усього асортименту, то в комплексі зі стратегією гнучких цін доцільно використовувати стратегію договірних цін, дана стратегія допомагає утримати ринкові позиції підприємства в умовах високої конкуренції. Специфіка компанії «Мотордеталь-Конотоп» є такою, що більшість угод укладаються у процесі довгострокових переговорів і ціна формується в залежності від замовлення. Деяких споживачів необхідно заохотити для подальшої співпраці і з цією метою надаються знижки.

Таким чином у межах даної стратегії підприємство може надавати наступні види знижок:

1. *Знижка «сконто»* означає знижку для тих клієнтів, які сплачують за товар раніше встановленого терміну або готівкою. Цей вид використовується здебільшого для оплати товарів по безготівковому розрахунку та виконання умов договору [45].
2. *Спеціальні знижки* надаються постійним покупцям.
3. *Оптові знижки* надаються покупцям за великий обсяг замовленої чи купленої продукції.

Компанія ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» багато років співпрацює з українськими підприємствами, одним із своїх першорядних завдань завжди бачить довготривалу присутність на ринку України. Успішна робота на ринку, а звідси і наявність надійних партнерів, може бути забезпечена лише у тому разі, якщо постачається не лише якісний продукт, але й забезпечена необхідна комунікаційна підтримка підприємства.

Далі пропонується комунікаційна стратегія компанії, яка передбачає активну участь в соціальних та благодійних проектах.

Для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пропонується програма для операторів станків с числовим програмним управлінням (ЧПУ), токарів, ливарників, майстрів ливарного цеху, майстрів токарного цеху, майстрів відділу контролю якості, за допомогою якої можна:

- пройти безкоштовне навчання, за умови купівлі матеріалів компанії;
- прослухати семінари, тренінги досвідчених спеціалістів;
- налагодити партнерські зв'язки;
- отримати змогу працевлаштуватися та ін.

Відповідь на питання: «Купити чи не купити товар?» суттєво залежить від того, чи відчуває клієнт компетентність продавця. Зрозуміло, що це відчуття великою мірою викликає особистість продавця, його поведінка і його аргументація. Подібне значення має й презентація підприємства та його досягнення. До того ж, найбільш дієвим є коли окремі підприємства пов'язані однією системою і формують системну загальну картину. Для цього ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» потрібна програма рекламної підтримки, орієнтована на створення впізнаваного обличчя фірми: підтримка при створенні зовнішньої реклами, участь у виставках, презентації в Інтернеті, оформлення ділової друкованої продукції та візитних карток, інформація для спеціалістів з емблемою фірми та багато іншого. ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» потрібно постійно проводити виставки своєї продукції, а також приймати участь у масштабних виставках галузі.

Завдяки багатолітньому досвіду, широкому асортименту, сертифікації та якісній продукції ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» є лідером на ринку гільз циліндрів в Україні та єдиним в Східній Європі підприємством [45], яке здійснює масові поставки гільз циліндрів для виробників двигунів по всьому світу. Звичайно, існують близькі конкуренти, а тому необхідно визначитися з конкурентною стратегією підприємства.

Утримати лідерство на ринку підприємство можна, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;

- стратегія захисту позицій;
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

В даних умовах для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» найбільш прийнятним буде використання стратегії розширення місткості ринку, оскільки вона реалізовується через збільшення обсягів споживання, яке є варіантом стратегії пошуку нових ринків збуту та через пошук нових потреб або нових споживачів.

Таким чином, в рамках даної стратегії підприємство буде здійснювати:

- пошук нових споживачів, який заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують його певні характеристики;
- пошук нових потреб, який орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування своїх товарів. Засновувати стратегічну діяльність на своєчасній реакції на потреби споживачів недостатньо. Необхідно випереджати появу потреб споживача, вивчати поведінку споживачів, пропонувати йому нові сфери застосування товару;
- збільшення обсягів споживання товару шляхом активної рекламної діяльності.

Дана стратегія, є продовженням стратегії росту, обраної для даного підприємства.

Основними етапами реалізації стратегії є наступні.

Поглиблене вивчення стану середовища, цілей, розроблених стратегій

Першочергово необхідно визначити чи узгоджені цілі діяльності підприємства з цілями розроблених стратегій і чи сприяє стан середовища реалізації обраних стратегій [46].

Для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» стан середовища є досить сприятливий. Даним етапом реалізації стратегії буде займатися створений департамент маркетингу, а саме відділ маркетингового планування і прогнозування.

Прийняття рішень про ефективне використання ресурсів

На даному етапі оцінюється кількість ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії, і виробляються шляхи для їх економії та ефективного використання.

У ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» дані рішення приймаються на рівні вищого керівництва. Рада директорів оцінює напрями стратегічного розвитку і приймає рішення про доцільність вкладення коштів у ті чи інші об'єкти і напрями стратегій, а також визначає, що є пріоритетним на даний момент, а що другорядним.

Формування культури підприємства згідно з обраною стратегією

Відповідно до обраної комунікаційної стратегії ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» потрібно працювати на імідж соціально свідомого підприємства, яке підтримує постулати соціально-етичного маркетингу. Тому ми пропонуємо, щоб на підприємстві існували певні правила корпоративної культури, які б досить ефективно втілювалися на практиці [47].

Участь вищого керівництва у реалізації стратегії

На даному етапі оцінюється вплив і участь вищого керівництва і керівників середньої ланки в реалізації стратегії.

Таким чином на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» безпосередню відповідальність за реалізацію стратегії несуть керівництво середньої ланки і вони відповідають перед директором компанії.

Створення системи контролю за виконанням і реалізацією стратегії.

У компанії «Мотордеталь-Конотоп» впроваджена вертикальна система контролю, тобто працівники цехів компанії доповідають майстрам цехів про виконання оперативних завдань, а ті в свою чергу компонують дані і відповідають перед вищим керівництвом.

Створення системи стимулювання за успішну реалізацію стратегії.

За успішну реалізацію стратегії відповідальним особам будуть нараховуватися преміальні виплати і можливість просування по службі [48].

Контроль є невід'ємною частиною стратегічного планування. Він дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих показників і/чи від способів

досягнення намічених результатів. У задачу керівництва підприємства входить організація стратегічного контролю при тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу підприємства.

У рамках ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» було розроблено систему стратегічного контролю, що складається з таких етапів:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок;
- порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами та нормами;
- прийняття коригуючи заходів.

Проведення етапів контролю проходження процесу стратегії входить в обов'язки середньої ланки, а узгодження результатів та коригуючи заходів – в обов'язки директора підприємства.

Аналіз ефективності виконання обраної стратегії переважно здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті підлягає одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей [49]. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться з таких напрямів:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

- прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:
 - ✓ чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
 - ✓ до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
 - ✓ чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Аналіз ефективності виконання стратегії виконаємо за допомогою методу стратегічної оцінки підприємства (СОП) та формули Z-фактора Альтмана, що дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику [50].

Оцінка проводиться за 4 групами показників: загальна оцінка підприємства, ресурси, знання та використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. За кожною групою показників визначаємо середні оцінки та їх відхилення.

Таблиця 3.1.2

Стратегічна оцінка ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" у 2018-2019 роках

Показник	2018	2019	Відхилення
Загальна оцінка підприємства			
1. структура підприємства	8	10	+2
2. корпоративна культура	5	5	0
3. стиль керівництва (вищий)	7	8	+1
4. стиль керівництва (середній та низький)	7	7	0
<i>Середня оцінка</i>	6,75	7,5	+1,5
Ресурси			
1. фінансові	6	7	0
2. комунікаційні	7	7	0
3. технології	7	8	+1

4. персонал	7	7	0
<i>Середня оцінка</i>	6,75	7,25	+1
Знання			
1. фінансові	8	8	0
2. клієнтів	8	8	0
3. конкурентів	6	6	0
4. галузі та особливостей бізнесу	9	9	0
<i>Середня оцінка</i>	7,75	9,25	0
<i>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</i>	7	8	+1,16
СОП	7,75	8	+1,5

Таким чином, провівши аналіз згідно даних показників, оцінивши їх по 10-ти бальній шкалі, можна зробити наступні висновки:

- так як середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, то це свідчить про збалансованість різних напрямів в управлінні підприємством;
- так як оцінки є високими, а у звітному періоді вони зростають, то це свідчить про те, що прогнозовано потенціал підприємства буде реалізовано повністю і стратегію обрано правильно;
- оскільки відхилення є тільки позитивними, то це свідчить про стратегічну стабільність та сприятливі можливості для реалізації та виконання стратегії;
- загальні оцінки є високими, тому можна зробити висновок, що стратегія реалізується цілком успішно і були обрані правильні напрями її виконання.

Оцінка стратегії за допомогою формули Альтмана.

Формула Z-фактора має наступний вигляд:

$$\text{Z-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (3.1.1.)$$

де X_1 – вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні+основні-

амортизація)

X_2 – нерозподілений прибуток, поділений на активи

X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи

X_4 – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів

X_5 – обсяг продажів, поділений на активи

Якщо Z -фактор ≥ 3 – ризик провалу мінімальний, якщо Z -фактор $\leq 1,8$ – ризик високий.

Розрахуємо Z -фактор для нашої компанії:

$$Z_{\text{фактор}} = 1,2 * 588163 / 968502 + 1,4 * 6932 / 968502 + 3,3 * 58357 / 968502 + 0,6 * 355425 / 344927 + 1,0 * 827005 / 968502 = 2,55$$

Як бачимо з розрахунку $Z_{\text{фактор}} = 2,55$, тому робимо висновок, що ризик провалу стратегії існує, але він не високий і за грамотної реалізації стратегії і постійному контролі показників його (ризик) можна знизити чи й взагалі уникнути.

3.2 Розробка стратегічного маркетингового плану підприємства

Метою маркетингового плану компанії є розробка ключових заходів в області маркетингу за допомогою розробки маркетингової стратегії та заходів щодо її реалізації [51].

Основою діяльності фірми є маркетингова програма, що включає в себе основні напрями та позиції, які могли б дозволити підприємству успішно працювати на ринку.

Таким чином, ця програма є основним елементом маркетингу. Вона включає в себе 10 розділів: преамбула; стратегія розвитку цільового ринку; слабкі та сильні місця підприємства; мета і завдання; маркетингова стратегія; товарна стратегія; стратегія формування каналів збуту; цінова стратегія; стратегія формування попиту; бюджет маркетингу.

У зв'язку з тим, що ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» передбачає роботу на внутрішньому ринку України, розроблена схема маркетингової діяльності наведена у табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1.

Схема маркетингової діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

№	Назва розділу	Короткий зміст розділу	Виконавці	Термін виконання
1	2	3	4	5
1	Преамбула	Основна мета – задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Попереднє вивчення роботи показало, що компанія майже не використовує у своїй роботі маркетингову діяльність	Маркетолог	15.01.2019

Продовження табл. 3.2.1

2	Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку фірми, а також отримання прибутку необхідне розширення асортименту продукції, підвищення їх якості. У зв'язку з тим, що ринок насичений, необхідно шукати нові шляхи збуту продукції та своїх послуг за рахунок розширення ринку та спектру послуг. Вважаємо, що збільшення збуту продукції можливе за рахунок освоєння більш широкого асортименту продукції.	Маркетолог	24.02.2019
---	------------------------------------	---	------------	------------

3	Сильні і слабкі місця фірми (SWOT – аналіз)	Компанія існує тривалий час на ринку, що свідчить про сформований авторитет на ринку; конкурентні переваги - велике різноманіття гільз циліндрів та послуг пов'язаних з нею, якість товару та послуг висока, порівняно високі ціни; компанія добре забезпечена продукцією, джерелами фінансування.	Директор підприємства	10.03.2019
4	Мета і завдання	Основною метою компанії є збільшення прибутку, а цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту продукції, та збільшення номенклатури продукції. Необхідно виконати: збір інформації про покупців; провести роз'яснювальну роботу на забезпечення зацікавленості покупців; розробити безпосередні зв'язки.	Маркетолог	22.05.2019

Продовження табл. 3.2.1

5	Маркетингова стратегія	Переважаючою є стратегія сегментації (концентрований маркетинг), тобто вибір максимальної глибини ринкового попиту. Щодо виду стратегії, то виходячи з мети підприємства доцільно використовувати атакуючу стратегію, яка передбачає агресивну позицію підприємства на ринку, має за мету завоювати і розширити ринкову частку та довести її до оптимальної.	Маркетолог	28.06.2019
---	------------------------	--	------------	------------

6	Товарна стратегія	Товарна стратегія полягає у новизні продукції. На сьогоднішній день вигідним буде проводити різні акції в підтримку продукції компанії, та оригінальних послугах. Отже, це дасть змогу більше зацікавити споживача, і відповідно товар буде користуватися більшим попитом.	Маркетолог	06.08.2019
7	Стратегія формування каналів збуту	Персонал збуту досить кваліфікований. Існує характерний розподіл замовлень. Надалі фірма буде створювати нові канали збуту та проводити рекламу своєї продукції.	Маркетолог	10.10.2019
8	Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін на основі використання гнучких видів знижок: наданні бонусу, спеціальних знижок.	Маркетолог	22.11.2019

При складанні програми враховувалися такі основні напрями діяльності маркетингу:

- вивчення маркетингового середовища;
- комплексне вивчення ринку, позиції конкурентів;
- оцінка власних можливостей підприємства;
- формування маркетингових цілей на перспективу;
- максимально можливий контроль за збутом;
- координацію всієї маркетингової діяльності.

Розробимо програму маркетингових заходів ТОВ “Мотордеталь-Конотоп” на 2019 рік для досягнення поставлених цілей.

Цілі компанії на 2019 рік:

- Збільшити обсяг реалізації товарів на 10% в Україні протягом 2019 року;
- Збільшити обсяг продажів за рік в країнах СНД на 5%, в країнах Західної Європи на 7 % за рахунок зниження витрат на товарообіг протягом 2019 року.
- Збільшити рівень поінформованості клієнтів про товари компанії з 8% до 12%.
- Збільшення номенклатури гільз для постачання постійним партнерам.
- Провести технічне переоснащення підприємства на новітні станки та вимірювальне обладнання в розмірі 35% до кінця 2019 року.

Таблиця 3.2.2

Програма маркетингових заходів для ТОВ “Мотордеталь-Конотоп” у 2019 році

№ п/п	Маркетинговий захід	Вартість, грн	Період реалізації	Відповідальний виконавець
PRODUCT				
1	Провести АВС-аналіз, який дозволить класифікувати продукцію фірми залежно від її значущості.		Січень 2019 року	Маркетолог

Продовження табл. 3.2.2

2	Так як основною можливістю підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» є розширення асортименту, то підприємству потрібно включити до переліку товарів, що пропонуються споживачам наступні: Caterpillar, Cummins, Detroit Diesel, John Deere.	28280000,00	Січень-вересень 2019 року	Керівник виробництва
3	Закупка нового устаткування для виробництва та для вимірювання готової	Ливарний цех: 1) індукційні печі від otto-junker-2 шт – 2000000	Жовтень-липень 2019-2020 року	Керівник відділу закупок

	продукції(для ливарного, механічного,ремонтно-інструментальногоцехів).	2)вакуумні печі від otto-junker -2 шт – 2000000 Механічний та ремонтно-інструментального цех: 1)токарний станок с ЧПУ TrensSE 520 Numeric – 15 шт – 47 139 600		
4	Впровадити CRM систему яка охоплює маркетинг, продаж і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям залучення клієнта-від укладання договору до наступногообслуговування.	25000	Серпень-лютий 2020-2021 року	Маркетолог
PROMOTION				
5	Створення на сайті розділа в якому наглядно	3000	Лютий-квітень 2021 року	Інтернет-маркетолог

Продовження табл. 3.2.2

	показується і розповідається про продукцію по кожному напрямку виробництва. Оптимізувати навігацію сайту, зокрема, додати фільтри (сортування по назві, ціні, популярності) Створення блогу в якому підприємство буде розповідати про свої успіхи та невдачі.			
6	Взяти участь у тематичній виставці AAREX в Лас	50000	Травень 2021 року	Маркетолог

	Вегасі			
7	Створення маркетинг-кита	41 333	Червень-серпень 2021 року	Маркетолог
8	Масова емейл-розсилка по старій базі потенційних клієнтів	5000	Березень Липень Жовтень 2021 року	Інтернет- маркетолог
9	Підвищення відвідувачів сайту за допомогою: пошукової, медійної реклами в GoogleAdwords	33 600	Вересень- грудень 2021 року	Інтернет- маркетолог

Хоча позицію ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» і можна назвати стабільною на ринку України та СНД, але все ж таки під час оцінки ринкового потенціалу підприємства та маркетингового аналізу результатів проведення маркетингової програми на підприємстві було виявлено ряд недоліків у його діяльності. Для усунення цих недоліків, а також для загального підвищення позиції на ринку керівництвом підприємства було поставлено ряд цілей, однією з яких пропонується вжити заходи по розширенню товарного асортименту, саме це дозволить з точки зору економіки збільшити реалізацію гільз циліндрів і отримати прибуток.

3.3 Ефективність рекомендованих стратегій

Здійснення маркетингової діяльності тісно зв'язано з проблемою фінансування, розробкою і виконанням бюджету. Його формування сприяє більш чіткому визначенню цілей маркетингу і вибору заходів щодо їхнього досягнення [53].

Серед запропонованих заходів маркетингової діяльності є рекламні кампанії в Інтернеті. Розрахуємо ефективність однієї з таких кампаній.

Основне завдання – продаж через веб-сайт, збір інформації про роботу веб-сайту.

Її основними завданнями були: залучення потенційних покупців до сайту та отримання зауважень і пропозицій від користувачів по функціональності поточної версії сайту.

Бюджет рекламної кампанії в 30 000 грн., розрахований на тиждень, був розподілений між серверами з виробництва гільз циліндра для двигунів(привертають необхідні підприємства), де, можливо, було задіяне географічне фокусування і тимчасова (тільки в робочий час), що дозволило сконцентруватися на користувачах.

Вартість тисячі показів на головній сторінці становила 70 грн. Використовувався банер 468x60 пікселів, розташований приблизно на 600 пікселів нижче початку сторінки.

Банер містив логотип компанії, зовнішній вигляд готової продукції та переваги підприємства. Було куплено 40 000 показів за 2 800 грн. Покази були реалізовані за 7 днів.

При обробці логів, веб-видавці відрапортували рекламодавцеві, що за тиждень сервера загалом відвідало близько 9800 унікальних користувачів, кількість кліків на банер склало 400, CTR банера становить 4,08%. Вихідними даними, перш за все, є кількість завантажень банера рекламодавця браузером відвідувачів. Саме за ці запити рекламодавець розплачується з веб-видавцем за ціною 70 грн. за тисячу запитів.

Запити користувачів мають деякі особливості:

Якщо браузер користувача запросив і завантажив собі банер, не обов'язково користувач його побачить. Наприклад, якщо у нього в браузері встановлено дозвіл нижче, ніж 1024x768 пікселів, він не зможе побачити рекламу без додаткової прокрутки вікна. Частина користувачів може покинути сайт або піти у глиб його, так і не побачивши банера, хоча система відрапортувала «показ баннера» [54]. Саме це і відрізняє завантаження реклами від показу реклами. Першу можна порахувати, а про те, скільки при цьому буде реальних показів, можна тільки здогадуватися, виходячи, наприклад, з таких даних, як розташування банера.

У нашому випадку різниця між завантаженням і показами складе 40%. З іншого боку, ми маємо додатково 10% показів, які не були підраховані при завантаженні. Обчислення реально переглянутих завантажень визначається за формулою:

$$Пз = З - НПРз + Нез \quad (3.3.1),$$

де:

Пз – кількість переглянутих завантажень;

З – загальне завантаження банера;

НПРз – кількість не переглянутих завантажень;

Нез – незареєстроване завантаження.

$Пз = 100\% - 40\% + 10\% = 70\%$ (28 000 завантажень з 40 000 завантажень).

При взаємній компенсації отримуємо, що різниця складе 30%. Тобто, на 40 000 завантажень банера, реально було здійснено 29 000 показів.

Спрп - вартість 1000 показів;

Спрп = 100 грн. (Розцінки веб - видавця).

Виходячи з даних веб-видавця ми знаємо, що в середньому за цей тиждень користувач відвідав сервер 3 рази (40 000 відвідувань головної сторінки, 13 333 унікальних користувачів по всій головній сторінці).

Отже, нашу рекламу користувач у середньому бачив 3 рази. Обчислення кількості унікальних користувачів, що побачили рекламу підприємства розраховується за формулою:

$$У_{\text{полу}} = Пз / А \quad (3.3.2),$$

$У_{\text{полу}}$ – кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама;

Пз – кількість переглянутих завантажень;

А – кількість випадкових переглядів реклами.

$$У_{\text{полу}} = 28\,000 / 3 = 9\,333$$

Отримуємо, що $У_{\text{полу}} = 9\,333$ (кількість унікальних користувачів, яким була показана реклама). Куп - вартість контакту з тисячею унікальними користувачами.

Куп = 300 грн. (Розцінки веб - видавця)

Оскільки в середньому користувач бачив рекламу 3 рази, її запам'ятали 65% від побачених її унікальних користувачів. Кількість користувачів, обізнаних про веб-сайт обчислюється за формулою

$$OCB_{\text{пол}} = Y_{\text{полу}} \cdot 0,65 \text{ (3.3.3)},$$

$OCB_{\text{пол}}$ – кількість обізнаних користувачів;

$Y_{\text{полу}}$ – кількість унікальних користувачів.

$$OCB_{\text{пол}} = 9\,333 \cdot 0,65 = 6\,066$$

Тобто, ми отримуємо 6 066 користувачів, обізнаних про веб-сайт.

$K_{\text{оп}}$ – вартість контакту з тисячею обізнаних користувачів;

$$K_{\text{оп}} = 461,58 \text{ грн. (Розцінки веб - видавця)}$$

З різних причин не всі з «клікнувших» на банер потрапили на веб-сайт і стали відвідувачами. Втрати склали 17%, тому що логи сервера зафіксували лише тисячу відвідувань (сесій на сайті), де реферерів з'явилося на сайті цього веб-видавця.

$K_{\text{пос}}$ – вартість за відвідувача;

$$K_{\text{пос}} = 8,4 \text{ грн. (Розцінки веб-видавця)}$$

При оцінці демографічних характеристик користувачів виявлені наступні відмінні особливості відвідувачів, залучених цим рекламним напрямом:

- проаналізувавши IP-адреси, отримали, що 70% залучених відвідувачів (пряма ознака цільової аудиторії);
- аналіз лог-файлів показав, що 85% відвідувань сталося в робочий час (непряма ознака значної частки корпоративних клієнтів);
- крім того, визначено «глибина інтересу» відвідувачів – у середньому ними переглянуто 3,5 сторінки сайту, середній час, проведений на сервері, становить 3 хвилини.

3 332 відвідувачів веб-сайту 20 запросило комерційну пропозицію.

C_3 – вартість запиту;

$$C_3 = 139 \text{ грн. (Розцінки рекламодавця).}$$

Дані за результатами проведення рекламної кампанії представлені в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Результати проведення рекламної кампанії ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

Вартість продажу, грн.	2 788
Оборот продажів, грн	12 100
Прибуток, грн.	900
Рентабельність, %	32,14

Відділ продажів з 20 запитів оформив 1 угоду, на поставку таких гільз:

- Гільза циліндра LSF407000 в Німеччину – 30 шт- 12 100 грн

Вартість продажу склала 2 778 грн, оборот продажів склав 12 100 грн, прибуток 900 грн.

Звідси, рентабельність даної рекламної кампанії буде дорівнювати:

$$R_3 = (900/2800) * 100\% = 32,14\%$$

Як ми бачимо, рентабельність банерної реклами велика, тому в подальшому її потрібно обов'язково включати до маркетингового просування продукції.

Підводячи підсумки щодо ефективності даного рекламного напрямку, можна відзначити наступне:

Розглянутий рекламний напрямок показав себе достатньо ефективним:

На вкладені 2 800 грн. ми отримали 900 грн. прибутку, при цьому не враховується:

а) 3 залучених клієнтів, які, швидше за все, не обмежаться першим платежем, а залишаться клієнтами ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на тривалий час, забезпечивши додатковий прибуток;

б) частина відвідувачів сайту не розмістили замовлення on-line, але через мережу дізналися і докладно ознайомилися з пропозицією підприємства і розмістили замовлення за традиційними каналами;

в) аналіз ефективності цього напрямку проводився через тиждень після закінчення реклами, відкладений попит, сформований цією рекламною акцією, ще не проявив себе.

Також ми сформували обізнаність про підприємство.

Даний напрямок рекомендовано для використання і в подальших рекламних кампаніях, але через певний проміжок часу (коли аудиторія сайту розшириться або зміниться).

Для визначення ефективності маркетингових програм доречна система ключових показників ефективності. Наявний підхід до оцінки ефективності компанії дедалі менше задовольняє потреби менеджменту та акціонерів, оскільки базуються в основному на фінансових індикаторах. Водночас на вартість бізнесу впливають нематеріальні активи: відомий бренд, знання і досвід основних працівників, відносини з клієнтами і партнерами, використання передових технологій, зв'язків з урядовими організаціями, соціальна відповідальність бізнесу тощо. Інша важлива проблема – труднощі здійснення контролю над виконанням стратегічних завдань. Побудова системи ключових показників ефективності допомагає керівникам сфокусуватися на головних в цьому періоді напрямках діяльності [55]. Тому в подальшому рекомендуємо розробити для компанії ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» саме таку систему.

ВИСНОВКИ

Виконана випускна кваліфікаційна робота дозволила зробити наступні основні висновки.

Стратегія маркетингу являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Саме тому стратегічне планування – основа ведення будь-якого бізнесу в ринковій економіці. Однак через неоднозначне трактування понять «стратегія» та «стратегічний маркетинг» виникають суперечності, як в теоретичному, так і в практичному аспектах, що значно ускладнює формування стратегії на підприємствах.

Як показало дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Мотордеталь», адміністрація підприємства немає чіткого розуміння значення маркетингової стратегії для ефективного функціонування підприємства. На підприємстві відсутня служба маркетингу.

Нами запропоновано створити для досліджуваного підприємства маркетингову службу, сформульована маркетингова стратегія, поставлені конкретні цілі та задачі, розроблено комплекс дій по їх реалізації.

У першому розділі розглянуто сутність стратегічного маркетингового планування та визначення його мети, завдань та принципів. Також нами розглянуто процес стратегічного маркетингового планування, класифікація методів стратегічного планування та види маркетингового планування. У заключній частині першого розділу розглянуто сутність ефективності стратегічного маркетингового плану та розробили алгоритм здійснення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві.

У другому розділі ми застосували алгоритм аналізу діяльності підприємства, який містить наступні етапи:

1. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства:

- характеристика та аналіз діяльності підприємства;
- виявлення основних конкурентів;
- діагностика внутрішнього середовища підприємства.

2. Аналіз зовнішніх факторів підприємства:

- характеристики конкурентів за допомогою моделі п'яти сил конкуренції

М. Портера;

- PEST-аналіз.

4. Зведений аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів:

- SWOT-аналіз.

5. Маркетинговий аналіз діяльності підприємства:

- визначення сегментів ринку;

- аналіз конкурентоспроможності за допомогою методу «багатокутника конкурентоспроможності».

6. Аналіз маркетингового планування на підприємстві:

- створення служби маркетингу;
- створення схеми взаємодії маркетингу з усім підприємством.

На основі проведених аналізів зроблені висновки щодо достатньо потенційно-сильного конкурентного положення ТОВ «Мотордеталь» на ринку. Однак, як виявилось на основі аналізу, досліджуване підприємство не використовує це положення на свою користь. Це стосується не тільки відсутності маркетингової стратегії та маркетингової активності, а також і недбалого ставлення до підприємства в цілому.

У третьому розділі проаналізовані можливі стратегічні напрями. Обрана маркетингова стратегія росту для ТОВ «Мотордеталь». Так як досліджуване підприємство – найбільший завод в Європі, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згорання, стратегія виживання і збереження частки ринку не зовсім підходить для підприємства «Мотордеталь». Цей висновок зроблено з огляду на такі дві особливості: на ринку гільз циліндрів України завод «Мотордеталь» займає провідні позиції. Подальше збільшення частки ринку стає все більш складним, що разом з іншими чинниками стимулює компанію до пошуку нових ринків збуту за межами України, але ситуація на ринку запчастин країн СНД відрізняється гострою конкуренцією, тому розширення масштабів діяльності фірми, номенклатури дозволяє збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку.

Нами запропонована програма маркетингових заходів для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на 2019-2021 роки. Результат впровадження маркетингових заходів показав показав себе достатньо ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(1). – С. 201-205.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Изд-во "Бизнес- книга", 2006. – 221 с.
3. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Малиновський, І.П. Малиновський, Д.Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.11. – С. 271-277.

4. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 60-62. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf
5. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. — С. 110-113.
6. МакДональд М. Плани маркетинга/ М. МакДональд. – М.: Издательский дом «Технологии», 2004. – 656 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко. – Київ: ЦНЛ, 2004. – 44 с.
8. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/26427/>
9. Балабанова, Л.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
10. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг.ред.д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
11. Вдовиченко Ю.В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом // Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=390>
12. Козлов С. В. Особенности структуры маркетинговой стратегии предприятия и методы ее формирования // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – 2010. – № 19. – С. 87-96.
13. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит: навч. посіб. / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. – К.: «Центр учбової літератури» – 2014. – 320 с.
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. / Н.В. Кудренко. – Вид. 2-ге, без змін –К.: КНЕУ – 2006. – 152 с.
15. Кузнецова О.А., Михеев Г.В. Теоретические аспекты стратегического управления // Экономика, социология и право – 2015. – № 1. – С.23-29

16. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – М.:Альпина Бизнес Букс – 2005. – 454с.
17. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс» – 2001. – 576с.
18. Разумова С. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.В. Разумова. – Минск: БГЭУ– 2007. — 339 с.
19. Супрунова М. А., Эглис А. П. Маркетинговая стратегия инвестиционного проекта / М.А. Супрунова, А.П. Эглис. – Сибирский государственный аэрокосмический университет им. академика М. Ф. Решетнева – 2011. – № 7. – С. 66-74.
20. MarketStrategy Иерархия формирования стратегия // Режим доступа: <http://marketstrategy.ru/%D0>
21. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – 7-е вид.. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
23. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
24. Семенюк С.Б., Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Б. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 84-92.
25. Данченко Л.А., Ласковец С.В. Управління маркетингом: Навчально-методичний комплекс / Л.А. Данченко, С.В. Ласковец. – М., 2008. – 278 с.
26. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Карен Ф.А. Фокс [пер. з англ.]. – К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. – 580 с.
27. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 365 с.
28. Вествуд Дж. Маркетинговый план /Дж. Вествуд. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2001. – 98 с.

29. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 345 с.
30. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
31. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленсколд ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с.
32. Пархименко В. А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь / В.А.Пархименко// Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4 (54). – С. 63-75.
33. Банзекуливахо М. Ж. Методики оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / М. Ж. Банзекуливахо, О. А. Скуматова // Вест. Полоц. гос. ун-та. – 2009. – № 4. – С. 31-34. – (Серия «Экономические и юридические науки»).
34. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М.Макдональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
35. Кендюхов О. В., Дмитрова С. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства/О.В. Кенлюхов, С.В. Дмитрова// Економіка та право. – 2004. – № 3. – 101 с.
36. Савельева К. В., Тарасова О. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К.В. Савельєва, О.В. Тарасова // Вісник соціально – економічних досліджень. – 2006. – № 28. – 140 с.
37. Дихтль Є., Хершген Х. Практичний маркетинг: Навчальний посібник / Є.Дихтль, Х.Хершген; пер. з нім.А.М. Макарова; Під ред. І.С. Минко. – М.: Вища школа, 2005. – 450 с.
37. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоев/ – М.: Е &М, 2006. – 208 с.
38. Агапова, С.Ф. Макроекономіка / С.Ф. Агапова. – М.: ДІС, 2007. – 789 с.

39. Ананьев, А.П. Маркетинг / А.П. Ананьев. – М.: Економіст, 2008. – 167 с.
40. Виноградова З.І., Щербакова В.Є. Стратегічний менеджмент: Матриця модулів, «дерево» цілей: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / З.І. Виноградова, В.Є. Щербакова. – М.: Академічний Проект: Фонд «Світ», 2004. – 304 с.
41. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – 243 с.
42. Милова Ю.Ю. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия / Ю.Ю. Милова, М.С. Чернышенко // Вестник ИрГТУ. – 2015. – № 11 (106). – 251 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
44. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Навч. посіб. / Хомяков В.І. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
45. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. / Федулова Л. І. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.
46. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Скібіцький О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
47. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
48. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
49. Карасик И.М. Оценка экономической эффективности комплекса средств маркетинговых коммуникаций : моногр. / И.М. Карасик – М. : Бизнес, 2011. – 210 с.
50. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. / Куденко Н. В. – Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

51. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. / Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
52. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник / І.Л. Литовченко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 332 с.
53. Гапоненко А. Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Гапоненко А. Л. – М.: Вид-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
54. Веснин У. Р. Стратегічне управління: підручник. / Веснин У. Р. – М.: ТКВелбі, Вид-во Проспект, 2004. – 328 с.