

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація маркетингової діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ВіДі Еліт», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Білилівської Марини
Ігорівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Янковець Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади організації маркетингової діяльності підприємства.....	6
Розділ 2. Аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт» .	14
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	14
2.2. Аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт»	22
Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт»	27
3.1. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом на досліджуваному підприємстві	27
3.2. Пропозиції покращення організаційної культури підприємства.....	31
Висновки	37
Список використаних джерел.....	40
Додатки	43

ВСТУП

Сучасний ринковий механізм – це складна система відносин. Основні його елементи – товарна пропозиція, споживчий попит, ціна, які тісно пов'язані між собою, і вміле їх використання передбачає професійні знання. За кордоном, у розвинутих країнах, накопичений величезний досвід ефективного функціонування ринкової економіки – на основі розвитку підприємництва, конкуренції, вільних цін, прогнозування та формування попиту на товари та послуги, використання досягнень науки і техніки у виробництві та реалізації товарів, включаючи інформаційне забезпечення і рекламну діяльність. Маркетинг дозволяє правильно розуміти ринкові процеси, вміло організувати комерційну діяльність, що є відмінною унікальною функцією ділового підприємства. Маркетинг стає ідеологією, мистецтвом та філософією підприємницької діяльності. Його принципи і методи допомагають усунути проблемні питання діяльності підприємства шляхом вирішення ринкових завдань.

В наш час, зростає актуальність практично застосовувати маркетингові принципи управління у повсякденній діяльності підприємства, оскільки підвищується рівень невизначеності і ризику, зростає інтенсивність конкуренції, покупці стають все більш вимогливими до якості товарів та послуг. Успішне функціонування підприємства тепер залежить не тільки від вдосконалення внутрішньогосподарської діяльності, а й від того, як воно може пристосуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі. Для цього підприємству потрібно мати підготовлених фахівців у штаті та докласти значних зусиль для створення управлінських структур.

Наразі підприємствам різних форм власності для утримання існуючих позицій на ринку й подальшого розвитку та ефективної діяльності потрібно дуже ретельно підходити до управління маркетингом на підприємстві. Оскільки управління маркетингом передбачає аналіз, планування, реалізацію та контроль програм, які спрямовані на створення, підтримку та розширення

вигідних відносин з цільовим покупцем для досягнення глобальних цілей компанії. Отже, управління маркетингом спрямоване на управління попитом, яке, в свою чергу передбачає управління стосунками зі споживачами.

Різні аспекти організації маркетингової діяльності підприємств було досліджено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Ф. Котлера, К. Келлера, Л.В. Балабанової, О.І. Лабурцевої, Г.В. Осовської, Є.В. Ромата, В.В. Холод, Л.К. Яцишиної та інших. Проте, слід зауважити, що саме для торговельних підприємств це питання залишається недостатньо розкритим.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад організації маркетингової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій її удосконалення для ТОВ «ВіДі Еліт».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

- розглянуто теоретичні засади організації маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризовано маркетингове середовище підприємства (на прикладі ТОВ «ВіДі Еліт»);
- проведено аналіз організації маркетингової діяльності підприємства;
- розроблено рекомендації для удосконалення організаційної структури управління маркетингом ТОВ «ВіДі Еліт»;
- сформовано пропозиції покращення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації маркетингової діяльності підприємства.

Предмет дослідження становлять принципи, методи та інструменти організації маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі було використано наукові методи аналізу та синтезу, порівняння, системно-структурного аналізу, логічного

узагальнення, що дозволило обґрунтувати теоретичні засади організації маркетингової діяльності на підприємстві та запропонувати рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт».

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел (28 найменувань), двох додатків. Загальний обсяг роботи складає 42 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 5 таблиць, 3 рисунка. У додатках 1 таблиця, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг – це складне, динамічне і багатопланове явище, що робить неможливим дати в одному визначенні повну його характеристику. На сьогодні існує близько 2 тисяч визначень, кожне з яких підкреслює один з аспектів маркетингу.

Загалом, термін «маркетинг» утворений від англійського слова market – ринок і означає «орієнтацію на ринок». У широкому значенні – це ринкова діяльність. Під маркетингом розуміють такий вид ринкової діяльності, за якого виробник використовує системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок є критерієм ефективності діяльності. Маркетинг – це комплекс заходів у сфері досліджень торговельно-збутової діяльності підприємства, у сфері вивчення всіх чинників, що впливають на процес виробництва та просування товарів, послуг від виробника до споживача [1].

Методи маркетингової діяльності полягають у: проведенні аналізу зовнішнього середовища підприємства і формуванні банку даних для оцінювання його можливостей; аналізу реальних і потенційних споживачів; розробці концепції створення нових товарів та/або модернізації старих; планування руху товару та збуту, забезпечення формування попиту і стимулювання збуту; забезпечення цінової політики; забезпечення безпеки використання товару і захисту навколишнього середовища; в управлінні маркетинговою діяльністю як системою; планування, виконання та контроль маркетингової програми.

Таким чином, маркетинг в його розширеному тлумаченні охоплює всі види діяльності підприємств, спрямовані на виявлення потреб і задоволення запитів ринку, створення нового продукту та забезпечення його виробництва,

організацію оптового розподілу і роздрібного збуту, обслуговування споживачів.

Маркетинг являє собою цілісну концепцію розвитку підприємства, філософію його існування, здійснювану таким чином, що система управління підприємством будується на принципах маркетингу, а процес управління реалізується як маркетингове управління.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися таких умов [2, с. 298-299]:

1. Організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів маркетингу; підготовка відповідних кадрів; створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів.
 2. Побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу).
 3. Створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу.
 4. Високий рівень виконання маркетингових елементів.
 5. Механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.
- Загалом, маркетинг виконує кілька завдань – стратегічні та тактичні.

Найважливішими *стратегічними завданнями маркетингу* є [3]:

- визначення генеральної програми дій підприємства;
- визначення і освоєння цільових ринків;
- орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів;
- створення комунікаційних та розподільних систем тощо.

Основними *тактичними завданнями маркетингової діяльності* є такі:

- виявлення існуючих і потенційних бажань покупців, реального й можливого попиту на товари (послуги) і на цій підставі обґрунтування доцільності їх виробництва та збуту;
- організація науково-дослідних та проєктно-конструкторських робіт для створення продукції, яка позитивно відрізнялася б своєю якістю,

конкурентоспроможністю і зручністю для споживачів від тієї, що вже є на ринку, модифікування продукції, узгодження її споживчих якостей із запитами ринку;

- участь у плануванні і координації виробничої, збутової і фінансової діяльності підприємства;
- організація і вдосконалення системи та методів збуту продукції;
- управління маркетинговою політикою цін;
- планування і реалізація заходів комплексу маркетингових комунікацій;
- регулювання процесів виробництва, транспортування, пакування продукції, сервісного обслуговування споживачів;
- контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Виходячи з цих завдань, *основними функціями маркетингової діяльності є:*

- комплексне вивчення ринку, власного підприємства, проблем, пов'язаних із маркетингом;
- узгодження параметрів, характеристик та властивостей продукції з побажаннями та смаками споживачів;
- розрахунок цін на продукцію підприємства, визначення умов оплати, величини знижок;
- планування збуту та реалізації продукції;
- фізичний розподіл продукції;
- забезпечення комунікаційних взаємозв'язків зі споживачами;
- сервісне обслуговування споживачів;
- контроль та аналіз маркетингової діяльності.

Щодо організації маркетингової діяльності торговельного підприємства, то на сьогоднішній день підприємства функціонують у досить жорсткому конкурентному середовищі. Це вимагає від них значно більшої уваги до питань вивчення кон'юнктури ринку, дослідження переваг покупців,

прогнозування обсягу продажу, дослідження ефективності рекламної діяльності. Проте, за статистичними даними, лише 30% підприємств на міжнародному ринку мають власні маркетингові служби або окремих фахівців з маркетингу [3]. Часто підприємства користуються послугами дослідницьких організацій.

У 1986 р. Європейське товариство з вивчення суспільної думки і маркетингових досліджень разом з Міжнародною палатою підготували Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень. Проте, зміни в маркетинговому середовищі, накопичення досвіду проведення маркетингових досліджень зумовили необхідність підготовки в 1994 р. нової редакції цього кодексу.

Основні вимоги проведення маркетингових досліджень, закріплених в кодексі, формулюються так [3]:

- дослідження повинні проводитися чесно, об'єктивно, без заподіяння шкоди особам, які надають інформацію, і базуватися на встановлених наукових принципах;
- якщо використовуються пристрої спостереження або устаткування для запису (але не в громадському місці), то респонденти мають бути проінформовані про це;
- громадськість повинна бути впевнена, що під час маркетингових досліджень не порушується право особи. Зокрема інформацію, одержану в результаті дослідження, повинні використати лише за призначенням;
- досліднику потрібно повідомити клієнта, що робота, яка проводиться для нього, має бути об'єднаною або синдикативною в рамках того самого проекту з роботою для інших клієнтів, але дослідник не повинен розкривати замовникові їх ідентичність;
- під час проведення досліджень принципи добросовісної конкуренції не повинні порушуватися;
- клієнт (замовник) і дослідник (виконавець) мають будувати свої відносини лише на основі контракту. Це, зокрема, потрібно для запобігання

розбіжностей стосовно права власності на результати маркетингового дослідження;

- результати дослідження належать клієнтові. У контракті робиться застереження про відповідальність за несанкціоновані копіювання, тиражування і розповсюдження результатів маркетингового дослідження, а також про право замовника на перевірку достовірності одержаної інформації;
- виконавець надає замовникові лише фактичні результати дослідження: цифровий матеріал та його аналіз. Він не повинен оцінювати результати або тлумачити їх на власний розсуд, оскільки це може призвести до втрати достовірності результатів маркетингового дослідження;
- клієнт не має права без попередньої угоди між залученими сторонами на ексклюзивне використання в цілому або частково послуг дослідника та його організації.

Маркетинг відіграє важливу роль в економіці України в умовах становлення і розвитку ринкових відносин. Це зумовлює необхідність застосування у підприємницькій діяльності маркетингових рішень, неординарних підходів, які ґрунтуються на глибокому вивченні ринку та потреб споживачів. Нині маркетинг для підприємця є дієвим інструментом, який дозволяє обрати вірний ефективний шлях діяльності в умовах нестабільності, непередбачуваності зовнішнього середовища. Ігнорування маркетингових засад у практичній діяльності неодмінно призводить до втрати конкурентних позицій підприємства та прихильності його споживачів, і як результат – до зниження обсягів продажу та прибутковості. Інструментарій маркетингу застосовується в різних галузях економіки, у різних сферах бізнесу, тому маркетинг є сьогодні філософією бізнесу.

Одним з головних є питання щодо шляхів і методів створення ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Розглянемо алгоритм організації маркетингу на підприємстві (рис. 1.1).

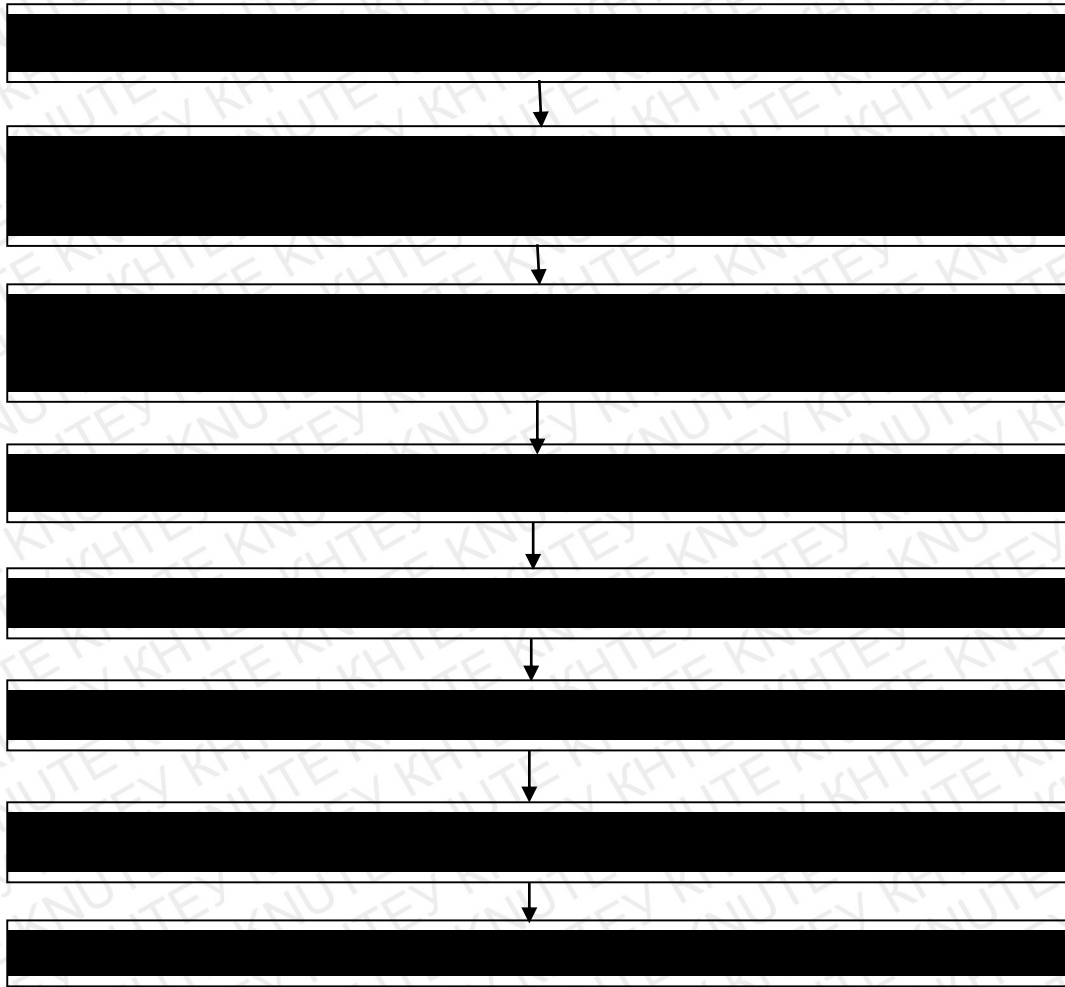


Рис. 1.1. Етапи організації маркетингової діяльності підприємства

[24]

На першому етапі проводиться дослідження ринку, на якому працює підприємство. Це означає, що визначається величина попиту і пропозиції, співвідношення між ними, реальна і потенційна місткість ринку і його сегментів, визначається стан конкуренції, аналізується поведінка споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо. Досконале знання ринку – головна передумова створення ефективної організації маркетингу.

Після цього аналізують власне підприємство, його сильні і слабкі сторони, формують концепцію маркетингового менеджменту, відповідно, основну ідею тієї організації, яка буде мати місце.

Виходячи з умов навколишнього середовища, можливостей і намірів підприємства, можливі різні концепції організації маркетингу на

підприємстві. Виконання маркетингових і збутових функцій об'єднують у єдиний комплекс завдяки єдиному керівництву на рівні заступника директора з продажу та маркетингу. До виконання маркетингових функцій можуть і повинні залучатися всі інші співробітники управління підприємством [7].

Кожне підприємство самостійно, залежно від мети, формує свою маркетингову організаційну структуру, а тому існує безліч варіантів її побудови. Розглянемо переваги та недоліки різних форм організації маркетингу на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки різних форм організації маркетингу на підприємстві [5]

Переваги організації маркетингу 1	Недоліки організації маркетингу 2
Функціональна організація	
Простота управління; однозначний опис обов'язків кожного співробітника; можливість функціональної спеціалізації маркетологів як чинник їх професійного росту; взаємозамінність у функціональному підрозділі; конкуренція між окремими функціональними підрозділами – це стимул до підвищення ефективності діяльності служби маркетингу.	Зниження якості роботи у зв'язку з розширенням асортименту товарів; відсутність механізму пошуку нетрадиційних видів та напрямів діяльності підприємства; конкуренція між окремими функціональними підрозділами – боротьба за окремий інтерес, а не за загальний інтерес підприємства; слабка гнучкість стратегії, оскільки служба орієнтує на досягнення поточного ефекту, а не на нововведення; труднощі в координації діяльності, адаптації до оточуючого середовища; персонал не завжди розуміє кінцеву мету діяльності служби маркетингу, брак мотивації.
Товарна організація	
Керівник, що займається окремим товаром, координує витрати щодо елементів комплексу маркетингу; дозволяє швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку конкретного товару, адаптуватися до його потреб; можливість коригування асортименту залежно від попиту споживачів; раціональне використання персоналу, особливо молодих спеціалістів, у всіх сферах оперативної маркетингової діяльності конкретного товару; з'являється можливість ефективніше стимулювати ринок конкретного товару; зусилля концентруються на розробці повного маркетингу-«мікс» кожного товару підприємства; можливість дослідження специфіки потреб та основних споживачів кожного товару, товарної марки.	Ряд функцій маркетингової діяльності не входить до повноважень керівника товару і у зв'язку з цим виникають труднощі в координації маркетингової діяльності; товарна організація потребує значних витрат, зростають штати, з'являється багато дублюючих один одного підрозділів, співробітників, виникають конфлікти через обмеження кола повноважень; у співробітників виникає подвійна підпорядкованість керівнику товару та керівнику з функцій.

1	2
Регіональна організація	
Краща координація служб при виході на ринок; можливість розробки комплексної програми маркетингу щодо виходу на ринок; достовірніший прогноз ринку з врахуванням його специфіки.	Складна структура; дублювання функцій; недостатнє знання товарного асортименту.
Ринкова організація	
Переваги та недоліки аналогічні товарній організації служби маркетингу.	
Матрична організація	
Краща координація служби при виході на ринок з врахуванням ситуації, що склалася; достовірніший прогноз ринку з врахуванням його специфіки; можливість розробки комплексної програми маркетингу щодо виходу на ринок; достатньо повне знання товару.	Матрична структура є складною через подвійність керівництва, велику кількість зв'язків між робітниками і можливих протиріч, конфліктів при неоднозначному вирішенні питань щодо одного і того ж ринку у різних служб, спеціалістів; найвищі витрати на утримання маркетингової служби.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено теоретичне дослідження організації маркетингової діяльності підприємства. Завдяки цьому, зроблено висновок, що організація маркетингової діяльності підприємства – це багаторівневий процес на підприємстві, що потребує вивчення кон'юнктури ринку, проведення аналізу та досліджень діяльності підприємства та його конкурентів, прогнозування обсягу продажу, дослідження ефективності рекламної діяльності, інше.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ВіДі Еліт» та підходів до організації, з метою виявлення напрямів її удосконалення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВіДі Еліт»

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком [6].

Кожна фірма існує на ринку не ізольовано. На її діяльність впливають законодавчі акти, митні тарифи, лояльність місцевих та державних органів влади, взаємовідносини з засобами масової інформації, політична ситуація в країні та за її межами. Ці та багато інших зовнішніх факторів так званого маркетингового середовища або сприяють розвитку фірми, або гальмують його.

ТОВ «ВіДі Еліт» здійснює свою діяльність не ізольовано від інших суб'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Оскільки маркетингове середовище постійно змінюється, для підприємства є важливим вчасно розпізнати ринкові можливості й загрози, щоб в подальшому розвивати можливості, зменшувати загрози.

Так виділяють маркетингове мікро- та макросередовища зовнішнього середовища та внутрішнє середовище підприємства.

Маркетингове мікросередовище – це частина середовища, у якому підприємство функціонує в процесі маркетингової діяльності. До його складових належать: підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, тощо.

ТОВ «ВІДІ Еліт» (Лексус Київ Захід) – це офіційний дилерський 3-S центр в складі Міста Автомобілів «ВІДІ АвтоСіті Кільцева», побудований у відповідності з високими стандартами бренду Lexus, надає клієнтам повний

комплекс основних і додаткових послуг в одному місці: продаж нових автомобілів, включаючи тест драйв, страхування, лізинг, кредит, trade-in (обмін автомобіля з пробігом на новий з доплатою різниці вартості), після продажне обслуговування, продаж оригінальних запасних частин і аксесуарів, кузовний ремонт. Шоурум Lexus – це втілення новітніх стандартів Lexus Retail Concept, світлий і просторий дилерський центр, де розміщені 11 автомобілів і дві зони видачі авто. Один з основних принципів Lexus – «прагнення до досконалості в усьому», – відбито як у виробництві якісного автомобіля, так і в обслуговуванні Клієнтів. Працівники компанії – висококваліфіковані фахівці.

ТОВ «ВіДі Еліт» надає споживачам повний комплекс послуг з придбання автомобілів та післяпродажного обслуговування, а також супутніх фінансових послуг.

Постачальником виступає ПП «Тойота-Україна».

Маркетингові посередники – фірми, які допомагають компанії у просуванні, збуті і розповсюдженні її товарів серед клієнтів.

Клієнти ТОВ «ВіДі Еліт» – юридичні та фізичні особи. Підприємство ретельно вивчає потреби та тісно співпрацює із своїми клієнтами, щоб забезпечити максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів.

Працює підприємство як на місцевому ринку, так і на ринку країни. Орієнтація на той чи інший тип ринку потребує урахування особливостей роботи на кожному з них, а тому конкуренти стають невід'ємним елементом системи маркетингу.

Фактори, якими підприємство не може керувати, але які впливають на його маркетингову діяльність – маркетингове макросередовище. До нього належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, науково-технічний прогрес, природне середовище, культура, інші.

Розрізняють керовані та некеровані фактори маркетингового середовища.

Керовані фактори – ті, які підприємство формує, змінює, контролює (товар, ціна, збут, просування), та фактори, які пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри).

Некеровані фактори – такі, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але які впливають на його маркетингову діяльність (економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія). Компанії необхідно ретельно простежувати всі зміни, які відбуваються у макросередовищі, та пристосовувати свою діяльність до цих змін.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає у тому, щоб взаємо узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства. Його проведення забезпечить:

- розуміння конкуренції та інших факторів середовища;
- адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство;
- основи для вироблення чіткої стратегії;
- прийняття правильних тактичних рішень.

Ігнорування проведення маркетингового середовища може призвести до:

- прийняття необґрунтованих рішень;
- стратегії пасивного реагування на ринкові зміни;
- непослідовних рішень;
- запізнь введення інновацій;
- ринкової вразливості підприємства, що, в свою чергу, може призвести до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів.

Для того, щоб дослідити зовнішнє середовище торговельного підприємства ТОВ «ВіДі Еліт», потрібно провести PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства.

Сутність PEST-аналізу полягає у тому, щоб виявити та оцінити вплив факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P (Political) – політико-правові, E (Economic) – економічні, S (Sociocultural) – соціокультурні, T (Technological) forces – технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Результати PEST-аналізу для ТОВ «ВіДі Еліт» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ТОВ «ВіДі Еліт»

Політичні фактори	Бали	Економічні фактори	Бали
Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	-5	Зниження купівельної спроможності споживачів	-5
Надмірна політизація суспільства	-2	Загроза росту темпів інфляції	-4
Недосконала законодавча та податкова база	-4	Підвищення цін постачальниками	-5
Недовіра суспільства до влади та її органів	-3	Нестабільний курс гривні	+5
		Підвищення та встановлення податкових ставок	-3
		Обмінні курси валют	-4
		Нестача обігових коштів у підприємств	-5
Всього:	-14	Всього:	-21
Соціальні фактори	Бали	Технологічні фактори	Бали
Вимоги, щодо якості представленої продукції та наданих послуг	+4	Нові технології та їх вплив на підприємство	+2
Зменшення чисельності фахівців і робітників	-2	Інформація та комунікації, вплив Інтернету	+2
Зниження привабливості праці в сфері торгівлі	-2	Поява нових автомобілів, більш доступних за ціною	+2
Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	-2	Розвиток технологій	+2
Репутація компанії, імідж використовуваної технології	+5		
Всього:	3	Всього:	8

«+» – позитивний вплив чинника; «-» – негативний вплив чинника.

PEST-аналіз показав, що на підприємство ТОВ «ВіДі Еліт», в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед них більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Після проведення PEST-аналізу, необхідно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства. Зробимо ми це за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями та загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій маркетингової діяльності підприємства. Даний аналіз проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. В табл. 2.2 представлено аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «ВіДі Еліт»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i3}	$P_{mi} \times B_i$	Імовірність, P_{zi}	$P_{zi} \times B_i$
Розширення салону та СТО	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Конкурентоспроможність компанії	8	0,7	5,6	0,1	0,8
Клієнтська аудиторія	9	0,7	6,3	0,3	2,7
Розширення лінійки наявних автомобілів	10	0,9	9,0	0,1	1,0
Цінова політика	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Не часта зміна автомобілів клієнтами	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Зростання числа конкурентів щодо СТО	9	0,2	1,8	0,8	7,2
Порушення термінів поставки автомобілів імпортером	8	0,1	0,8	0,8	6,4
Рівень доходів населення	9	0,3	2,7	0,7	6,3
Рівень інфляції	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Непередбачені витрати на маркетингові дослідження	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Всього:	-	-	43,5	-	43,1

У даного торговельного підприємства можливостей більше, аніж загроз ($43,5 > 43,1$), але різниця не суттєва, що збільшує ризики діяльності за рахунок високої ймовірності впливу негативних чинників.

В табл. 2.3 представлені результати аналізу сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства у складі проведення SWOT-аналізу, у порівнянні з основними конкурентами.

Таблиця 2.3

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «ВіДі Еліт»

Фактори	Вага, P_i	ТОВ «Саміт Моторз Україна»		ТЗОВ «Львів Авто Преміум»		ТОВ «ВіДі Еліт»			
		B_{1i}	P_i $\times B_{1i}$	B_{2i}	P_i $\times B_{2i}$	B_{3i}	P_i $\times B_{3i}$	Абсо лютна Δ_{3i}	P_i \times Δ_{3i}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Офіційний дилер автомобілів марки Lexus в Україні	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	0	0
Послуги СТО	0,05	8	0,4	3	0,15	10	0,5	2	0,10
Додаткові послуги	0,05	7	0,35	4	0,2	10	0,5	3	0,15
Якість наданих послуг	0,10	8	0,8	6	0,6	9	0,9	1	0,10
Положення на ринку	0,05	8	0,4	4	0,2	8	0,4	0	0
Висококваліфікований керівний склад	0,10	8	0,8	6	0,6	8	0,8	0	0
Індивідуальний підхід до клієнтів	0,05	7	0,35	5	0,25	8	0,4	1	0,05
Позитивна репутація фірми у клієнтів	0,05	9	0,45	7	0,35	9	0,45	0	0
Здатність надавати послуги без посередників	0,05	8	0,4	6	0,3	10	0,5	2	0,1
Власний сайт в мережі Internet	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	0	0
Наявність фахівців-маркетологів	0,10	6	0,6	3	0,3	5	0,5	-1	0,1
Наявність рекламної компанії	0,05	8	0,4	4	0,2	8	0,4	0	0
Систематичні заходи для підвищення кваліфікації працівників	0,05	6	0,3	2	0,1	7	0,35	1	0,05
Власна бонусна система	0,05	6	0,3	3	0,15	10	0,5	4	0,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мала кількість автомобілів в наявності	0,05	6	0,3	3	0,15	6	0,3	0	0
Відсутність регулярних маркетингових досліджень	0,05	5	0,25	2	0,1	5	0,25	0	0
Відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу	0,05	5	0,25	2	0,1	5	0,25	0	0
Конкурентна сила	1,0	-	7,35	-	4,75	-	8,0	13	0,75

За результатами аналізу сильних та слабких сторін (табл. 2.3), ТОВ «ВіДі Еліт», у порівнянні з підприємствами-конкурентами, має найкращу позицію на ринку (8,0 балів), тоді як значення звичайної конкурентної сили ТОВ «Саміт Моторз Україна» складає 7,35 балів, а ТзОВ «Львів Авто Преміум» має найнижчий показник (4,75 балів).

У підприємства абсолютна конкурентна сила має додатне значення ($0,75 > 0$), тобто воно має більше сильних сторін.

В табл. 2.4 представлено заключні результати SWOT-аналізу досліджуваного підприємства.

На основі SWOT-аналізу були виявлені проблеми, що стоять перед торговельним підприємством. Ці проблеми обумовлені наявними факторами всередині компанії ТОВ «ВіДі Еліт», а також наявними зовнішніми загрозами і можливостями.

Проаналізувавши можливості і загрози, зроблено висновок, що у даного торговельного підприємства можливостей більше, аніж загроз ($43,5 > 43,1$), хоча загрози також є досить суттєвими і їх треба враховувати у подальшій діяльності.

Провівши аналіз сил та слабкостей, визначили, що у підприємства абсолютна конкурентна сила має додатне значення ($0,75 > 0$), тобто воно має більше сильних сторін.

Заключна матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення салону та СТО (6,4) - Конкурентоспроможність компанії (5,6) - Розширення клієнтської аудиторії (6,3) - Розширення лінійки наявних автомобілів (9,0) - Цінова політика на ринку (4,2) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не часта зміна автомобілів клієнтами (-5,6) - Зростання числа конкурентів щодо СТО (-7,2) - Порушення термінів поставки автомобілів імпортером (-6,4) - Скорочення рівня доходів населення (-6,3) - Високий рівень інфляції (-4,8) - Непередбачені витрати на маркетингові дослідження (-4,9)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Власна бонусна система (0,2) - Широкий спектр додаткових послуг, що надаються (0,15) - Здатність надавати послуги без посередників (0,2) - Послуги СТО (0,2) - Якість наданих послуг (0,15) - Індивідуальний підхід до клієнтів (0,05) - Наявність фахівців-маркетологів (0,1) - Систематичні заходи для підвищення кваліфікації працівників (0,1) 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p> <p>Підвищення зацікавленості клієнтів в новому автомобілі, врегулювання термінів поставки автомобілів, розширення лінійки наявних. Підтримання обслуговування СТО на рівні. Організація та контроль програми маркетингу.</p>
<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мала кількість автомобілів в наявності - Відсутність регулярних маркетингових досліджень - Відсутність чітко визначених обов'язків працівників відділу маркетингу 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p>

Згідно заключної матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4) ми можемо позначити основні стратегічні напрями щодо поліпшення становища компанії в найближчому майбутньому:

1. Застосування стратегічного ринкового управління на підприємстві.
2. Систематичне проведення маркетингових досліджень та заходів для поліпшення ситуації на підприємстві та успішної реалізації стратегії розвитку.
3. Підвищення зацікавленості клієнтів в новому автомобілі, врегулювання термінів поставки автомобілів, розширення лінійки наявних.
4. Підтримання обслуговування СТО на високому рівні, в майбутньому – розширення.

Проведення аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт» дозволило нам виявити високу конкуренцію на ринку та інші фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; зрозуміти середовище бізнесу, в якому функціонує підприємство; основи для вироблення стратегії та подальшого прийняття правильних тактичних рішень, що забезпечило б стійкі ринкові позиції підприємства та сприятливі перспективи його розвитку.

2.2 Аналіз організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт»

Служба маркетингу в умовах ринкової економіки – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

Організаційна структура служби маркетингу визначається: специфікою діяльності підприємства, кількістю ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством [4].

На підприємстві ТОВ «ВіДі Еліт» маркетингу не приділено належної уваги. В штаті працює один фахівець з маркетингу, а для такого великого підприємства, цього не недостатньо.

Завдання та обов'язки, що покладені на маркетолога ТОВ «ВіДі Еліт»:

1. Планує та впроваджує маркетингові стратегії просування товарів та послуг на цільовому ринку.
2. Планує, розробляє та реалізує маркетингові акції та кампанії, спрямовані на збільшення обсягів продажів та послуг і досягнення доходності Товариства.
3. Розробляє та затверджує маркетингові бюджети Товариства, медіа-плани, бюджети окремих маркетингових заходів.
4. Контролює запланований розподіл маркетингового бюджету, та окремих його статей.
5. Своєчасно корегує маркетинговий бюджет з метою мінімізації ризиків непередбачених змін ситуації на цільових ринках.
6. Ставить перед профільними підрозділами та окремими спеціалістами завдання стосовно реалізації маркетингових заходів.
7. Приймає участь у розробці та впровадженні довгострокових та короткострокових планів комерційної діяльності Товариства.
8. Оцінює ефективність проведених рекламних та маркетингових заходів.
9. Розробляє та впроваджує ефективні інструменти розвитку лояльності та утриманню клієнтів.
10. Здійснює контроль за функціонуванням діючих інструментів розвитку лояльності та утримання клієнтів.
11. Своєчасно надає, затверджену наказами, звітність з висновками та пропозиціями щодо прийняття управлінських рішень директору Товариства.
12. Аналізує результати аудитів та перевірок щодо маркетингових показників, які проводяться департаментом внутрішніх аудитів та

імпортерами. У разі невідповідності стандартам контролює дії по покращенню результатів.

13. Контролює процес збору, аналізу, систематизації та збереження інформації щодо цільових ринків, конкурентного середовища, тощо.

14. Створює та аналізує принадний вигляд зон для відпочинку та очікування клієнтів.

15. Взаємодіє з фахівцями інших підрозділів з метою розробки і впровадження запланованих маркетингових заходів.

16. Надає фахівцям інших підрозділів необхідну інформацію, матеріали та консультаційну допомогу з метою якісної розробки та впровадження маркетингових заходів.

17. Узгоджує з дистриб'ютором проведення рекламних заходів.

Маркетолог входить до складу адміністрації та взаємодіє з іншими працівниками Товариства в межах своїх посадових обов'язків.

У разі відсутності фахівця з маркетингу, його заміщує директор Товариства або інший працівник, призначений у встановленому порядку.

Розглядаючи організаційну структуру підприємства ТОВ «ВіДі Еліт» можна виділити те, що достоїнствами даної структури є:

- простота (є зрозумілою для всіх співробітників);
- лаконічність і зручність (є доволі легкою для побудови);
- чітке розмежування прав, обов'язків і відповідальності.

До недоліків можна віднести:

- націленість на виконання функцій, а не на досягнення результатів;
- високий рівень витрат для функціонування.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру підприємства ТОВ «ВіДі Еліт».

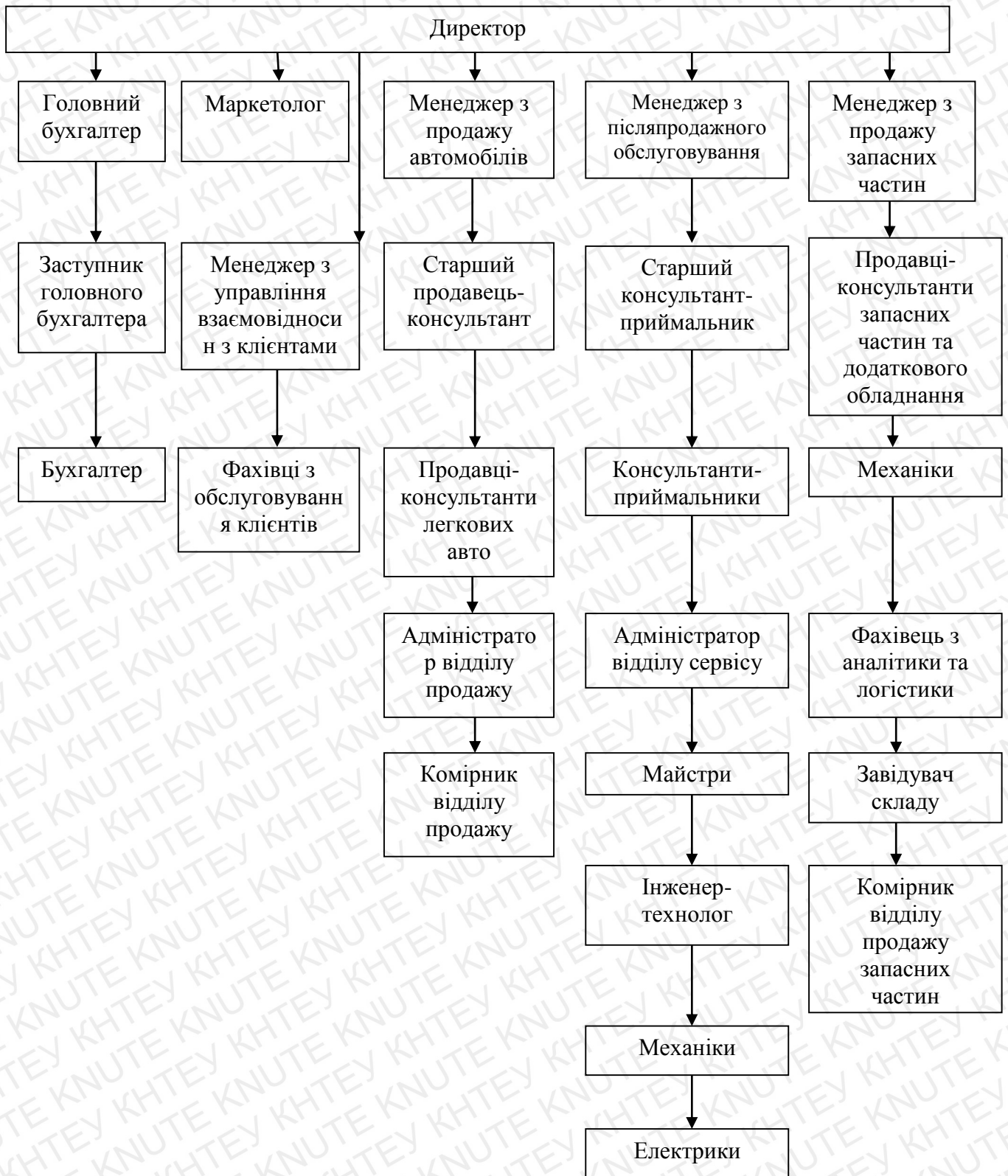


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВіДі Еліт»

На рис. 2.2 представлено модель організації маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «ВіДі Еліт».



Рис. 2.2. Функціональна модель відділу маркетингу ТОВ «ВіДі Еліт»

На ТОВ «ВіДі Еліт» використовується функціональна модель організації маркетингової діяльності. Маркетолог розподіляє між підрозділами обов'язки щодо виконання певних маркетингових функцій (планування, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс).

Заробітна плата маркетолога становить 25 000 гривень на місяць. За рік загальні витрати на заробітну плату маркетолога становлять 300 000 гривень.

На підприємстві відсутня система мотивації та стимулювання праці для фахівців з маркетингу.

За результатами виконання другого розділу випускної кваліфікаційної роботи зроблено висновок, що організація маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «ВіДі Еліт» досить розвинута, але відсутня маркетингова стратегія та не використовуються всі можливості управління маркетингу. В першу чергу, мова йде про організацію за всіма показниками маркетингової діяльності. Проблема полягає у відсутності на підприємстві відділу маркетингу. Функції змушені виконувати керівники підрозділів, які не мають певних знань та достатніх, для виконання цих функцій, навичок. В результаті це призводить до нехтування багатьма напрямками організації та управління маркетинговою діяльністю. Через це на підприємстві порушується принцип «єдності напрямку» – кожна команда для досягнення однієї мети повинна мати одного керівника.

У наступному розділі роботи буде надано рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ВіДі Еліт».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІДІ ЕЛІТ»

3.1. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом на досліджуваному підприємстві

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено аналіз організації маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «ВіДі Еліт». Результати аналізу свідчать, що ситуація, що склалася на підприємстві достатньо типова для підприємств України на даному етапі розвитку економіки України.

З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є нерозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. Тому організаційна структура потребує певних модифікацій. Насамперед, необхідно створити окремий відділ маркетингу. Впровадження концепції маркетингу у практику дасть можливість підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції.

Організація маркетингу потребує:

- 1) побудови та вдосконалення структури управління маркетингом;
- 2) створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- 3) забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами фірми.

Діяльність команди маркетингологів повинна забезпечити:

- надійну, достовірну й своєчасну інформацію про ринок, структуру й динаміку конкретного попиту, смаки та переваги покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми;

- створення такого товару, набору товарів (асортименту), що більш повно задовольняє вимогам ринку, ніж товари конкурентів;
- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

Оскільки, підприємство налічує невелику кількість управлінського персоналу, тому для виконання маркетингових функцій потрібно створити хоча б 2 посади маркетологів.

Не дивлячись на те, що на підприємстві відсутня єдина служба маркетингу, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їх виконання є суттєво важливим для будь-якого комерційного і некомерційного підприємства. Це положення виходить з самого визначення маркетингу як такого: маркетинг – вид людської діяльності, направленої на задоволення потреб і потреб за допомогою обміну.

Перебудова оргструктури і системи внутрішнього управління повинна: сприяти посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства; сприяти вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку та створення нових споживчих властивостей; зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Уся діяльність відділу маркетингу і збуту має поділятися на окремі напрями, основними з яких є:

- проведення маркетингових досліджень, аналіз і прогноз розвитку структури ринку, аналіз і прогноз місткості ринку, аналіз діяльності конкурентів;
- аналіз вимог і претензій споживачів;
- визначення конкурентоспроможності на ринках України, підготовка аналітичних оглядів і прогнозів розвитку чи скорочення збуту конкретних видів продукції, формування попиту;

- складання річних, квартальних і місячних планів продажу, виходячи із затверджених планів щодо обсягу;
- розробка і здійснення заходів щодо формування попиту шляхом реклами і виставкової діяльності; розробка матеріальних стимулів, спрямованих як на покупців, так і на продавців, використання різних рівнів цін, кредитів, знижок і т. д.;
- науково-технічна інформація: організація пошуку, аналітична переробка довідково-інформаційного фонду, підготовка до видання матеріалів;
- розробляє та впроваджує ефективні інструменти розвитку лояльності та утриманню клієнтів;
- планує, розробляє та реалізує маркетингові акції та кампанії, спрямовані на збільшення обсягів продажів та послуг
- розуміння клієнта і управління спілкуванням клієнта з компанією.

Необхідністю виконання цих функцій на підприємстві обґрунтована пропозиція створити посаду головного маркетолога на підприємстві ТОВ «ВіДі Еліт» і створенням маркетингового відділу, що виконуватиме вищенаведені функції та надаватиме маркетингові та інформаційно-консультаційні послуги всім бажаючим.

За рахунок цих змін потрібно буде також збільшити виплати на оплату праці відділу маркетингу. Пропозиція залишити заробітну плату 25000 гривень на місяць для керівника відділу та призначити заробітну плату у сумі 18000 гривень на місяць для фахівця відділу маркетингу. Таким чином, витрати на оплату праці зростуть до 516000 гривень на рік.

Також доцільно розробити систему мотивації та стимулювання праці, що позитивно впливатиме на показники ефективності діяльності працівників.

За результатами SWOT-аналізу одним з напрямів поліпшення стану підприємства було застосування стратегічного ринкового управління на ньому.

У сучасних умовах стратегічне мислення визначається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством в ринкових умовах. В його основі лежить концепція стратегічного управління, яка знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться один від одного залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування тощо) [21].

За загальними правилами в ході реалізації стратегії розвитку підприємства може виникнути немало проблем з точки зору характеру змін та їх впливів на виробничо-господарську діяльність. Для уникнення такого типу проблем потрібно дотримуватись таких принципів:

1. Принцип взаємозв'язку етапів формування стратегії з етапом реалізації. Таким чином, результат застосування вибраної стратегії буде залежати і від методичного підходу, який застосовувався в процесі формування стратегії.

2. Інтеграція розробленої стратегії відповідно до структурних ланок і напрямів діяльності, в рамках якої її передбачається реалізувати. Отже, між

потенціалом підприємства і вибраною стратегією повинен бути стан динамічної рівноваги, а не прийнятність одного іншим.

3. Наявність точної і своєчасної інформації, адекватної проблемам, які вирішуються при досягненні стратегічних пріоритетів [22].

Реорганізація маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт» буде доцільною, адже це допоможе в подальшому керувати підприємством, орієнтуючись на потреби ринку, спрямовувати скоординовані маркетингові заходи й засоби на здійснення мети підприємства.

3.2. Пропозиції покращення організаційної культури підприємства

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організації є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура – це «душа» організації.

У літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення [8].

Основними ознаками організації, що має високий рівень культури, є:

- сучасна організація, що має матеріальні й духовні цінності;
- гармонійна організація, що вирізняється співмірністю своїх окремих частин та їх злиттям в єдине органічне ціле;
- організація, діяльність якої заснована на дотриманні законодавства;

- інноваційна організація, що спирається на сучасні досягнення науки і практики;
- організація, головною цінністю якої є людина;
- організація, що постійно розвивається відповідно до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. [9]

Компанія ТОВ «ВіДі Еліт» – офіційний дилер автомобілів «Lexus», імпортер – ПП «Тойота-Україна». Тому, компанія прагне керуватися японською філософією «Toyota».

У «Lexus» переконані, що ефективність сама по собі не може забезпечити успіх. Через це компанія сприймає працівників не просто як руки, а як розумних людей, які акумулюють в собі цікаві ідеї, досвід та мудрість. Саме тому Lexus інвестує значні ресурси у своїх працівників та організаційну структуру, а також бере ідеї звідусіль – від людей з магазину, з офісу, з вулиці.

Разом з цим, поведінкові дослідження показують, що коли зустрічаються люди із протилежними точками зору і починають їх обговорювати та дискутувати, то з'являється краще розуміння різних нюансів ситуації, а також приймаються більш ефективні рішення. Таким чином, Lexus усіма силами провокує протилежні точки зору серед працівників і спонукає їх (працівників) знаходити рішення, долаючи суперечності та шукаючи розумний компроміс. Така «традиція» є джерелом інноваційних ідей, які Lexus впроваджує в життя, тим самим забезпечуючи собі лідируючі позиції на ринку.

Lexus – це компанія суперечностей, вона важко піддається розумінню логіки. Нижче наведені основні конфлікти, які створюють стратегію та організаційну культуру компанії [10].

1) Lexus рухається повільно, зате великими стрибками. Компанія Lexus представила ринку гібридний мотор, який поєднував силу двигуна внутрішнього згорання, а також електродвигун, який є нешкідливим для

навколишнього середовища. Таке поєднання технологій компанія зробила набагато раніше, ніж її конкуренти.

2) Lexus – компанія, яка стабільно зростає. Незважаючи на стабільність, топ-менеджери постійно повторюють: «ідеального не існує» та «повинен бути кращий шлях». Улюбленим висловом одного із засновників Toyota є «Змінійте бізнес, коли він у хорошому стані», інший же любив повторювати «Жодні зміни не є поганими».

3) Дії Lexus є ефективними, але час працівників вона використовує неефективно. Будь-хто зі сторони здивується, побачивши скільки людей відвідують зустрічі «команди», і це при тому, що багато із них не приймають участь в обговореннях. Компанія наймає набагато більше офісних працівників, ніж конкуренти, а керівники витрачають неочікувано багато часу на зустрічі з дилерами.

4) Lexus є економною, але «розкидає» гроші на ключові сфери діяльності. У компанії вмикають світло в офісі, коли працівники ідуть обідати. Люди часто працюють в одній великій кімнаті разом, без жодних перегородок між столами, через високу вартість офісних приміщень. Але разом із цим, Lexus витрачає значні суми на виробничі потужності, дилерську мережу та розвиток людського персоналу.

5) Lexus наполягає на простих внутрішніх комунікаціях, але створює комплексні соціальні мережі. В компанії є неписане правило – працівники повинні дуже просто висловлювати свої думки. Готуючи презентації, люди зобов'язані на одному листку паперу узагальнити всю інформацію, проаналізувати цілі, план дій та очікувані результати. Одночасно з цим, створюється комплексна соціальна мережа в Інтернеті, щоб кожен знав все. Компанія розвиває горизонтальні зв'язки між працівниками в межах функціональних та географічних одиниць, створює вертикальні зв'язки поміж ієрархій завдяки навчанню та менторству, а також стимулює неформальні стосунки, запрошуючи працівників вступати до різноманітних внутрішніх клубів.

б) У Lexus сувора ієрархія, але компанія надає працівникам свободу дій та слів. Висловлювати протилежні точки зору, створювати та вирішувати проблеми, а не просто слідувати наказам керівників – все це є дозволим для працівників компанії. Часто люди відверто висловлюють незадоволення щодо своїх керівників та компанії. Вони вважають, що, висловлюючи керівникам конструктивну критику, роблять те, що повинні.

Слід прививати працівникам компанії й такі цінності [10]:

- компанія буде розвиватися, збираючи всі сили всередині і поза компанією;
- гарантія якості кожному нашому автомобілю;
- прогресуючи, служити всьому світові;
- завжди прагнути до незвіданого;
- на кожне робоче місце людину, яка дійсно хоче на ньому працювати;
- постійне вдосконалення виробництва;
- орієнтація на працівника.

З метою зниження кількості нещасних випадків, підвищення рівня якості продукції та зниження кількості дефектів, створення комфортного психологічного клімату та стимулювання бажання працювати, уніфікація і стандартизація робочих місць, підвищення продуктивності праці за рахунок скорочення часу пошуку предметів в рамках робочого простору пропонується притримуватись концепції 5S, розробленої в післявоєнній Японії.

5S – це система організації та раціоналізації робочого місця (робочого простору), один з інструментів бережливого виробництва [30].

Виділяють 5 кроків [Додаток Б]:

- сеїрі (整理) «сортування» (потрібне – непотрібне) – чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх;

- сеітон (整頓) «дотримання порядку» (акуратність) – упорядковане і точне розташування і зберігання необхідних речей, яке дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;
- сеісо (清掃) «утримання в чистоті» (прибирання) – вміст робочого місця в чистоті і охайності;
- сеікецу (清潔) «стандартизація» (встановлення норм і правил) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;
- сіцуке (躰) «вдосконалення (буквальний переклад – виховання)» (самодисципліна) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, необхідно періодично проводити певні заходи аналізу роботи.

Маркетинговий відділ має велике значення для підприємства. Ця служба постійно вивчає ринок, проводить маркетингові дослідження та аналізує умови зовнішнього мінливого середовища, приділяючи увагу внутрішній організації та налагодженості функціонування фірми. Все це повинно слугувати на користь підприємства, сприяти його процвітання та вирішенню наявних та можливих проблем.

Маркетинг підприємства ТОВ «ВіДі Еліт» має бути націлений на створення позитивного іміджу фірми. Потрібно забезпечувати широкий асортимент та якомога повніше задовольняти потреби споживачів. Для цього необхідно декілька разів на рік проводити опитування серед покупців у вигляді анкетування чи інтерв'ю. Адже саме споживачі найточніше бачать недоліки підприємства.

Для ефективної роботи маркетингового відділу та оцінки ефективності роботи у цьому напрямі ми вводимо принцип інтерактивності і отримання постійного фідбеку від команди та клієнтів.

Для цього можна використовувати метод UX дослідження, що охоплює безліч дослідницьких методів, використовуваних для додавання контексту і

розуміння процесу проектування. На відміну від інших областей UX, дослідження не розвивалися з якихось інших областей, а було просто принесено з інших форм дослідження. Іншими словами, люди, які використовують UX, запозичили багато техніки у академіків, вчених, маркетологів і інших. UX дослідження – це безпосереднє спостереження за тим, що роблять люди.

Різні типи досліджень UX варіюються від очних інтерв'ю, до звичайних А / В тестів, хоча всі вони схожі в тому, що впливають з одних і тих же ключових методик: спостереження, розуміння та аналізу.

В результаті, маркетинговий механізм буде сталим і чітко налагодженим, оскільки ми зможемо дати йому вдосконалюватись, залежно від отриманих результатів досліджень.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, спираючись на результати досліджень, було розроблено рекомендації для удосконалення організаційної структури управління маркетингом ТОВ «ВіДі Еліт».

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі були проведені дослідження теоретичних засад організації маркетингової діяльності підприємства, використовуючи наукові методи аналізу та синтезу, порівняння, системно-структурного аналізу, логічного узагальнення, що дозволило обґрунтувати теоретичні засади організації маркетингової діяльності на підприємстві та запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «ВіДі Еліт».

На підставі результатів досліджень, проведених у випускній кваліфікаційній роботі, зроблено такі основні висновки:

1. Маркетинг відіграє важливу роль в економіці України в умовах становлення і розвитку ринкових відносин. Це зумовлює необхідність застосування у підприємницькій діяльності маркетингових рішень, неординарних підходів, які ґрунтуються на глибокому вивченні ринку та потреб споживачів. Нині маркетинг для підприємця є дієвим інструментом, який дозволяє обрати вірний ефективний шлях діяльності в умовах нестабільності, непередбачуваності зовнішнього середовища. Ігнорування маркетингових засад у практичній діяльності неодмінно призводить до втрати конкурентних позицій підприємства та прихильності його споживачів, і як результат – до зниження обсягів продажу та прибутковості. Інструментарій маркетингу застосовується в різних галузях економіки, у різних сферах бізнесу, тому маркетинг є сьогодні філософією бізнесу.

2. Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися таких умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів маркетингу; підготовка відповідних кадрів; створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);

- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

3. Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає у тому, щоб взаємо узгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства. Його проведення забезпечить:

- розуміння конкуренції та інших факторів середовища;
- адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство;
- основи для вироблення чіткої стратегії;
- прийняття правильних тактичних рішень.

Ігнорування проведення маркетингового середовища може призвести до:

- прийняття необґрунтованих рішень;
- стратегії пасивного реагування на ринкові зміни;
- непослідовних рішень;
- запізнь введення інновацій;
- ринкової вразливості підприємства, що, в свою чергу, може призвести до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів.

4. Перебудова оргструктури і системи внутрішнього управління сприяє: посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства; вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку та створення нових споживчих властивостей; зміцненню позиції і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

5. Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з

підвищення ефективності діяльності організації є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Причини наявності недоліків у організації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ВіДі Еліт», криються, перш за все, у неналежному ставленні керівництва до питання організації маркетингової діяльності на підприємстві, у відсутності маркетингового відділу, фахівців, які б виконували роботу професійно. Вони можуть бути усунені шляхом впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Складаючи план маркетингу, важко передбачити всі обставини, які можуть виникнути в процесі роботи. Тому слід приділити належну увагу організації маркетингової діяльності підприємства та контролю за виконанням плану маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : підручник / За ред. О. А. Кириченка; 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2008. – 518 с.
2. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук. – 2017. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>.
3. Інфраструктура товарного ринку. Теоретичні засади [Текст] : підручник / За ред. О. О. Шубіна. – К., 2009. – 379 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : ЦУЛ, 2012 р. – 612 с.
5. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – К. : Кондор, 2011. – 912 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації [Текст] : навчальний посібник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.
7. Комарова К. В. Організаційна культура [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К. В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. – 166 с.
8. Лайкр Дж., Хосеус М. Корпоративная культура TOYOTA. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.starbooks.net.ua/korporativnaja-kultura-toyota/>.
9. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ.; 15-е изд.; под ред. В. Кузин. – СПб. : Питер 2016. – 848 с.
10. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. пос. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

11. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук. – 2017. – Режим доступу <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
12. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства [Текст] / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017 р. – №16. – С. 281-286 с.
13. Армстронг Г. Введение в маркетинг [Текст] : навч. пос. / Г. Армстронг, Ф. Котлер.; пер. с англ.; 5-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 640 с.
14. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетингологів в Україні [Текст] / Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 53.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст]: навч. посібник / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
16. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз [Текст] / В. В. Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко. – 2008 р. – 216 с.
17. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства [Текст] / Н.В. Смолінська // Служба персоналу. – 2011. –№ 9. – С. 290-295.
18. Компанієць В. В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства [Текст] / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. –№ 39. – С. 236-239.
19. Герчанівська С. В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств [Текст] // С. В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – 2012. – №1. – С. 79-81, с. 79.
20. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки [Текст] // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – №18.9. – С. 148-154, с. 153.

21. Кантаєва О. В. Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством [Текст] / О. В. Кантаєва, Н. М. Батіщева // ВІСНИКЖДТУ. – 2011. – № 2(56). – С. 27-29.
22. Етапи організації маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.ru/15_19458_zmishani-formi-pobudovi-marketingovih-viddiliv.html.
23. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетологів в Україні [Текст] // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 53.
24. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління [Текст] : навч. посібн. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
25. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом [Текст] / Р. Гандапас // Менеджер и менеджмент. – №9. – Київ, 2007. – С. 4-8.
26. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс] / Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>.
27. Фабрицио Т. 5s для офиса: как организовать эффективное рабочее место [Текст] / Т. Фабрицио, Д. Теппинг. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 214 с.
28. Грачёв А. Культурные аспекты преобразования компании на основе метода 5S [Текст] / А. Грачёв, И. Киселёв // Стандарты и качество. – 2009. – № 5. – С. 88-93.

ДОДАТКИ

Додаток А

Складові елементи корпоративної культури

Таблиця А.1

Компоненти корпоративної культури [28]

Командні заходи	Корпоративні ЗМІ	Корпоративні документи	Чітко зафіксована організаційна структура	Корпоративні стандарти
День підприємства. День галузі або професійного свята. Дні народження співробітників. Дитячі свята (День знань). Досягнення підприємством певних фінансових результатів. Інші події в житті підприємства.	Корпоративна газета. Корпоративний веб-сайт. Інформаційні дошки. Інформаційні листи.	Положення про адаптацію. Положення про преміювання. Положення про кар'єрне підвищення. Положення про відділи. Положення про оцінку персоналу і нагородження. Положення про корпоративні свята.	Вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ця структура відбита в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.	Обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Стандарти можуть бути «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу.

Додаток Б

Концепція організації робочого (офісного) простору



Рис. Б.1. Концепція 5S