

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Маркетинг менеджмент підприємства»

(за матеріалами ПП «Універсал» Київська обл., м.Ірпінь)

студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Якименко Анастасії
Василівни

Науковий керівник
к.е.н., ст..викладач

Кармазінова Вікторія
Дмитрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф..

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УНІВЕРСАЛ».....	13
2.1. Аналіз маркетингового середовища ПП «Універсал».....	13
2.2. Характеристика маркетинг менеджменту підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «УНІВЕРСАЛ».....	31
3.1. Удосконалення процесів формування та реалізації маркетингового менеджменту на підприємстві ПП «Універсал».....	31
3.2. Рекомендації щодо поліпшення процесів контролю та аналізу результатів маркетингової діяльності підприємства.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

В сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль.

Актуальність теми маркетинг менеджмент підприємства полягає в тому, що комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення прибутковості від діяльності компанії та задоволеності споживачів товарами і послугами підприємства.

Управління маркетингом, асортиментною політикою, впровадженням у виробництво нових товарів і послуг, збутом, рекламою, необхідні для того, щоб товари і послуги підприємства охоче купували за цінами, що гарантують відшкодування всіх витрат і можливості подальшого розвитку.

Маркетинг припускає розробку конкретних методів і засобів для досягнення стратегічної мети і завдань, йому належить провідна роль в організації виробничого процесу і збуту конкурентноздатної продукції, орієнтованої на реальних і потенційних споживачів. Все це визначає його центральне місце в системі управління підприємства.

Маркетинг-менеджмент являє собою широкий комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової поведінки фірми і досягнення її основної мети: забезпечення сталого і всебічного успіху у споживачів товарів і послуг фірми при нормальній прибутковості і прибутковості її основної діяльності.

Теоретичні та методологічні аспекти щодо виконання випускної кваліфікаційної роботи були українські й іноземні дослідники такі, як Балабанова Л.М., Пеліщенко В.П., Войчак А.В., Саламацько О.Ю., Харін О.І., Стрій Л.О., Котлер Ф., Прайснер А.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз маркетингової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти маркетинг-менеджменту;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- дослідити процес здійснення маркетинг менеджменту на підприємства;
- розробити практичні рекомендації здійснення маркетинг менеджменту на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо покращення процесів контролю та аналізу маркетингової діяльності на підприємства;

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та процес здійснення маркетингового менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес здійснення маркетинг менеджменту на приватному підприємстві «Універсал», яке займається виробництвом поліграфічної продукції

Методи дослідження випускної кваліфікаційної роботи були системи методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез, описовий метод, економічний метод, методи структурного та системного аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи надане підприємством ПП «Універсал», таке як, аналіз сегментів ринку поліграфічної продукції та обсяги виробництва за 2017-2018 рр.

Практичне значення проведення дослідження: підприємство ПП «Універсал» може використати результати дослідження для удосконалення процесів формування маркетингового менеджменту.

Структура роботи складається з вступу, висновку, трьох розділів, містить 13 таблиць, 2 малюнка, список літератури з 43 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасних умовах ринкової економіки система управління маркетингу — основа управління діяльністю організації. Маркетинг допомагає організації визначити своє місце на ринку, де діє жорстка конкуренція. Забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств передбачає інтенсивний розвиток виробництва, а також вимагає удосконалення методів організації виробничої та господарської діяльності. Не випадково на підприємствах, що успішно ведуть ринкову діяльність, служба маркетингу — одна з головних у системі управління і впливає на підготовку та прийняття рішень її керівниками [7,с.4].

Ефективне запровадження і використання маркетингового менеджменту підприємством потребує насамперед чіткого розуміння суті та змісту маркетингового менеджменту, а також цілей його застосування, функцій та етапів його становлення.

Багато вітчизняних науковців для поглибленого розуміння сутності поняття «маркетинговий менеджмент» розглядають маркетинг і менеджмент як окремі системи знань. Хронологія розвитку маркетингу свідчить про те, що його перші елементи (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині XVII сторіччя. З ім'ям С. Маккорміка (1809—1884) пов'язують створення основних інструментів маркетингу (організація сервісної політики, принципи визначення цін, дослідження та аналіз ринку). А запропонована Д.Маккарті модель "чотирьох Р" product (продукт,товар), price (ціна), place (місце,збут,розподіл), promotion (просування) — знаменує початок теоретичних досліджень у сфері маркетингу [22,с.6] .

Так, Філіп Котлер зазначає: «Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну». «Маркетинг - це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного

обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця» (Ж.-Ж.Ламбен) [2,с.8].

Пітер Друкер, професор Гарвардського університету дає таке визначення маркетингу: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитам, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [1,с.10].

Маркетинг в умовах ринкової економіки – це засіб покращення ефективності управлінської системи, методології функціонування ринку, яка визначає стратегічні та тактичні цілі фірми за умов ринкової конкуренції. При цьому основним завданням суб'єкта підприємницької діяльності в ринкових умовах повинна бути орієнтація на максимальне задоволення потреб споживача [5, с.14].

Таблиця 1.1

Варіанти багатоаспектних трактувань терміну «маркетинг»

Автор	Визначення маркетингу
Хершген Х.	Принцип управління підприємством; засіб отримання конкурентних переваг; метод пошуку рішень.
Винкельман П.	Підприємницький стиль мислення (філософія); стратегія; метод впливу на ринок і клієнтів; організаційна функція (те, чим опікується відділ маркетингу).
Ламбен Ж.Ж.	Комплекс агресивного інструментарію збуту для проникнення на наявні ринки; комплекс інструментарію ринкового аналізу; архітектор споживчого суспільства
Багиев Г.Л.	Філософія взаємодії та координування підприємницької діяльності; концепція управління; засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі; метод пошуку рішень
Маслова Т.Д., Божук С.Г, Ковалик Л.Н.	Вид діяльності з просування товарів від виробника до споживача; система поглядів на суспільне виробництво; наукова дисципліна; концепція управління діяльністю підприємства; розробка на рівні підприємства комплексних програм.
Павленко А.Ф., Войчак А.В.	Концептуальний підхід; функціональний підхід; товарний підхід; системноповедінковий підхід; інституційний підхід; національний підхід; управлінський підхід

Охарактеризувавши суть поняття «маркетинг», розглянемо визначення терміну «менеджмент».

Як наука менеджмент (від англ. management – управління, адміністрація) виник у США наприкінці XIX ст. [10,с.4]. У Оксфордському тлумачному словнику англійської мови, поняття «менеджмент» характеризується так:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- особливого роду вміння й адміністративні навички;
- влада й мистецтво управління;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Відповідно до сучасних умов господарювання, менеджмент – це процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечує їх найефективніше використання для досягнення поставленої мети.

Отже, розглянувши маркетинг і менеджмент як окремі системи знань, перейдемо до розкриття сутності поняття «маркетинговий менеджмент».

Для розкриття суті маркетингового менеджменту розглянемо історичні етапи його становлення [4,с.26].

I етап : 4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст. Донауковий етап. У цей період внаслідок розпаду первіснообщинного ладу, виникли перші методи впливу на споживача, так звані прототипи інструментів маркетингу.

II етап: друга половина XIX ст. – перша половина XX ст. Етап початку становлення та розвитку концепцій маркетингу . Введення терміну «маркетинг» в офіційну ділову лексику вважається однією з основних ознак другого етапу формування маркетингового менеджменту . Спершу маркетинг трактували як одну з головних функцій управління [6,с.7]. Під поняттям «маркетинг» тут розуміють підпорядковане знання виробництва, тобто основне значення мали вимоги щодо масового виробництва, а не задоволення потреб покупців.

III етап : з початку 50-х рр. XX ст. і до сьогодні. Етап формування маркетингового управління . Управління підприємством здійснюється на основі принципів маркетингу: в центрі організації повинен бути споживач, система

маркетингу та менеджменту об'єднує усі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів .

Маркетинговий менеджмент – це поняття на багато ширше, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу [9,с.10].

Професор Ф. Котлер визначає маркетинговий менеджмент як процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [22,с.13]. В основі маркетингового управління є управлінські функції, які розглядають ідеї, товари та послуги як основні категорії. Основним завданням маркетингового менеджменту є досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція маркетингового управління заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу.

У роботі Кушнір І. Г. характеризує маркетинговий менеджмент як процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів[11, с. 6].

Суть маркетингового менеджменту також полягає у здійсненні аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства [21,с.4].

У науковій праці маркетингове управління вивчається як динамічна система із характерними їй тенденціями розвитку:

- розширення та покращення інфраструктури маркетингу;
- удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності фірми;
- підвищення рівня підприємницької культури,
- посилення орієнтації маркетингу фірми на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності;

- соціально-етичний напрямок маркетингу (підтримка певного заздалегідь визначеного іміджу фірми).

Згідно праці поняття маркетинговий менеджмент передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку;
- стратегічний підхід працівників фірми;
- націленість на комерційний успіх;
- мобільне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- забезпечення конкурентних переваг;
- наявність системного та комплексного підходу до проведення управлінської діяльності підприємства;
- програмно-цільовий підхід.

Всі інструменти маркетингового менеджменту повинні бути зорієнтовані на вирішення існуючих чи можливих проблем потенційних споживачів .

Отже основні завдання маркетингового менеджменту є : аналіз ринку, організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань, здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів[11,с.17]:

Розглянемо основні функції маркетингового менеджменту:

- розроблення комплексу завдань та мети фірми, стратегічної програми розвитку організації;
- визначення орієнтованих ринків збуту та ринкових позицій для підприємства;
- планування, розробка та просування та збут продукції;
- розробка плану виробництва (виробничого плану);
- правильний підбір працівників;
- організація процесу збирання та обробки маркетингової інформації;
- формування маркетингової структури;
- формування рівнів каналів розподілу;
- складання плану фінансового забезпечення;
- розроблення планувального процесу щодо здійснення закупівель ресурсів матеріально-технічного призначення;

- формування та введення в дію методів впливу керівництва;
- розроблення цінової політики .

Маркетингове управління на підприємстві тісно пов'язане з дослідженнями, аналізом, можливостями реагування фірми на зміни її внутрішнього та зовнішнього середовища. Формування маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління фірмою тощо [7,с.12].

Основним стратегічним ресурсом маркетингового менеджменту фірми повинно бути максимальне задоволення потреб ринку, тобто споживача.

Для правильного формування маркетингового менеджменту підприємством необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу маркетингового менеджменту. Даний процес реалізується у наступній послідовності :

Перший етап полягає у здійсненні аналізу ринкових можливостей фірми. Оцінювання тактичного та стратегічного попиту, який відображає привабливість ринкових можливостей. Виявлення нових ніш ринку та оцінка можливостей маркетингу. При оцінюванні маркетингових можливостей необхідно враховувати ціль та ресурси підприємства. Основне завдання аналізу ринкових можливостей підприємства - є визначення найбільш характерної можливості фірми.

Після проведення аналізу відбувається вибір цільових ринків, саме: оцінка і прогноз попиту, сегментація, відбір сегментів цільового ринку та ринкове позиціонування товару.

Вибір стратегій маркетингу. Стратегія маркетингу – це формування мети і задачі підприємства по кожному окремому ринковому сегменту та ринку в цілому, а також кожному продукту на певний термін часу (довгострокова, середньострокова мета) для проведення виробничої та комерційної видів діяльності відповідно до діючої ринкової ситуації та можливостей фірми. [23,с.35]. Стратегія маркетингу поєднує цілі підприємства і тактичні заходи.

Розробка комплексу маркетингу. Даний етап включає в себе розроблення та ефективний вибір сукупності маркетингових інструментів та дій. Під

інструментами маркетингу слід розуміти: проведення маркетингових досліджень, здійснення товарної політики, вибір оптимальних каналів збуту, ефективне застосування цінової політики, проведення рекламних компаній, сервісне обслуговування тощо. Також інструментами менеджменту є: ієрархія; організаційна культура та ринок. Вказані інструменти застосовуються у наступних сферах менеджменту: виробництво, фінанси, кадрове забезпечення, різного виду нововведення, облік, збутова політика, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Розробка маркетингової програми здійснюється із врахуванням цілей, завдання підприємства та маркетингу, маркетингового середовища тощо.

Втілення в реальність принципів маркетингу передбачає застосування на практиці маркетингових методів для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку фірмою [30, с.45]:

Принципами маркетингу вважають такі допоміжні засоби і методи управління маркетингом:

1. Маркетингова інформаційна система – діюча безперервна система, до складу якої належать набір способів та процедур для регулярного та своєчасного збирання, аналізування та інтерпретації інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел і забезпечує інтеграцію, підтримку та передачу менеджерам інформації у формі, необхідній для прийняття маркетингових рішень [7, с.47].

2. Система планування маркетингу. Система планування тісно пов'язана з системою стратегічного планування на підприємстві. Це здатність щодо виокремлення товарів, яким властивий найбільший потенціал до збільшення продажу. Маркетингове планування передбачає розробку планів двох видів: тактичний (оперативний – на термін до п'яти років) та стратегічний (на термін більше п'яти років) [5, с.42].

3. Система організації маркетингових служб. Такі служби є передумовою індивідуального підходу до розробки організаційних та функціональних систем маркетингового менеджменту.

Останній етап здійснення маркетинг менеджменту є проведення контролю та аналізу маркетингової діяльності фірми. Система контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства є заключною фазою процесу маркетингового менеджменту, що спрямована на вимірювання і оцінку результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. У ході контролю виявляються проблеми маркетингової діяльності, визначаються необхідні для їх усунення корегуючі заходи. Даний процес здійснюється для перевірки ефективності дії застосування маркетингу на підприємстві. Етап контролю та аналізу маркетингової діяльності фірми також сприяє адаптації маркетингової політики організації до зміни чинників маркетингового середовища. Результатом контролю діяльності маркетингу є коригування маркетингових планів та поведінки підприємства на ринку. У зв'язку з цим, передбачення можливих заходів щодо контролювання маркетингової діяльності організації є обов'язковим аспектом уже на етапі маркетингового планування[26, с. 9].

Отже, систематизуючи дослідження багатьох учених-економістів, щодо визначення суті, завдань та функцій маркетингового менеджменту, сформулюємо дане визначення наступним способом: маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УНІВЕРСАЛ»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ПП «Універсал»

Приватне підприємство «Універсал» було засновано у 2000 році. Основним видом діяльності ПП «Універсал» є виготовлення поліграфічної продукції і надання поліграфічних послуг.

На сьогоднішній день підприємство працює стабільно і має постійних замовників. Завдяки маркетингу ринок збуту постійно розширюється і з'являються нові клієнти.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Специфіка господарської діяльності компанії полягає в тому, що уся виробнича діяльність будується на позаамовному принципі. Задача пошуку замовників покладена на відділи продажу. Уся вироблена продукція реалізується замовнику цілком, у такий спосіб компанія практично не має залишків нереалізованої продукції на складі.

Як і в більшості компаній, усієї маркетинговою діяльністю на початкових етапах керував генеральний директор, що зосередив у своїх руках, практично, усі маркетингові функції. Така маркетингова політика компанії була доцільна у зв'язку з високою професійною підготовкою генерального директора, а також з погляду економії ресурсів і підтримки єдиного і динамічного стилю розвитку компанії. Однак, в період зростання компанії, генеральним директором усе більше уваги віддавалося питанням загального управління компанією, і усе менше уваги питанням фінансового менеджменту, постачання, логістики, маркетингової діяльності.

У розділ департаментів були призначені директори, які разом складають раду директорів під керівництвом генерального директора (Рис 2.1).

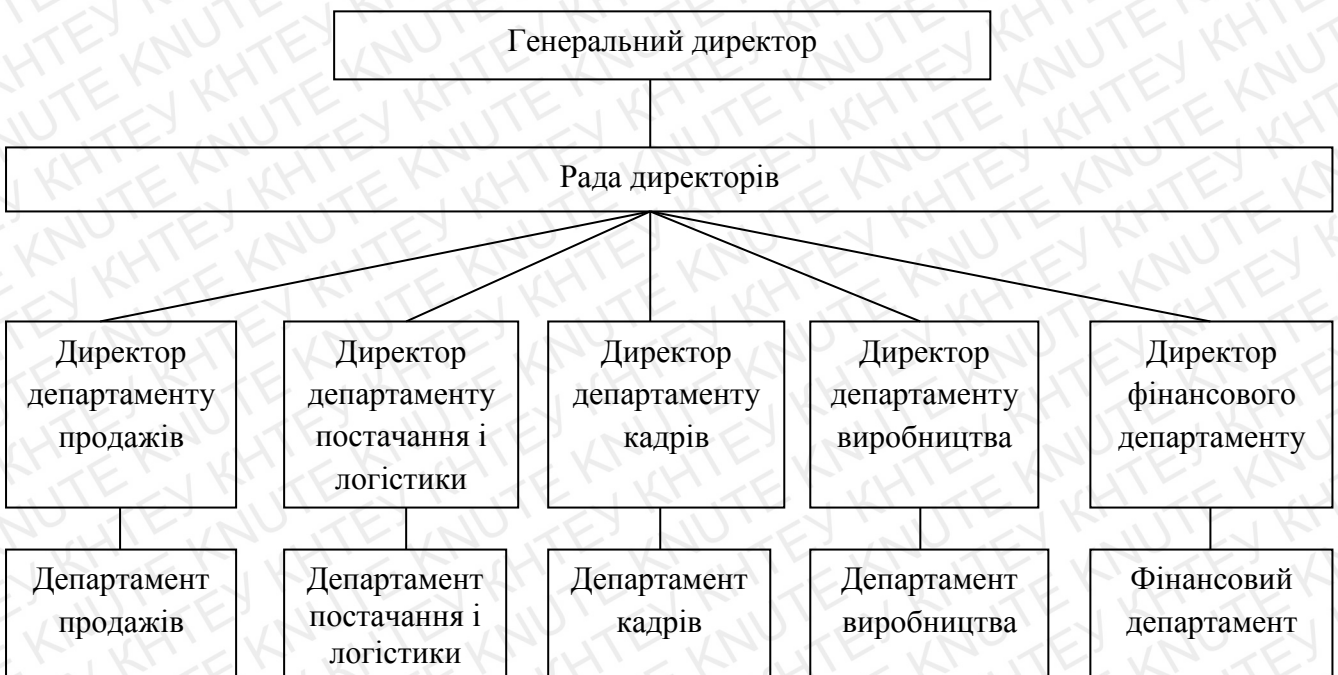


Рис.2.1 Організаційна структура ПП «Універсал»

Елементами структури даної організації є окремі працівники та функціональні підрозділи.

На даному етапі розвитку, використовують адаптивний підхід до управління.

Адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і

властивостей будь-якого об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається в середині системи: внутрішні процеси, процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати послідувачі управлінські рішення. Щоб вижити в сучасних умовах, підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство має бути організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі[19, с. 45].

Підприємство не може бути стабільним, воно має постійно змінюватися, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняти диференційовані запити споживачів, удосконалювати свої внутрішні процеси, ставити перед персоналом реальні цілі, надаючи для їх досягнення свободу творчих дій з пріоритетом ділових процесів, орієнтованих на споживача.

Саме тому все більше визнання отримує новий набір організаційних принципів, орієнтованих на створення підприємницьких організацій, де робітники всіх рівнів зосереджені на збільшенні ступеня задоволення споживачів.

Структури прагнуть набути більшої гнучкості, але при цьому раціонально побудована організація зберігається. Процеси, подібні груповому вирішенню проблем, послідовним зусиллям з відновлення виробництва, створюють умови для інтеграції функцій і забезпечують базис для регулярної адаптації структур до потреб клієнтів, що змінюються. Кожен член організації повинен сповідувати цілі групової роботи, прагнути до розв'язання проблем і прийняття ризику[13, с. 75].

Основну діяльність підприємство «Універсал» веде на ринку поліграфічних послуг з додрукарської підготовки, друку і післядрукарській доробці поліграфічної продукції. Переважна більшість клієнтів компанії в даний момент відносяться до наступних сегментів:

- рекламною поліграфією;
- книжково-журнальною поліграфією;
- паперово-біловою продукцією.

Сезонні коливання ринку поліграфічних послуг – неминучий процес, з яким приходиться миритися. Пік продажів приходиться на осінь – початок зими і весну.

Менеджмент компанії визначив основні ознаки ринку для трьох напрямів на підставі методу експертних оцінок. Як експерти виступали співробітники відділів продажів ПП «Універсал», клієнти компанії і фахівці галузевих періодичних видань. Результати аналізу даних опиту для ринку рекламної поліграфії приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ринок рекламної поліграфії

Риси ринку	Показники
Клієнти (покупці)	1.Рекламні і дизайнерські агентства 2.Рекламні (маркетингові) відділи компаній 3. Професійні посередники
Продукція	Поліграфічні вироби, що мають виключно рекламний характер, і призначені для доведення інформації рекламного характеру до споживача товару (послуги)
Виробники (продавці)	Середні і великі друкарні з могутнім комплексом післядрукового доопрацювання
Канали розповсюдження продукції (метод продажів)	1. Метод особистих продажів (виробник-клієнт). 2. Можлива наявність одного посередника
Посередники	Професійні посередники з високим рівнем спеціальної підготовки. Часто мають комплекс допечатної підготовки
Провідні оператори ринку (конкуренти)	1. «Фаст принт» 2. «Армас» 3. «Принт-Мастер» 4. «Квітка»

В результаті аналізу ринку рекламної поліграфії клієнтами є рекламні та дизайнерські агентства, рекламні відділи компаній. А також професійні посередники. Замовляють поліграфічні вироби, що мають виключно рекламний характер, і призначені для доведення інформації рекламного характеру до споживача товару. Посередниками виступають професіонали з високим рівнем спеціальної підготовки.

В таблиці 2.2 надано аналіз сегменту ринку книжково-журнальної поліграфії.

Таблиця 2.2

Ринок книжно-журнальної поліграфії

Риси ринку	Показники
Клієнти (покупці)	1. Видавництва періодичних видань (журналів і газет) 2. Видавництва книжкової (спеціалізованою) продукції
Продукція	1. Інформаційна журнальна і газетна продукція періодичного характеру 2. Книжкова (брошурна) продукція, в основному, разового характеру
Виробники (продавці)	Середні і великі друкарні, що має друкарське устаткування великого формату і устаткування по брошуруванню і скріпленню
Канали розповсюдження продукції (метод продажів)	1. Метод особистих продажів (виробник-клієнт). 2. Посередники відсутні
Посередники	Відсутні
Провідні оператори ринку (конкуренти)	1. «Фаст принт» 2. «Армас» 3. «Принт-Мастер» 4. «Квітка»

В результаті аналізу ринку книжно-журнальної поліграфії клієнтами є видавництва періодичних видань, журналів і газет, видавництва книжкової продукції. Замовляють продукцію інформаційну журнальну і газету періодичного характеру, а також книжкову продукцію в основному разового характеру. Виробниками являються середні і великі друкарні, що мають друкарське устаткування великого формату і устаткування по брошуруванню і скріпленню. Каналами розповсюдження є методи особистих продажів.

Аналізуючи ринок паперового-білової продукції виявили, що клієнтами є оптови, які є посередниками та роздрібні покупці, які являються споживачами.

Замовляють блокнот-зошитку, бланкову продукцію та паперову продукцію для ручної праці. Виробниками є малі і середні друкарні. Посередниками є професіонали, в яких розвинні відділи продажу і власні роздрібні мережі.

В таблиці 2.3 надано аналіз сегменту ринку паперово-білової продукції.

Таблиця 2.3

Ринок паперово-білової продукції

Риси ринку	Показники
Клієнти (покупці)	1. Оптові покупці (посередники) 2. Роздрібні покупці (споживачі)
Продукція	1. Блокотно-зошитна продукція 2. Бланкова продукція 3. Паперова продукція для ручної праці
Виробники (продавці)	Малі і середні друкарні, що не мають спеціалізованого устаткування і що застосовують велику кількість ручної праці
Канали розповсюдження продукції (метод продажів)	Розвинені (багатоелементні) канали руху товару (виробник-оптовик-роздріб-покупець)
Посередники	Професійні посередники, що мають розвинені відділи продажів і (або) власну роздрібну мережу
Провідні оператори ринку (конкуренти)	1. «Фаст принт» 2. «Армас»

Конкуренція на ринку поліграфічних послуг досить висока, але дещо однобока. Вона обумовлена, як і скрізь на українському ринку, не великою кількістю пропозицій, а мізерністю бюджету клієнта. Іншими словами, має місце криза псевдо перевиробництва в умовах недоліку мінімально необхідній купівельній спроможності клієнта.

Таблиця 2.4

Основні представники ринку поліграфічної продукції станом на 2018 рік

Підприємство	Валовий дохід, тис.грн.	Частка ринку
ПП «Універсал»	495010	25%
«Фаст принтс»	575210	28%
«Армас»	614350	30%
«Принт-Майстер»	180210	9%
«Квітка»	162340	8%

Об'яги виробництва продукції ПП «Універсал» тис, грн.

Місяць	Рік		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне	Відносне
Січень	24760	32800	8040	132,47%
Лютий	26770	36850	10080	137,65%
Березень	35120	45710	10590	130,15%
Квітень	34130	44350	10220	129,94%
Травень	31280	51450	20170	164,48%
Червень	22780	31450	8670	138,06%
Липень	24470	36540	12070	149,33%
Серпень	28630	31500	2870	110,02%
Вересень	38100	51200	13100	134,38%
Жовтень	34930	48210	13280	138,02%
Листопад	32720	46540	13820	142,24%
Грудень	24830	38410	13580	154,69%
Загалом	358520	495010	136490	138,07%

Аналіз зовнішнього середовища ПП «Універсал» є процес за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі [27, с.70].

Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг. За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього

оточення вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища[28, с.16].

У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ПП «Універсал» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою:
3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- вплив на підприємство за шкалою:
3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою:
+1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.6), для ПП «Універсал» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Матриця профілю зовнішнього середовища для ПП «Універсал»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

Ринкові чинники це поява конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з покупцями, з врахуванням всіх їх вимог. Все це заохочує підприємство до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить підприємству налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність свого товару[41, с. 63].

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (див. дод. А).

Для здобуття повнішої інформації необхідно виявити зовнішні можливості і погрози для підприємства, дані представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зовнішні можливості і погрози

Можливості	Погрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Пониження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилювання законодавства
Відсутність зарубіжних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка малих підприємств	Поява товарів-субститутів
Поліпшення рівня життя населення	Скачки курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-виробників	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Впровадження в нові сегменти ринку	Збої в постачаннях продукції
Невдала поведінка конкурентів	Погіршення політичної обстановки

Внутрішнім середовищем ПП «Універсал» є функціональні структури, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Сильні і слабкі сторони ПП «Універсал»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузкий асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не упроваджена система ІСО-9000
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Слабка структура управління
Наявність джерела фінансування	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Вузька спеціалізація
Продумана стратегія у сфері діяльності	Непридатність продукції в інших областях
Висока кваліфікація персоналу	Слабкість в створенні нових видів продукції
Хороша мотивація персоналу	Застаріле устаткування
Конкурентноздатна цінова політика	Залежність від постачальників комплектуючих

Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом. SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ПП «Універсал», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього.

Для здійснення поставленого завдання керівництво ПП «Універсал» планує налагодити виробництво на ринках інших регіонів;

На основі даних про організацію, можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ПП «Універсал»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток.
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ПП «Універсал» для успішного розвитку:

1. Сильні сторони (S)

а) можливості (О):

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки.
- стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії.

б) загрози (Т):

- стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу, наприклад, термодрук. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;
- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони(W)

а) можливості (О):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ПП «Універсал» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Києві та області, збільшення кількості клієнтів та інше;
- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

б) загрози (Т):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ПП «Універсал» необхідно налагодити роботу з надання нової послуги;
- стратегія центрованої диверсифікації. ПП «Універсал» може почати надавати нову послугу на базі існуючих, наприклад, сублімований друк. Тут використовуються також термодрук і плівки, але складність виконання замовлення набагато вища. Такі дії приведуть до збільшення прибутку без витрат на нове устаткування. Конкурентоспроможність також підвищиться.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії ПП «Універсал» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Києва та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки.

2.2. Характеристика маркетинг менеджменту підприємства

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції, комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма залежність.

Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети підприємства.

На приватному підприємстві «Універсал» існує ряд недоліків, які не дозволяють працювати ефективніше і мати більший прибуток.

Не дивлячись на деяке збільшення загального рівня освіти працівників підприємства, суттєвих змін у структурі та обсягах збуту це не принесло.

Основні недоліки в організації діяльності ПП «Універсал» та причини їх наявності викладені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні недоліки в організації діяльності ПП «Універсал» та їх причини

Основні недоліки	Причини наявності
Відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованої діяльності у галузі управління маркетинговою діяльністю	Неуважне ставлення керівництва питання, нерозуміння доцільності і переважаність
Відсутність чітких стратегічних цілей і планів	
Орієнтацію керівництва на застарілу маркетингову концепцію «інтенсифікації комерційних зусиль»	
Відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції підприємства	Відсутність керівника маркетингового відділу чи відповідальної за це особи
Відсутність планування управління маркетинговою діяльністю, зокрема маркетингового плану, чітко сформульованої маркетингової стратегії	
Нерозвиненість маркетингової інформаційної системи підприємства	Відсутність компетентного фахівця, що зміг би вирішити ці питання
Відсутність налагодженої системи маркетингового та стратегічного аналізу наявних напрямків діяльності, продуктів, що просуваються підприємством, та перспектив діяльності	
Відсутність системи маркетингового контролю, зокрема контролю якості праці продуктових бригад	Відсутність чітко розробленої кадрової політики
Низька кваліфікація торговельних агентів	
Відсутність єдиної політики у галузі розвитку і вдосконалення товарів і послуг компанії	Покладання відповідальності за ці галузі на супервайзерів, які не досить компетентні у вирішенні цих питань
Недостатня діяльність підприємства у галузі реклами і стимулювання збуту, невикористання всіх наявних можливостей розвитку компанії, невикористання нових перспективних каналів збуту	

Слід взяти до уваги факт, що підприємство, проводячи неефективну маркетингову та товарну політику, просуває деякі товари, що не приносять очікуваних результатів і не є рентабельними. Переорієнтація збутових та маркетингових зусиль продуктово-маркетингових бригад на збут та просування перспективних товарів підвищить рентабельність підприємства, підвищить віддачу від зусиль працівників, звільнить додаткові людські ресурси для розвинення нових ринків, товарів, каналів збуту тощо[35,с.27].

Тому це виправдає комерційні зусилля з реструктуризації та перебудови організаційної та маркетингової структури підприємства. Також реклама послуг

самого підприємства серед торговельних підприємств залучить нових клієнтів і підвищить прибутки підприємства.

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. Алгоритм реорганізації організаційної структури підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Алгоритм реорганізації організаційної структури підприємства

Етап реорганізації	Особа, що здійснює
Аналіз системи управління підприємства і наявної організаційної структури	Дирекція підприємства
Визначення можливих шляхів реорганізації організаційної структури	Дирекція і керівники продуктово–маркетингових бригад
Визначення системи організації служби маркетингу	
Реорганізація організаційної структури (створення служби маркетингу)	
Розподіл повноважень	Заступник директора
Розподіл обов'язків	
Координація діяльності відділів і служб	Керівники окремих відділів
Перевірка взаємозв'язку і функціонування	

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації. Система загальної організації за географічним принципом, як така, була визнана виправданою. Продуктова організація маркетингової діяльності служби маркетингу також виправдана і приносить значні прибутки. Але відсутність чіткого керівництва та системи маркетингового аналізу на підприємстві робить зусилля маркетингових працівників «розсіяними» та «нецілеспрямованими». Тому призначення заступника директора за маркетингу допоможе вирішити ці питання [39, с. 72].

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми ПП «Універсал», його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції, комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма залежність. Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях. Координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети підприємства.

Реорганізація організаційної структури збереже географічний та продуктовий внутрішньо принципи. Географічна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу, у першу чергу збуту, згруповані за окремими географічними районами. Така організація дає їм можливість ефективніше організувати роботу на певній території, безпосередньо спілкуватися зі споживачами. Нерідко таку організацію служби маркетингу називають «регіональною» або «територіальною»[32,с.67].

Продуктова організація служби маркетингу – це організаційна структура управління маркетингом, де за розробку й реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, якому підпорядковані працівники, що виконують усі необхідні для даного продукту маркетингові функції[24, с.43].

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

- проведення маркетингових досліджень по кожному виду продукції в асортименті аналіз і прогноз розвитку структури ринку по окремих видах товарів, аналіз і прогноз місткості ринку по кожному найменуванню товарів, аналіз продукції конкурентів, аналіз цін товарів і виробів;
- 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 реалізації продукції, виходячи із затверджених планів щодо обсягу і номенклатури, ведення контролю й обліку виконання договірних зобов'язань з постачання;
- пред'явлення претензій і штрафних санкцій замовникам за порушення умов укладених договорів;
- 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. ін.;
- забезпечення збуту продукції в кількості, достатній для відтворення;
- укладання договорів на постачання продукції;
- науково-технічна інформація: організація пошуку, аналітична переробка довідково-інформаційного фонду, підготовка до видання матеріалів[15, с.44].

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

Маркетолог розробляє систему маркетингового контролю, тобто систему підготовки корегуючих дій в залежності від значень і причин відхилень фактичних показників від планових. Ввести контроль за виконанням розробленого маркетингового плану і плану продаж, розроблених помісячно. Ввести контроль за динамікою прибутків разом із причинно-наслідковим аналізом щотижнево. Ввести систему контролю за інформацією, котра могла б бути використовувана для стратегічних цілей. Обмежити доступ до інформації, щодо стану ринків, детальної динаміки продажів, результатів маркетингових

досліджень і надати його керівникові підприємства, його заступнику, та керівнику маркетингового відділу. Ввести систему кодування та захисту інформації.

Потреба реорганізації існуючої системи маркетингової інформації обумовлює необхідність застосування електронної системи управління в маркетингу, тобто CRM. CRM розшифровується як Customer Relationships Management – Управління Взаємостосунками з Клієнтами.

Система міститиме дані про наявність товару на складі, отримання оплати, базу даних клієнтів та постачальників і повну інформацію про них за допомогою зв'язку стандарту GPRS, забезпечить роботу з нею для кожного працівника підприємства з будь-якого місця, прийматиме та реєструватиме заявки на оформлення та відвантаження товару.

Основні характеристики CRM: маркетингова інформація завжди доступна для всієї компанії і постійно використовується; компанія має в своєму розпорядженні докладну інформацію про клієнтів, яка завжди доступна в усіх точках контакту з клієнтами; працівник повинен мати доступ до системи з інформацією про клієнта, де б він не знаходився[38, с.192].

Головна мета такої стратегії – розуміння клієнта і управління спілкуванням клієнта з компанією. Для цього необхідно одержувати якомога повнішу інформацію про всіх клієнтів компанії і інтегрувати її бізнес інформацією компанії в один потік. В цьому випадку, в яку б точку компанії клієнт не звертався, будь-який працівник зможе відповісти на будь-який запит клієнта, увійшовши до бази даних. Але найбільш важлива мета створення такої бази даних – можливість негайних дій на основі наявної інформації для підприємства. Система CRM незамінна, оскільки вона дозволяє вимірювати ефективність дій, що робляться. Система може підрахувати, скільки зусиль і інвестицій було вкладено в проект і наскільки це було виправданим. В CRM діє принцип активного використання даних для максимізації задоволення потреб клієнтів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «УНІВЕРСАЛ»

3.1. Удосконалення процесів формування та реалізації маркетингового менеджменту на підприємстві ПП «Універсал»

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз організації управління маркетингом на підприємстві ПП «Універсал». Результати аналізу свідчать, що ситуація, що склалася на приватному підприємстві «Універсал» достатньо типова для підприємств України.

З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є нерозуміння і ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації і подальша організація з її допомогою управління маркетинговою діяльністю підприємства.

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 і видів продукції; зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках[16, с.48].

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції,

комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма залежність.

Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети підприємства.

Не дивлячись на те, що ПП «Універсал» не має єдиної служби маркетингу, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їх виконання є насущною необхідністю 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.

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації. Найбільш простою і поширеною організацією служби маркетингу є функціональна організація. В цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підкоряються керівникові служби маркетингу.

Поліграфічний напрям компанії ПП «Універсал» зараз охоплює три види ринків:

- ринок рекламних і дизайнерських агентств;
- ринок видавництв періодичних видань і спеціальної літератури;
- ринок споживачів паперово-білової продукції.

Аналіз особливостей представлених ринків, приведений в аналітичній частині роботи (табл. 2.6, 2.7), дозволяє говорити про схожість першого і другого сегменту ринку і істотну відмінність їх від третього сегменту. Ця тенденція закріплена і в торгових марках, просуваних компанією на українському ринку:

- «Армас» (рекламна і журнальна поліграфія);
- «Квітка» (паперово-білові товари).

Таким чином, організація служби маркетингу компанії повинна підтримувати і розвивати існуючі ринки і товарні марки компанії і мати ознаки функціональної організації.

На даний момент на підприємстві відсутня повноцінна служба маркетингу, саме тому необхідне створення цього департаменту. Найбільш повно приведеним вимогам відповідає організація служби маркетингу з товарного виробництва, представлена на рис 3.1.



Рис. 3.1. Організація служби маркетингу підприємства ПП «Універсал»

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

Основні принципи, які пропонується закласти при створенні служби маркетингу на підприємстві «Універсал» наступні:

- служба маркетингу організовується у вигляді самостійного підрозділу;
- департамент маркетингу має в своєму складі групи, які планують, організовують і контролюють виконання певних маркетингових функцій компанії;

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

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

Група маркетингового планування і контролю відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії. Фахівці цієї групи здійснюють контроль виконання маркетингових функцій підрозділами компанії, які структурно не входять до складу департаменту маркетингу. На них же покладено завдання періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві[28, с.45].

Група маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації і обробку результатів маркетингових досліджень, що проводяться департаментом маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішньої та і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При необхідності, фахівці даної групи можуть привертати зовнішні ресурси підприємства до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу і цінової політики здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. При цьому в завдання групи не входять завдання фінансового аналізу і планування діяльності. Фахівці цієї групи визначають цінову політику компанії, політику знижок, складають прайс-листи компанії.

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 в завдання яких входить координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці. Менеджери цієї групи можуть оперативніше реагувати на щонайменші зміни ситуації на ринку, вони краще за інших співробітників департаменту маркетингу знають особливості свого ринкового сегменту і свого продукту (товарної марки).

Група розробки нових товарів і послуг відповідає за планування, організацію і контроль діяльності компанії в області розробки і впровадження нових товарів і послуг, а також виведення з ринку товарів і послуг, життєвий цикл яких добігає кінця[29, с.49].

Запропонована структура департаменту маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ПП «Універсал» на даному етапі діяльності.

Сьогодні ПП «Універсал» – це не лише елемент структури, що забезпечує велику частину клієнтів послугами поліграфічного друку, але ще і комерційна організація. Одним із стратегічних завдань є можливість залучити і утримати покупця з метою здобуття прибутку і продовження своєї діяльності. Для цього компанія повинна мати деякі безперечні переваги, аби будь-який споживач став її постійним і лояльним клієнтом.

Підприємство не володіє великими фінансовими ресурсами в наслідок чого має відносно вузький асортимент пропонованих послуг і продукції.

Заважає розвитку ПП «Універсал» відсутність філіальної мережі, в країні та обмеженість рекламного бюджету. Оцінивши силу ПП «Універсал» і силу галузі, в якій працює, підприємство володіє досить кваліфікованими робочими кадрами, виробляє і реалізує продукцію, що потребує ринок поліграфії та поліграфічних послуг за мінімальною собівартістю.

Підприємство не має єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції, відсутнє планування управління маркетинговою діяльністю.

Основну увагу підприємство повинне приділити маркетингу. ПП «Універсал» повинне прагнути з вироблюваною продукцією завоювати кращі позиції на ринку за рахунок маркетингових зусиль в області цін, стимулювання збуту, реклами і так далі.

Найважливішим для ПП «Універсал» є безперервний пошук, і створення нових способів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своєї продукції.

3.2. Рекомендації щодо поліпшення процесів контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства

Функція контролю та аналізу маркетингової діяльності завжди залишається актуальною для приватного підприємства «Універсал». Адже через контроль виконання поставлених маркетингових задач співставляються бажання і можливості, здійснюється зворотній зв'язок – корегування планів і, на кінець, результати контролю і аналізу є основою для планування подальшої діяльності підприємства.

Контроль маркетингової діяльності ПП «Універсал» поділяється на три типи: стратегічний контроль маркетингу; тактичний контроль; оперативний контроль.

Рекомендації щодо поліпшення процесів контролю та аналізу маркетингової діяльності ПП «Універсал»:

- регулярна перевірка маркетингових стратегічних рішень
- аналіз діяльності маркетингового плану підприємства
- контроль маркетингового аудиту підприємства
- контроль і аналіз фактичних показників з плановими
- контроль прибутковості підприємства
- контроль введення обліку витрат за видами діяльності
- контроль та аналіз результатів діяльності

Аналіз маркетингових витрат на ПП «Універсал» здійснюється в три етапи: вивчення витрат за звичайними статтями витрат; перехід від звичайних статей витрат до функціональних, які вказують напрямок витрат; розподіл розподіл функціональних статей за маркетинговою класифікацією.

До контролю результатів діяльності приватного підприємства «Універсал» відносять контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби маркетингу підприємства, контроль частки ринку, контроль прибутковості та контроль неекономічних показників.

Завдання ревізії маркетингу полягає у встановленні тих пунктів маркетингового плану, що не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначена ціль та завдання маркетингу, наскільки у стратегії маркетингового плану враховані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі.

Головним результатом ревізії маркетингу на приватному підприємстві «Універсал» стає розробка пропозицій, на підставі яких необхідно коригувати діючі маркетингові плани і які повинні бути враховані під час опрацювання майбутніх планів.

План ревізії маркетингу на ПП «Універсал» з наступних частин: ревізія маркетингового середовища, ревізія стратегії маркетингу, ревізія організації служби маркетингу, ревізія допоміжних систем маркетингу, ревізія складових комплексу маркетингу. Складові плану ревізії маркетингу можуть змінюватися залежно від того, чи проводиться ревізія однієї із складових маркетингу, чи здійснюється всебічна перевірка стану маркетингової системи загалом на підприємстві.

Пов'язуючи маркетингове планування з контролем та аналізом маркетингової діяльності ПП «Універсал» можемо визначити такі види маркетингового контролю: контроль річних планів; контроль прибутковості; контроль ефективності; стратегічний контроль; контроль при управлінні маркетингом за результатами.

Розглянуті види маркетингового контролю охоплюють здійснення функцій маркетингу як всередині ПП «Універсал», так і зовні. У зв'язку з цим виділяють три рівні контролю маркетингу: організація в цілому; підрозділ маркетингу; зовнішній контроль.

Проведення маркетингового контролю на ПП «Універсал» здійснюється завжди з дотриманням відповідних цілей. Оскільки маркетингова програма має відповідну структуру, то і контроль повинен здійснюватись по відповідних розділах цієї програми: перспективи розвитку цільового ринку; переваги та недоліки виробника; цілі та задачі виробника; маркетингова політика; товарна політика; політика формування і розвитку системи каналів збуту; цінова політика; політика формування попиту і стимулювання збуту; бюджет реалізації маркетингової програми; оцінка ефективності маркетингової програми. Оскільки підприємство працює в ринковому середовищі, то всі контрагенти підприємства являються його партнерами від споживача, оптового покупця до постачальника сировини та матеріалів.

Контроль за цією сферою діяльності підприємства ПП «Універсал» називають реалізацією контрольної функції маркетингу партнерських відносин.

В цьому контексті контролю підлягають наступні аспекти діяльності підприємства: загальні витрати кожного покупця за певний період, переваги, які за думкою покупців, мають конкуренти і складові цих переваг, задоволення покупців та їх прихильність, інформація про взаємовідносини конкурентів, прибутки покупців, існуючі і нові покупці, структура покупок через різні підрозділи збуту, витрати на покупця, які несуть постачальники, а також на всі, що до них відносяться куплені товари, а не тільки ті, що виробляє підприємство, типи купівельних контрактів, позиція підприємства у ланцюгу зв'язків партнерів, збитки покупців, їх вплив, вичерпання відносин та повернення до них.

Це свідчить про те, що маркетинг партнерських відносин потребує щоб контроль здійснювався з точки зору процесу в цілому, не поділяючи його на

компоненти, а оцінюючи кожного в плані потенціалу роботи з покупцями для постійного створення і розподілу загальної цінності.

Здійснення маркетингового контролю на підприємстві повинно підвищувати ефективність маркетингової діяльності підприємства загалом. Показником ефективності роботи маркетингових служб для підприємства ПП «Універсал» використовується узагальнений критерій ефективності, що визначається відношенням результатів фінансової діяльності підприємства в умовах функціонування маркетингових служб до витрат на їхнє функціонування.

Особливим видом контролю маркетингової діяльності в приватному підприємстві «Універсал» є система контролінгу, в основі якої лежить поєднання систем контролю і планування в одне ціле. Основою контролінгу виступає не сам процес контролю, а управління маркетинговими процесами, яке може запобігати помилкам. Система управління маркетинговою діяльністю на основі контролінгу складається з планування, контролю, звітності та управління.

До сфери контролінгу маркетингової діяльності належать наступні аспекти:

- рівень макроекономічного розвитку країни та основні напрямки розвитку економіки;
- процес та динаміка загальнополітичного розвитку країни;
- зміни в культурі і потребах споживачів;
- тенденції науково-технічного розвитку в країні і за рубежом, наявність нових патентів, технологій, тощо;
- екологічний стан в країні і регіоні розміщення підприємства та рівень техногенного впливу на екологію;
- частота змін та комплексність чинного законодавства та його вплив на діяльність підприємства;
- місія та цілі підприємства, стан функціонування підприємства, рівень досягнення підприємством поставлених цілей, переваги і недоліки підприємства в його маркетинговому середовищі;
- фінансовий стан підприємства, рівень забезпечення власними фінансовими ресурсами;

- позиція підприємства на ринку;
- основні конкуренти та їх наміри, переваги і недоліки, ціни та умови реалізації товарів-конкурентів;
- кадри підприємства: кваліфікація, вік, якість роботи;
- рівень відповідності якості і цін товарів підприємства поставленим цілям;
- рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами: їх якість, ціни, асортимент, обсяг, умови постачання;
- стан і ефективність каналів розподілення;
- раціональність політики цін: рівень гуртових і роздрібних цін, знижки, пільги;
- система кредитування оборотних коштів, рівень забезпечення власними оборотними коштами;
- імідж підприємства, підтримання його позитивного рівня у ЗМІ;
- рекламна діяльність та її ефективність;
- стан і ефективність власної системи збуту[25, с.41].

Таким чином система контролінгу маркетингової діяльності ПП «Універсал» охоплює зовнішні і внутрішні чинники господарської діяльності підприємства в їх цілісності впливу на загальну ефективність функціонування підприємства з наданням акценту на маркетингову складову цього процесу.

Підводячи підсумок проведених досліджень можна зробити наступні висновки, що контроль маркетингової діяльності невіддільний від контролю загальної господарської діяльності підприємства. Багатоаспектність маркетингової діяльності підприємства обумовлює аналогічну систему контролю його діяльності. Управління підприємством на основі маркетингового менеджменту передбачає всебічний контроль маркетингової діяльності підприємства з ціллю корегування його діяльності.

Впровадження системи маркетингового контролінгу дозволить комплексно контролювати діяльність ПП «Універсал» органічно поєднуючи її з плануванням та управлінням маркетинговою діяльністю.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень щодо послідовності процесу формування маркетингового менеджменту на підприємстві, необхідно відзначити, що даний процес складається із семи етапів, спрямованих на управління попитом потенційних споживачів, задоволення та обслуговування потреб ринку. Враховуючи розробку даних етапів, а також їх подальше застосування забезпечить ефективне функціонування маркетингової діяльності підприємства, сприятиме досягненню поставлених цілей та успішному функціонуванню у жорстких умовах сучасних економічних відносин.

Внаслідок аналізу та узагальнення наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених-економістів запропоновано наступне визначення економічної категорії «маркетинговий менеджмент»:

Маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Дослідження та аналіз теоретичних засад маркетингового менеджменту є передумовою ефективного функціонування системи управління маркетингом на підприємстві.

Приватне підприємство «Універсал» було засновано у 2000 році. Основним видом діяльності ПП «Універсал» є виготовлення поліграфічної продукції і надання поліграфічних послуг. На сьогоднішній день підприємство працює стабільно і має постійних замовників. Завдяки маркетингу ринок збуту постійно розширюється і з'являються нові клієнти.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища для ПП «Універсал» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Внутрішнім середовищем ПП «Універсал» є функціональні структури, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування

товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами.

Не дивлячись на те, що ПП «Універсал» не має єдиної служби маркетингу, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їх виконання є насущною необхідністю для будь-якого комерційного і некомерційного підприємств, саме тому необхідне створення цього департаменту.

Запропонована структура департаменту маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ПП «Універсал» на даному етапі діяльності.

Найважливішим для ПП «Універсал» є безперервний пошук, і створення нових способів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своєї продукції.

З методологічної точки зору, причиною всіх наведених недоліків і упущень є нерозуміння і ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації і подальша організація з її допомогою управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Перебудова оргструктури і системи внутрішнього управління повинна: сприяти посиленню маркетингової орієнтації менеджменту як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства.

Реорганізація організаційної структури збереже географічний та продуктовий внутрішні принципи.

Контроль маркетингової діяльності ПП «Універсал» поділяється на три типи: стратегічний контроль маркетингу; тактичний контроль; оперативний контроль.

Аналіз маркетингових витрат на ПП «Універсал» здійснюється в три етапи: вивчення витрат за звичайними статтями витрат; перехід від звичайних статей витрат до функціональних, які вказують напрямок витрат; розподіл розподіл функціональних статей за маркетинговою класифікацією.

Головним результатом ревізії маркетингу на приватному підприємстві «Універсал» стає розробка пропозицій, на підставі яких необхідно коригувати діючі маркетингові плани і які повинні бути враховані під час опрацювання майбутніх планів.

Проведення маркетингового контролю на ПП «Універсал» здійснюється завжди з дотриманням відповідних цілей. Оскільки маркетингова програма має відповідну структуру, то і контроль повинен здійснюватись по відповідних розділах цієї програми.

Особливим видом контролю маркетингової діяльності в приватному підприємстві «Універсал» є система контролінгу, в основі якої лежить поєднання систем контролю і планування в одне ціле.

Впровадження системи маркетингового контролінгу дозволить комплексно контролювати діяльність ПП «Універсал» органічно поєднуючи її з плануванням та управлінням маркетинговою діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг, Гарі, Котлер, Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Ус.пос. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. Маркетинг: Підручник– К.: Знання, 2009. – 1070 с.
3. Бай С.І. Менеджмент організацій. – К.: КНТЕУ. – 2008. – 174 с.
4. Багієв Г.Л., В.М. Тарасевич, Х.Анн. Маркетинг: посібник. М: Економіка. – 2004. –703 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навч. Посібник . 3-тє вид., перероб. і доп. – К : Знання, 2004. – 354 с.
6. Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова;. – К. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
7. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управління маркетингом: Учбовий посібник. 2005 – 271 с.
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні. – К.: Вид-во «Політехніка», 2004. – 400 с.
9. В.М.Куценко. Маркетинговий менеджмент: Навч.посіб. – К.: МАУП, 2003. – 184с.
10. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. – К., 2004. – 251 с.
11. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова. // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №16. – 286 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
13. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навч. посібник. – Київ: ІНКОС, 2007.– 255 с.
14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
15. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. - Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – 60 с.

16. Гриценко О.А., Гриценко Л.В., Мамалуй О.О. Основи економічної теорії: підручник . – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 480 с.
17. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
18. Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефаніч та ін.; за ред. Є.В. Савельєва. Новітній маркетинг : навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 420 с
19. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор». 2003 – 556 с.
20. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею//Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 207-211.
21. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / за ред. д.е.н. І.М. Комарницького – Львів : Априорі, 2007. – 132 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес курс. 2-е вид. / Пер. з англ. С.Г. Божук. – Спб.: Пітер, 2005. – 464 с.
23. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету —Львівська політехніка, 2004. – 472с.
24. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
25. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб. / За заг. ред. В.В. Липчука. – Львів: Новий Світ – 2000; Магнолія плюс. – 2003. – 288 с.
26. Л.В. Балабанова. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
27. Марченко О.М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств / О.М. Марченко, О.О. Столяренко// Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – 215 с.

28. М.І. Белявцев та В.Н. Воробйова. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / Під заг. ред. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
29. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодий вчений, 2013. – №2. – 83с.
30. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
31. Парсяк В.Н. Маркетингові дослідження. Навч. посіб./ В.Н. Парсяк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.
32. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
33. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. – №1. – 2008. – с. 48-56.
34. Прайснер А. Сбалансована система показників в маркетингу і збуту: планування и контроль на базі ключових показників ефективності: пер. з нім./ Андреас Прайснер; пер. з нім.: Н. Коцюба, М. Крисанова. – 2-е вид. – М.: Гребенніков, 2009. – 303 с.
35. Савицька Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. — 3-тє вид., випр. і доп. — К. : Знання, 2007. — 668 с.
36. Саламацька О. Ю. Дослідження сучасної концепції маркетингу / О.Ю. Саламацька // Європейський вектор економічного розвитку. - 2011. – № 2 (11). – 229 с.
37. Стрій Л.О. Маркетинг: Основні тенденції та проблеми розвитку. / Л.О. Стрій. –Одеса: УДАЗ ім. О.С. Попова, 2000. – 200 с.
38. Турченко М. О. Маркетинг : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. – Київ : Знання, 2011. – 318 с.
39. Харін О.І. Основи маркетингу. – К., 2002. – 168 с.
40. Фольмут Х. Й. Інструменти контролінгу від А до Я: вироб. практ. вид. / Х.Й. Фольмут; Ред. М.Л. Лукашевич, Ред. Е.Н. Тихоненкова. – М. : Финанси та статистика, 2003. – 288 с.

41. Швайка Л.А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі : підруч. / Л.А. Швайка, А.М. Штангрет. – Л. : Укр. акад. друкарства, 2008. – 480 с.
42. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 409 с.
43. Шкварчук Л.О. Ціни і ціноутворення. – К.: Кондор, 2003. – 214 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.7 Мікросередовище потенціалу ПП «Універсал»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за товаром			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
Вік				+	
Кваліфікація				+	
Освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість			+		
ліквідність, платоспроможність			+		
Оберненість			+		
Рентабельність			+		