

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».....	13
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».....	13
2.2 Аналіз управління маркетинговою діяльністю ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».....	24
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».....	35
3.1 Напрями вдосконалення управління маркетингом ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».....	35
3.2 Оцінка результативності управління маркетингу підприємства.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Результати численних досліджень у сфері маркетингової діяльності акцентують увагу на певних особливостях підприємства як суб'єкта і об'єкта виробничої діяльності забезпечувати здатність враховувати у діяльності зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стратегії розвитку. Потрібно зазначити, що відкритість підприємства до зовнішнього середовища його функціонування забезпечується саме маркетинговою діяльністю, що базується на взаємодії контрагентів підприємства, споживачів його продукції і громадськості в цілому. Таким чином, взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища можлива тільки за рахунок реалізації маркетингової концепції управління.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що становлення ринкового середовища та конкурентних відносин зумовлюють необхідність постійного удосконалення підходів до управління маркетингом підприємства. Сучасна ситуація на ринку та збільшення кількості підприємств, що спеціалізуються на реалізації фармацевтичної продукції, змушують по-новому поглянути на принципи організації системи управління маркетинговою діяльністю. Адже це є великою частиною керівної роботи. Цей процес є неперервним і являє собою спостереження за всіма змінами зовнішнього середовища, функціонування системи маркетингу і з'ясування відхилень між фактичними та запланованими результатами маркетингової діяльності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних і практичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

– дослідити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»;
- проаналізувати управління маркетинговою діяльністю ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»;
- запропонувати напрями вдосконалення управління маркетингом ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»;
- оцінити результативність управління маркетингу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методологічна основа дослідження: метод системного аналізу (аналіз ефективності функціонування підприємства); метод застосування абсолютних і відносних величин (при розрахунку питомої ваги величин, а також відхилень показників); метод аналізу та синтезу (при розробці шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства); графічний метод (при ілюстрації аналітичної інформації).

Основу теоретичної бази нашої роботи склали монографії, підручники, наукові статті, доповіді, дані електронних ресурсів, статистичні збірники нормативних документів, фінансова звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Нині основною тенденцією світової економіки в цілому і національних економік, зокрема економіки України, є постійне зростання динамічності змін оточення такої соціально-економічної системи, як промислове підприємство. Різноманітні зміни зовнішнього середовища створюють як можливості, так і загрози для його стабільного функціонування. Потрапляючи під вплив різних позитивних і негативних чинників зовнішнього середовища, відкрита соціально-економічна система постійно змінює свій якісний стан, що супроводжується перетворенням її внутрішніх і зовнішніх зв'язків, і в результаті відбувається розвиток складної соціально-економічної системи. Проте некерований розвиток із часом може змінити вектор спрямованості з позитивного на негативний, стати деструктивним і призвести до припинення існування системи [2, с. 98]. Тому розвиток соціально-економічної системи об'єктивно потребує безперервного та якісного управління.

Маркетинг як теорія і система методологічних, теоретичних та практичних знань виник на початку ХХ століття. У практичній діяльності його почали застосовувати наприкінці 50-х – на початку 60-х рр. ХХ ст.

У табл. 1.1 наведено підходи до визначення поняття маркетинга.

Загальне уявлення про маркетинг дає концептуальний підхід, який за яким виокремлює його як систему поглядів, бізнес-філософію за умов ринкових відносин та конкуренції.

Визначення поняття «маркетинг» можуть бути об'єднані в три основні групи: докласичні, класичні та сучасні (неокласичні). У докласичному розумінні маркетинг визначається як підприємницька діяльність, метою якої є просування товарів і послуг від виробника до покупця або споживача [21, с. 112]. Широке значення маркетингу було офіційно визнане Американською асоціацією маркетингу (АМА) в 1985 році, коли традиційне (докласичне)

визначення, схвалене нею в 1960 році, було замінене таким: «Маркетинг – процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізація ідей, товарів і послуг за допомоги обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності

№	Автор	Визначення
Маркетинг		
1	Ф. Котлер [42]	вид людської діяльності, яка спрямована на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну
2	П. Друкер [100]	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. маркетинг – основа основ всієї підприємницької діяльності. Його не можна розглядати як певну функцію, виконувану певним відділом нарівні з виробництвом і управлінням персоналом. Безумовно, маркетинг передбачає вирішення певних завдань і виконання комплексу заходів. Проте маркетинг перш за все – домінуюча стратегія, ідеологія, якій покликані слідувати всі структури підприємства. Маркетинг – сукупна діяльність, яка оцінюється за кінцевими результатами, тобто з точки зору споживачів.
3	А. О. Старостіна [88]	теорію і практику процесу прийняття управлінських рішень стосовно розроблення і втілення ринково-продуктової стратегії організації на основі дослідження чинників зовнішнього маркетингового середовища з метою реалізації економічних інтересів виробників і споживачів
4	Л. В. Балабанова [4]	сучасне бачення філософії бізнесу, філософії управління, самостійний вид підприємницької діяльності (виконання певних функцій, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями, розробкою та плануванням асортименту і якості товарів, розподілом та збутом товарів, рекламою та стимулюванням збуту)
Маркетингова діяльність		
5	А.О. Старостіна [88]	система управління підприємством, яка спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції
6	Л.В. Балабанова [4]	це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль
7	Г. Ассель [4]	механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами

Джерело: складено автором за даними: [2; 4; 42; 88; 100]

Маркетингова діяльність – це діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних задач, що стоять перед ним, в організації

(підприємстві, фірмі). Головною метою маркетингової діяльності є забезпечення комерційного успіху підприємства і його продукції на ринку, що досягається найчастіше через збільшення обсягів продажів у натуральному і грошовому вираженні. Проте залежно від конкретної ситуації на підприємстві цілі маркетингової діяльності можуть бути іншими.

Суть маркетингової діяльності передбачає аналіз ринку, складання звітів про його кон'юнктуру, формування нової стратегії і тактики, розробку та реалізацію планів і програм маркетингової діяльності, задоволення запитів цільових покупців на більш високому рівні порівняно з конкурентами. Деякі теоретичні підходи до визначення змісту організації маркетингової діяльності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до сутності організації маркетингової діяльності

Автор	Визначення
Г. А. Місько [56]	Комплекс заходів підприємства, спрямований на формування оптимальної структури управління маркетинговими функціями, забезпечення відповідного кадрового розвитку відділу маркетингу, забезпечення умов для виконання завдань маркетинговою службою
Г.М. Гузенко [20]	Одна з функцій маркетингового управління, що покликана забезпечити реалізацію напрямів організаційного розвитку комплексу маркетингу підприємства
В. В. Кириленко [37]	Складова системи управління маркетинговою діяльністю, що базується на організації структури відділу маркетингу, а також на забезпеченні орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
В. І. Кравець, А. М. Климчук [44]	Організаційна структура управління маркетингом підприємств може будуватись за однією з трьох ознак: функціональною, функціонально-товарною або функціонально-ринковою
Є. Ромат [81]	Організація маркетингової діяльності включає: створення структури управління маркетингом; підбір спеціалістів; визначення їх прав, обов'язків та відповідальності; встановлення взаємовідносин маркетингової служби з іншими підрозділами даного підприємства
Т.В. Штучка [99]	Організація маркетингу – це процес впровадження в життя управлінської концепції, що покликана забезпечити впровадження ефективної структури управління маркетинговими функціями підприємства

Джерело: складено автором за даними: [20; 37; 44; 56; 81; 99]

Як бачимо з табл. 1.2, більшість авторів схиляється до думки, що організація маркетингу на підприємстві є однією з функцій маркетингового

управління. Однак деякі науковці вважають, що організація маркетингової діяльності є складовою механізму (системи) маркетингового управління [37].

Таким чином, можна сказати, що зміст організації маркетингової діяльності полягає в тому, щоб знайти оптимальну структуру підприємства, яка необхідна для реалізації його маркетингових завдань та укріплення позицій на ринку.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві передбачає врахування низки принципів, які наведено на рис. 1.1.

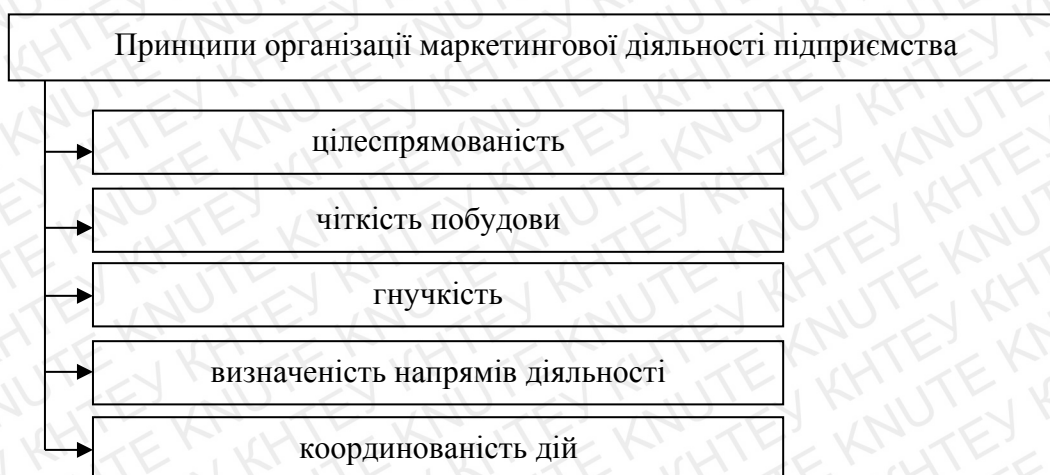


Рис. 1.1. Принципи організації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними: [56, с. 51]

Принцип цілеспрямованості передбачає відповідність основних завдань організації маркетингу поставленим цілям, стратегії та політиці підприємства. Цілеспрямованість має передбачати розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів. Принцип чіткості побудови трактується як оптимальне формування маркетингової структури управління, відсутність дублювання функцій, забезпечення єдності окремих підходів до управління елементами маркетингу, підконтрольність виконавців. Гнучкість передбачає своєчасне реагування на зміни навколишнього середовища. Визначеність напрямів діяльності має забезпечувати орієнтацію на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та окремих виконавців, наявність упорядкованих вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Координованість дій передбачає комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії.

Важливим елементом організації маркетингу є його функціональні характеристики, які забезпечують можливість виконання різних завдань у процесі формування окремих елементів комплексу маркетингу підприємства. Процес організації маркетингової діяльності забезпечує виконання ряду функцій, які наведено на рис. 1.2.

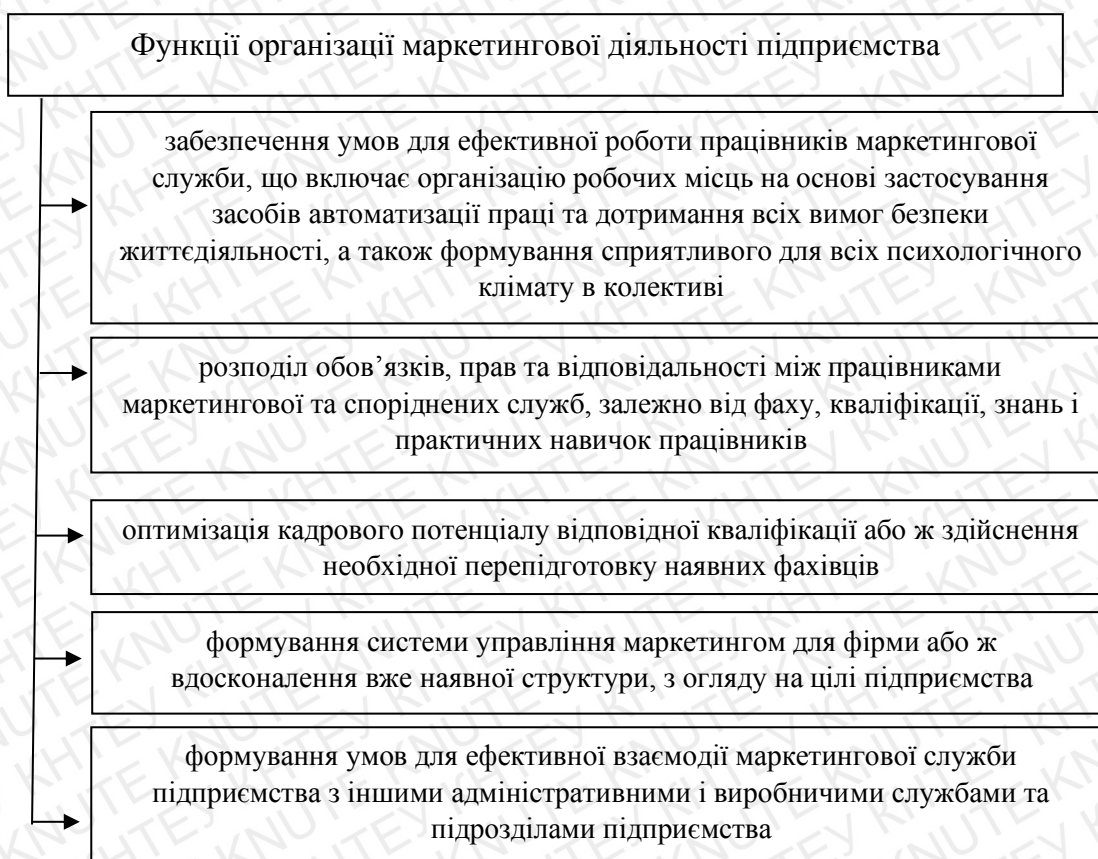


Рис. 1.2. Функції організації маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними: [38, с. 55]

Слід наголосити, що немає однієї універсальної моделі організаційної структури управління маркетингом. Для різних типів підприємств, а також для окремо взятої компанії на різних етапах її розвитку організація маркетингових функцій може бути різною і мати суттєві відмінності [37, с. 87]. Функціональний контур і зміст виконуваних завдань маркетингу залежать від комплексу умов і факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища –

динаміки розвитку і змін вимог ринку, амбіцій підприємства на ринку та його менеджменту, розміру і ресурсів компанії тощо.

Практика організації маркетингової діяльності свідчить про необхідність формування відповідної організаційної структури управління, яка дозволяє виконати низку завдань маркетингового розвитку [99, с. 363].

Процес організаційного забезпечення маркетингу може мати певні відмінності на підприємствах навіть однієї галузі. Так, наприклад, у деяких невеликих організаціях маркетинг обмежується тільки розміщенням інформаційно-рекламних матеріалів у ЗМІ та на окремих цільових каналах здійснення маркетингових комунікацій з потенційними і реальними клієнтами. У великих компаніях (у т.ч. у мережевих структурах) у завдання фахівців маркетингових підрозділів можуть входити такі функції, як аналіз ринку, вивчення споживчого попиту та маркетингового планування [38, с. 56].

Організаційна структура управління маркетингом відображає бачення і зміни ринкової позиції підприємства та його стратегічні орієнтири. Проектування організаційної структури маркетингового управління на підприємстві може мати різні форми, що виражаються в моделях побудови відділів маркетингу. Переваги й недоліки різних організаційних структур маркетингового управління наведено у Додатку А.

Одним з важливих питань у контексті формування організаційної структури маркетингового управління на підприємстві є розподіл функцій маркетинг-менеджменту. Використовуючи інформацію з табл. 1.2, можна виділити функціональну, товарну, сегментну та матричну організаційні структури маркетингу. У доповнення варто відмітити, що залежно від ролі маркетингу в бізнесі й обсягу виконуваних ним функцій можна виділити маркетингові служби повного та обмеженого циклу [44, с. 342].

Маркетингові служби повного циклу концентрують у собі увесь перелік функцій маркетингового управління, а обмеженого циклу виконують лише окремі функції маркетингу, а решта функцій може бути розподілена між іншими підрозділами підприємства. У будь-якому випадку організаційна

структура маркетингу є базовою конструкцією на підприємстві, яка відповідає за його адаптацію до вимог ринку. Усі маркетингові служби можуть бути підпорядковані генеральному директору, директору з розвитку, комерційному директору, директору з маркетингу тощо.

Успіх підприємства багато в чому залежить не від наявних у його розпорядженні ресурсів, не від обсягу коштів і навіть не від сприятливого господарського середовища, а від управління, його якості й ефективності. Тому без наявності системи управління, адекватної ринковим відносинам, вирішити зазначене вище завдання майже неможливо. Отже, виникає потреба у використанні контролю маркетингу для ефективної роботи сучасного підприємства.

Отже, серед різноманіття функцій маркетингової діяльності особливе значення має контроль як заключна фаза циклу управління маркетингом і завершальна ланка в процесі прийняття рішень. У цьому зв'язку однією з найважливіших складових комплексу допоміжних систем маркетингу є система контролю маркетингової діяльності.

Саме по собі поняття «контроль маркетингової діяльності» є досить широким і має багато синонімів, які використовують як тотожні. Однак з метою уникнення неоднозначного трактування та змістовного наповнення доцільно більш докладно зупинитися на лінгвістичному аналізі таких понять, як: контроль, контролінг, маркетинговий аудит, контроль маркетингової діяльності [24, с. 87].

Відповідно до сучасних уявлень, контроль маркетингової діяльності – це вид управлінського контролю, спрямований на комплексну, систематичну, в окремих випадках незалежну перевірку зовнішнього (ринкового) середовища, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності в поєднанні з контрольно-аналітичними процедурами відносно внутрішньогосподарських факторів діяльності підприємства в цілому і його окремих структурних підрозділів зокрема [59, с. 195]. При здійсненні розширеного контролю маркетингової діяльності перед фахівцями в цій галузі ставляться завдання,

направлені на взаємне ув'язування виробничих, обліково-фінансових, кадрових, збутових і післяреалізаційних процесів та їх оптимізацію з погляду досягнення конкурентоспроможності підприємства. При цьому метою контролю маркетингової діяльності є виявлення проблем і нових можливостей у тих сферах бізнесу, де підприємство може досягти довгострокового економічного успіху [59, с. 195].

У цьому зв'язку особливої актуальності набувають питання формування методичного підходу до здійснення контролю маркетингової діяльності, який би дозволив провести оцінку конкурентоспроможності підприємств на основі комплексного вивчення їх внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища. Ця проблема неодноразово обговорювалася провідними спеціалістами з маркетингу. Тим часом контроль маркетингової діяльності як самостійний напрям у межах управління в сучасній вітчизняній економічній літературі практично не розроблений [60, с. 201].

Аналіз світової і вітчизняної практики стану контролю маркетингової діяльності ясно вказує на існування об'єктивної та зростаючої потреби на ринку послуг щодо управлінського консультування в розробці детально реалізованого на практиці алгоритму контролю маркетингу. Проте прямі аналогії контролю маркетингової діяльності з іншими видами діяльності з контролю, зокрема фінансовим контролем, а також спроби запозичити технології їх проведення, як показала практика, виявилися непродуктивними.

Контролінг – це система управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка охоплює планування, контроль, звітність. Отже, об'єктом контролю маркетингової діяльності є середовище функціонування підприємства та його маркетингова діяльність. Суб'єктами контролю є керівник відділу маркетингу, комерційний та технічний директор.

Так, процес контролю маркетингу на підприємстві можна зобразити на рисунку (Додаток Б). Як бачимо з рис. Б.1, до основних методів контролю маркетингу відносять: GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні розрахунки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» – фармацевтична компанія, що працює на ринку України з 2010 року. Підприємство є дистрибутером лікарської продукції німецької компанії Klosterfrau, зокрема вітамінів, ліків від кашлю, препаратів для горла та носу.

Юридична адреса ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»: 04112, м. Київ, Шевченківський район, вул. Дегтярівська 62, офіс 17.

Компанія Klosterfrau є провідним виробником лікарських препаратів у Німеччині, її портфель налічує 30 брендів куди входять понад 200 найменувань. Компанія Klosterfrau реалізує свою продукцію крім Німеччини в більш ніж 40 країнах (Центральна, Східна та Західна Європа, Північна Америка, Африка та Азія). Klosterfrau володіє такими відомими торговими марками, як Nasic , Neo-angin , Essentiale та іншими.

Слід відмітити, що на підприємстві відсутній такий функціональний підрозділ, як відділ маркетингу. Натомість у штаті є маркетолог, який підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Маркетолог займається розробкою асортиментної, цінової та комунікаційної політики, формуванням маркетингової стратегії, маркетинговими дослідженнями. Відповідальним за організацію маркетингу на підприємстві є директор. Контроль маркетингу здійснює також директор. Маркетолог є відповідальним за аналітичну функцію маркетингу.

Аналітична система маркетингу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» побудована за наступними напрямками (табл. 2.1).

Аналітична система маркетингу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

№ з/п	Напрямок	Виконавець	Відповідальна особа	Строк виконання
1	Аналіз зовнішнього середовища	Маркетолог	Директор	По результатам звітного періоду. До 1 березня наступного за звітним роком
2	Аналіз проміжного середовища			
3	Аналіз внутрішнього середовища			
4	Аналіз товарної політики			
5	Аналіз конкурентоспроможності підприємства			

Джерело: складено автором

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, зв'язані з розвитком науки і техніки, вчасно перебудуватися на реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології [37, с. 90].

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в табл. 2.2.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» проводилось автором роботи та маркетологом підприємства. На початку аналізу були сформовані думки відносно ймовірності виникнення

події, оцінено важливість фактору та вплив на підприємство, відповідним чином далі сформована програма дій для посилення / нівелювання фактору.

Всі фактори, що чинять позитивний вплив на діяльність ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ», отримали оцінку «+», що стосується негативних факторів впливу, то вони помічені «-». Обґрунтуємо відносно кожного фактору сформовану думку щодо напрямку його впливу.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Група факторів	PEST - фактори	Аналіз впливу фактору (+/-)	Ймовірність виникнення події (1-100%) А	Важливість фактору [1-10] В	Вплив на підприємств во С= ±АВ	Програма дій для посилення/ нівелювання фактору
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	Державна економічна політика (відшкодування ПДВ, пільги)	+	0,4	8	3,2	Вчасне реагування на відповідні зміни
	Підтримка політичної стабільності та внутрішньої політики, що необхідно для нормальної роботи підприємства	+	0,3	9	2,7	У разі політичної нестабільності – часткове призупинення продажів
	Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній-лідерів на фармацевтичному ринку чи окремому його сегменті	-	0,6	8	-4,8	Перенесення торгівлі в інші сегменти
Економічні	Податки, пільги, відшкодування ПДВ	-	0,7	8	-5,6	Вчасно сплачувати
	Середній рівень доходу населення, що частково визначатиме заробітну плату	-	0,4	6	-2,4	Максимально автоматизувати торговельний процес
	Інфляція	-	0,7	8	-5,6	Мати запаси товарів

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Соціальні	Рівень розвитку соціальної сфери	+	0,4	7	2,8	Стимулювати діяльність соціальних організацій
	Рівень забезпечення населення – що визначає кількість грошей, які вони витратять на препарати	+	0,5	7	3,5	Сприяти соціалізації суспільства
Технологічні	Знання населення щодо фармацевтики в Україні	+	0,5	4	2	Забезпечення вільного доступу до інформації
	Застосування інноваційних технологій	+	0,4	4	1,6	Використовувати останні досягнення
	Дослідження альтернативних варіантів препаратів	0	0,2	3	0,6	Проводити власні дослідження та розробку альтернативних рецептурних препаратів

Джерело: складено автором

Державна економічна політика (відшкодування ПДВ, пільги) позитивно впливає на діяльність підприємства, зокрема дані державні заходи дозволяють отримувати додаткові кошти для розвитку компанії. Ймовірність виникнення оцінена в 40%, що можна пояснити нестабільною активністю держави в даному напрямку. Фактор дуже важливий, оскільки визначає рівень акумулювання грошових коштів для підприємства, тому поставлена оцінка 8. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактора необхідно лише вчасно прореагувати на відповідні зміни в законодавстві відносно відшкодування ПДВ, пільг.

Фактор підтримка політичної стабільності та внутрішньої політики, що необхідно для нормальної роботи підприємства, чинить виключно позитивний вплив на діяльність підприємства, але ймовірність його виникнення дуже низька та оцінена на 30%, що також пояснюється внутрішньополітичними

процесами, що відбуваються в країні (вибори президента та парламенту в 2019 році). Фактор дуже важливий, оскільки визначає ефективність діяльності підприємства, тому поставлена оцінка 9. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактора необхідно у разі політичної нестабільності частково призупинити продажі.

Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній на фармацевтичному ринку чи окремому його сегменті, чинить негативний вплив на діяльність компанії. Ймовірність виникнення вище середньої, а саме 60%, що слід пояснити активністю Антимонопольного комітету в напрямку обмеження лідерів ринку. Важливість фактору отримала оцінку 8. Для зниження впливу фактору рекомендується переносити торгівлю в інші сегменти.

Аналогічно проаналізуємо групу економічних факторів. Фактор «Податки, пільги, відшкодування ПДВ» чинять негативний вплив, оскільки відволікають грошові кошти компанії, які вона могла направити на інвестиційний розвиток. Ймовірність в 70% пояснюється активністю діяльності уряду в напрямку податкової політики, важливість фактору оцінена в 8 балів. Для уникнення негативного впливу фактора рекомендується вчасно сплачувати податки, щоб не виникало штрафних санкцій.

Середній рівень доходу населення, що частково визначатиме заробітну плату, чинить негативний вплив на діяльність компанії, що слід пояснити низьким рівнем доходів населення України та низьким рівнем середньої заробітної плати. Фактор оцінюється з ймовірністю виникнення в 40%, оскільки все ж таки лікарські препарати є товаром першої необхідності для підтримання рівня здоров'я на потрібному рівні, і покупець відмовить собі в придбанні іншого товару в сторону фармацевтичних товарів. Важливість фактору оцінена в 6 балів.

Рівень інфляції чинить також негативний вплив. Ймовірність настання – 70%, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації в країні, отримав оцінку 8 по тій же причині, що і фактор середній рівень доходу населення.

Підприємство ніяк не може вплинути політичні та економічні фактори.

Проаналізуємо групу соціальних факторів. Рівень розвитку соціальної сфери чинить позитивний вплив, вплив даного фактору підвищує попит на продукцію ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ», ймовірність настання лише 40%, оскільки уряд України спрямовує недостатню кількість коштів в розвиток соціальної сфери, і рівень розвитку соціальної сфери в Україні значно нижче рівня інших європейських країн. Фактор отримав оцінку 7. Для підвищення позитивного впливу фактору слід стимулювати діяльність соціальних організацій.

Рівень забезпечення населення, що визначає кількість грошей, які вони витратять на препарати, позитивно впливає на діяльність компанії, оскільки збільшує її дохід. Ймовірність настання 50%, так як населення України має низькі доходи. Фактор важливий, тому отримав оцінку 7.

На соціальні фактори ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» також не має ніякого впливу.

Дослідимо технологічні фактори. ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» може частково вплинути на дану групу товарів, а саме в розрізі застосування інноваційних технологій та дослідження альтернативних варіантів препаратів. Ймовірність настання факторів невисока, відповідно 40% та 20%, оскільки галузь НТП в фармацевтиці розвивається на Україні повільними темпами. Важливість також оцінена низькими балами: 4 та 3 відповідно.

Враховуючи всі вище приведені міркування, приведемо зведені дані щодо достовірності появи загроз та можливостей ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» та важливості впливу (табл. 2.3).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» має ряд сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку. Можна використати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить компанії конкурентні переваги.

SWOT-аналіз ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Збалансованість портфелю (представлені у всіх групах товарів) – може бути ексклюзивним постачальником. 2. Унікальні конкурентні переваги кожної категорії товарів 3. Високий рівень контактування і гнучкості постачальників в питаннях цін, маркетингу, асортименту, а також швидкий та якісний зворотній зв'язок.	1. Вихід на ринок вітчизняних виробників з низькою ціною. 2. Наявність затримок в постачанні (постачальники, митниця). 3. Наявність ексклюзивних договорів клієнтів з конкурентною продукцією (найбільш стосується сегменту аптек).
Можливості	Загрози
1. Гостро-респіраторними захворюваннями та грипом, ангіною страждають мільйони українців щорічно 2. Розвиток співробітництва з іншими каналами збуту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» та розширення клієнтської бази з мінімальними витратами.	1. Зміни в законодавстві України, що обмежує продаж деяких ліків. 2. Впровадження нових умов реєстрації лікарських виробів, що спричиняють додаткові часові та ресурсні щорічні витрати. 3. Інфляція – зниження споживчих можливостей – орієнтація ринку на дешеві товари. 4. Можливість непрогнозованої зміни курсу валют.

Джерело: складено автором

Наступним етапом є оцінка факторів внутрішнього середовища з використанням методу визначення профілю внутрішнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка факторів внутрішнього середовища

Фактори	Напрямок впливу	Вагомість фактору (сума 1)	Вплив на організацію (1-5)	Рівень важливості фактору
1. Досвід роботи на ринку	+	0,2	5	1
2. Товарний асортимент	+	0,2	5	1
3. Кількість постійних споживачів	+	0,15	4	0,6
4. Репутація фірми	+	0,1	4	0,4
5. Система просування продукції	+	0,15	4	0,6
6. Ринкова частка	+	0,1	3	0,3
7. Фінансовий стан	+	0,1	4	0,4

Джерело: складено автором

Отже, всі фактори визначають позитивний вплив на діяльність компанії. Найбільший вплив на ефективність роботи підприємства чинять досвід роботи на ринку та повнота товарного асортименту, оскільки це визначає лояльність клієнтів саме до компанії.

Компанія відома на ринку, тому клієнти звертаються саме в ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» для придбання лікарських препаратів компанії Klosterfrau. Всі інші фактори мають дещо нижчий рівень важливості впливу на компанію та мають оцінки 3-4.

Найбільший вплив чинять наступні фактори: досвід роботи на ринку, кількість постійних споживачів, система просування продукції, товарний асортимент. Тому доцільно запропонувати проект впровадження нової асортиментної групи з метою збільшення кількості споживачів та доходів компанії.

Далі визначаємо найбільш доцільні варіанти майбутнього стратегічного розвитку ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на основі методу SPACE, що відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв вибору стратегії підвищення ефективності діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів

Показник	Оцінка, бали		Вагомість	Зважена оцінка, бали	
	Мін.	Макс.		Мін.	Макс.
1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічна сила підприємства ФС				5,0	6,0
Рентабельність капіталу	4	5	0,2	0,8	1
Стабільність зростання прибутку	4	5	0,25	1	1,3
Рівень загальної ліквідності	8	9	0,15	1,2	1,35
Стабільність зростання обсягів реалізації послуг	6	7	0,25	1,5	1,75
Прискорення оборотності оборотних активів	3	4	0,15	0,5	0,6
Конкурентоспроможність підприємства КП				5,0	6,2
Частка на ринку	6	7	0,15	0,9	1,05

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Рівень розвитку компетенцій, пов'язаних з основною діяльністю ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»	5	7	0,2	1	1,4
Місце серед конкурентів за результатами рейтингової оцінки	6	7	0,25	1,5	1,75
Рівень динамічних властивостей ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»»	4	5	0,25	1	1,25
Наявність конкурентної стратегії	4	5	0,15	0,6	0,75
Привабливість галузі ПГ				5,35	6,85
Темпи зростання галузі (рівень динамізму)	6	8	0,3	1,8	2,4
Стадія життєвого циклу галузі	6	7	0,2	1,2	1,4
Рівень структурованості	5	7	0,2	1	1,4
Вплив на ситуацію в галузі зі сторони конкурентів	4	5	0,15	0,6	0,75
Легкість входження	5	6	0,15	0,75	0,9
Стабільність галузі СГ				3,95	6,4
Тривалість життєвого циклу галузі	5	8	0,25	1,25	2
Ступінь інноваційності галузі	4	6	0,15	0,6	0,9
Маркетингові можливості	4	7	0,15	0,6	1,05
Еластичність попиту залежно від ціни	5	6	0,2	1	1,2
Стабільність макроекономічної ситуації	2	5	0,25	0,5	1,25

Джерело: складено автором

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом подання чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPACE.

Щоб визначити рекомендовану стратегію в обраній системі координат замість вектора, побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1 (x_1, y_2)$, $P_2 (x_2, y_1)$. Трансформуємо вищенаведену формулу для довірчих інтервалів:

$$[X_1, X_2] = [ПГ_1, ПГ_2] (-) [КП_1, КП_2]; \quad (2.1)$$

$$[Y_1, Y_2] = [ФС_1, ФС_2] (-) [СГ_1, СГ_2]$$

Результати розрахунків довірчих інтервалів відображено в таблиці 2.6.

**Результати розрахунку довірчих інтервалів діяльності
ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»**

X_1	0,35	
X_2	0,65	
Y_1	1,05	
Y_2	-0,4	
P_1	0,65	1,05
P_2	0,35	-0,4

Джерело: складено автором

Тепер маємо точки $P_1 (0,65; 1,05)$ і $P_2 (0,35; -0,40)$, які позначаємо на системі координат, наведеної на рисунку 5, та малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Трикутник рекомендованих стратегій на 2020 р. для ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» за методом SPACE

Джерело: складено автором

На основі моделювання методом SPACE з метою підвищення ефективності господарської діяльності на ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

доцільно обрати перш за все агресивну стратегію, тобто ту, якої підприємство дотримувалось раніше, та орієнтуватись на інтенсивне зростання обсягів надання різноманітних послуг і розширення їх номенклатури або конкурентну стратегію, спрямовану на обмежене зростання. При чому у підприємства більше можливостей саме для реалізації досить агресивної стратегії.

Карта стратегічних дій компанія ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» має такий вигляд (рис. 2.2).

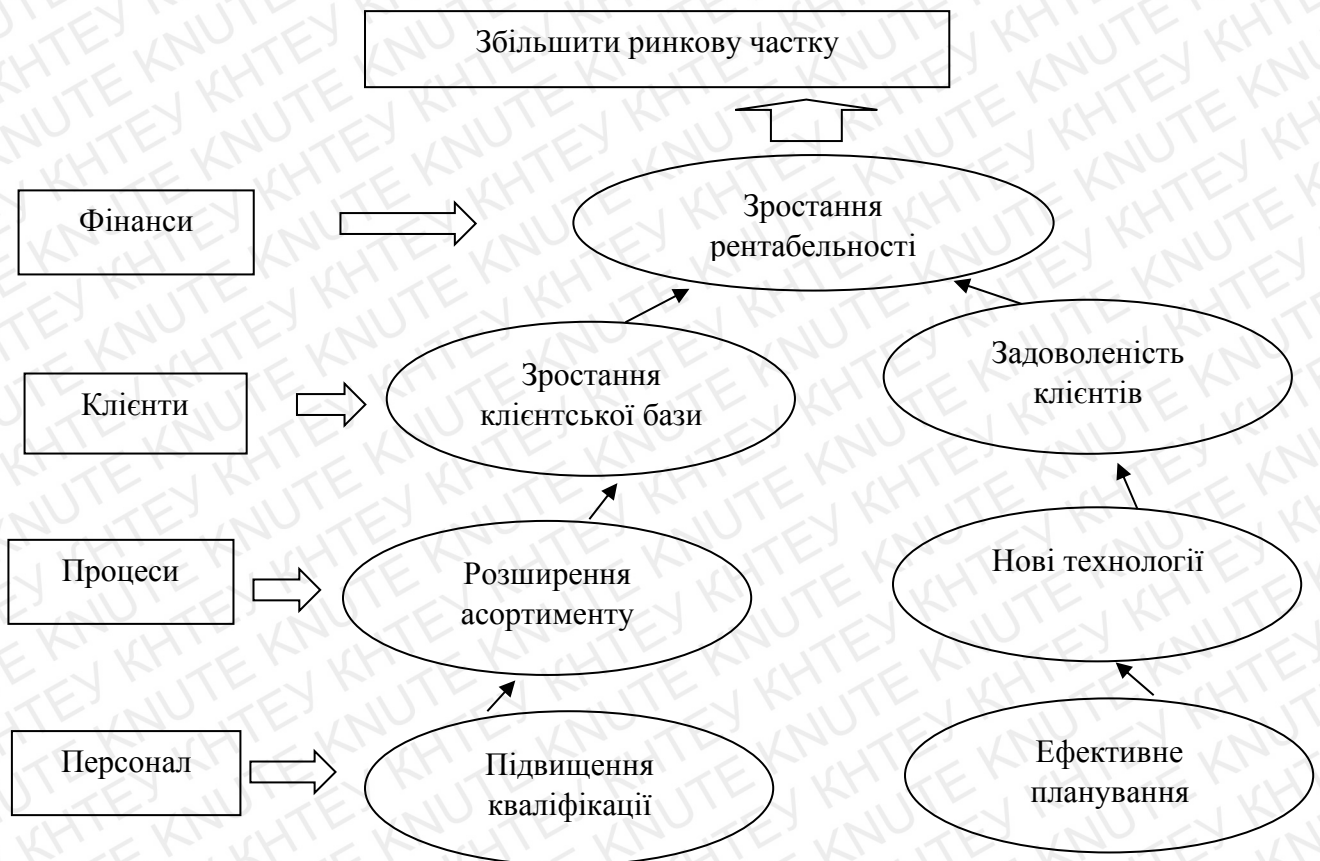


Рис. 2.2. Карта стратегічних дій компанія

Джерело: складено автором

Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку, показує універсальний та послідовний спосіб описання стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі і показники, але і управляти ними. Як бачимо з карти стратегічних дій компанія ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» головною метою підприємства є збільшення ринкової частки. Цього планується досягти за рахунок

збільшення клієнтської бази, розширення асортименту, підвищення кваліфікації персоналу.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але частково чинить вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх досягнень та проведення власних досліджень.

2.2 Аналіз управління маркетинговою діяльністю ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Як зазначалось в попередньому підрозділі окремого відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства не має. Всі функції щодо маркетингу покладено на маркетолога, який напряму підпорядковується директору ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

До головних завдань маркетолога ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» входять (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Основні завдання та функції маркетолога ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

№	Завдання	Функції
1	2	3
1	Розробка маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей продукції і прогнозування попиту і ринкової кон'юнктури.	Участь в складанні перспективних і поточних планів реалізації продукції.
2	Проведення досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, проведення досліджень співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види продукції	Вивчення основних ринків збуту і потенційних споживачів продукції підприємства
3		Координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно – економічної інформації (договори, наявність, запасів, місткість ринку).
4		Організація вивчення думки споживачів про продукцію підприємства, її впливу на збут продукції.

Продовження табл. 2.7.

1	2	3
5		Підготовка пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».
6		Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації.
7		Участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках – продажу з метою інформування про потенційні показники продукції, що випускається, розширення ринків збуту.
8		Спільно з іншими відділами і службами участь у розробці пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення конкурентоспроможності і стимулювання збуту.

Джерело: складено автором

Головною метою діяльності маркетолога ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є реалізація системи заходів, спрямованих на розширення обсягів діяльності підприємства та його присутності на ринку.

Маркетолог ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» повинен знати:

- законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали по організації маркетингу та оцінці фінансово – економічного стану і місткості ринку;
- методи визначення платоспроможного попиту на продукцію, порядок розробки перспективних і поточних планів виробництва і збуту продукції;
- основні технологічні і якісні характеристики продукції, її відмінність від вітчизняних і зарубіжних аналогів, переваги і недоліки.

Завданням маркетолога є підвищення ефективності усієї виробничо-збутової та науково-технічної діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» та облік показників їх роботи у реальних умовах розвитку ринка. Управління маркетингом дозволяє ефективно планувати подальший розвиток

конкурентоспроможності фірми, вносити відповідні зміни у маркетингові програми та плани підприємницької діяльності.

Управління маркетингом включає в себе: управління та контроль за реалізацією та аналіз можливостей поширення послуг ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»; управління прибутковістю та аналіз маркетингових витрат; розробка стратегії розвитку підприємства та ревізія маркетингу.

Маркетинговий комплекс підприємства складається з: маркетингової товарної політики – ПРОДУКТ; маркетингової цінової політики – ЦІНА; маркетингової політики збуту – ЗБУТ; маркетингової політики просування – ПРОСУВАННЯ.

Проаналізуємо кожну складову маркетингового комплексу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

1. Продукт.

Основними видами продукції компанії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є лікарські засоби, зокрема, вітаміни, ліки від кашлю, препарати для горла та носу.

Побудуємо матрицю БКГ для компанії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» (рис. 2.3 і табл. 2.8).



Рис. 2.3. Матриця Бостонської консалтингової групи

**Характеристика товарів і маркетингових стратегій ТОВ «КРЕАТИВ
ГРУП КОМПАНІ» згідно з матрицею БКГ**

Продукція	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Зірки» Ліки від кашлю	Цей товар лідер на ринку	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Знаки питання» Вітаміни	Найближча до лідера за часткою ринку	Стратегія підсилювання. Пошук нових каналів збуту
«Дійні корови» Препарати для горла та носу	Товар у стадії зрілості	Стратегія підтримування, цінові знижки, реклама- нагадування, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту

Джерело: складено автором

Нині для ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» найбільш привабливим є реалізація ліків від кашлю. Найменш привабливим є реалізація вітамінів. У майбутньому ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» доцільно розширювати свою частку на фармацевтичному ринку України за рахунок зростання реалізації вітамінів.

2. Ціна.

На ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» використовується метод ціноутворення, виходячи з розрахунку витрат (собівартість плюс націнка) – заснований на додаванні стандартних націнок, які забезпечують одержання певного прибутку.

3. Збут.

Покупцями ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є кінцеві споживачі юридичні особи: аптеки (мережі) + інтернет-магазини.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» позиціонує споживачів:

- ключові клієнти з щомісячним оборотом від 50000 грн.
- національні фармацевтичні дистрибутори: БадМ, Вента, Оптима (оборот від 80000 грн.)

4. Просування.

Щодо політики розподілу, то тут слід зазначити, що підприємство використовує різноманітні канали збуту, починаючи з однорівневого каналу і закінчуючи дворівневим. Розглянемо можливі варіанти (рис. 2.4-2.5).

Споживачі зацікавлені отримувати партії товару без додаткової торгової націнки.

Варіант 1. Однорівневі канали.



Рис. 2.4. Однорівневі канали

Джерело: складено автором

Варіант 2. Дворівневі канали збуту.

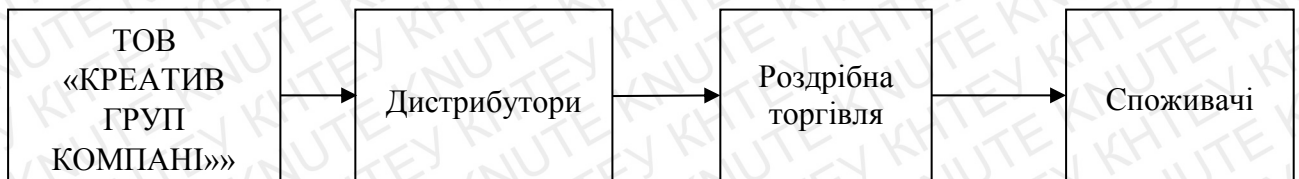


Рис. 2.5. Дворівневі канали збуту

Джерело: складено автором

Для просування підприємство ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» обрало декілька заходів. Розглянемо їх детальніше.

1. Робота з лікарями.

Робота з лікарями проводиться на конференціях (стенд з інформацією про продукцію), індивідуальні візити медичних представників до лікарів з інформацією про продукцію.

2. Участь у виставках, конференціях.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» хоча б раз у рік бере участь у виставках. У 2019 році ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» було учасником виставки «PUBLIC HEALTH 2019». Вартість участі – 30000 грн.

2-3 рази на рік представники ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» беруть участь у конференціях (вартість 35 000 грн. в рік).

3. Інтернет-реклама.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» немає власного корпоративного сайту. Продукція ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» представлена в соціальних мережах (Facebook, Інстаграм), вартість підтримки якої складає 4 000 грн. у рік.

4. Реклама в засобах масової інформації.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» з метою «підігріти» інтерес до певних груп товарів періодично друкує редакційні статті в профільних ЗМІ.

5. PR-заходи.

Також ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» використовує PR-рекламу товарів. Це як правило участь в масових тематичних заходах: День Здоров'я, Забіг здоров'я, День серця тощо.

6. Друкована продукція.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» активно використовує для просування власної продукції промо-матеріали (буклети, листівки, брошури, календарики тощо).

Основними видами рекламної поліграфії, які використовує ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є:

- буклет – як правило, це надрукований з двох сторін лист з одним або декількома згинами. Тут є коротка інформація про продукцію ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ». Буклет є компактним і недорогим варіантом корпоративного проспекту, розрахованого на масову аудиторію;

- брошури-каталоги дозволяють отримати більше повну інформацію про продукцію ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» і містять кольорові фотографії, детальний опис товарів і цін;

- кишеньковий календар – універсальний і найбільш масовий фірмовий сувенір, що може даруватися як сам по собі, так і в пакеті з іншими рекламними матеріалами;

– настінний календар – це важливий елемент формування інтер'єра. Настінні календарі відносяться до розряду престижних представницьких сувенірів, націлені на підтримку позитивного іміджу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

7. Презентації в аптеках, мотивація аптекарів.

Чи не найзначнішим заходом просування продукції ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є щомісячні мотиваційні програми для аптекарів (перша рекомендація і продаж).

Проаналізуємо маркетингове середовище підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» за методикою М. Портера.

1. Споживачі:

- характер попиту – розвинений;
- попит еластичний за ціною;
- цільові групи споживачів – це підприємства, приватні підприємці;
- під час переходу на іншу продукцію споживачі можуть понести втрати;
- оцінка якості обслуговування – висока;
- періодично надаються акційні знижки (1 раз в рік для аптечних мереж), для великих клієнтів ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» надає знижку 5-10%.

2. Товари-замінники.

Товарів-замінників цієї цінової категорії в Україні небагато, але якщо посилиться імпорт (а ціни на них будуть конкурентоспроможні), рентабельність продажу може знизитись.

3. Конкуренти.

Основними конкурентами ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є компанії, які торгують лікарськими препаратами близького спектру дії (кашель, горло/ніс), вітамінами і Бадами. Найближчим конкурентом є ТОВ «Міком», яка має значний портфель брендів відомих виробників лікарських

препаратів. Через те, що ТОВ «Міком» має широкий портфель, що закриває всі цінові категорії, багато аптек співпрацюють з цієї компанією.

4. Постачальники – закордонні (компанія Klosterfrau).

5. Взаємодія факторів. Слід зазначити, що підприємство функціонує в середовищі взаємодії всіх перелічених вище факторів: підприємство не може функціонувати без постачальників, споживачів. Завдяки конкурентній боротьбі на ринку підприємство вдосконалюється, виводить на ринок нові види продукції, прагне покращити рівень обслуговування споживачів.

Узагальнимо результати аналізу в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Характеристика сил впливу (за М. Портером) для
ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»**

№ з/п	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	4
2	Вплив споживачів	Покупці мають високі можливості впливати на ціни	2
3	Вплив товарів-замінників	Досить високий	3
4	Вплив постачальників	Досить високий	3
5	Конкуренція серед існуючих компаній	Досить висока	3
	Сукупна дія сил	Стабільне становище	3,0

Джерело: складено автором

Відтак, ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» має суттєвий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій, проте є серйозні слабкі сторони у маркетингу, що разом з негативним впливом зовнішнього середовища може призвести до серйозних проблем.

На підприємстві ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» розробляється рекламна політика.

Кожного кварталу на підприємстві маркетолог складає бюджет реклами. Бюджет найчастіше залежить від таких факторів: фінансові результати попереднього періоду, доступні джерела фінансування; обсяги попиту у попередніх періодах.

Якщо у минулих періодах рекламний бюджет давав достатню кількість покупців, то в наступному місяці він не змінюється.

Бюджет реклами за останні три роки за даними ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» приведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Бюджет реклами ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» за 2016-2018
рр., тис. грн.**

№ п/п	Вид реклами	2016	2017	2018	Відхилення у 2017 р.		Відхилення у 2018 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	Робота з лікарями	810	800	900	-10	98,8	100	112,5
2	Участь у виставках, конференціях	60	65	70	5	108,3	5	107,7
3	Реклама в ЗМІ	200	400	500	200	200,0	100	125,0
4	Реклама в Інтернет (об'яви, банери)	40	50	80	10	125,0	30	160,0
5	PR-заходи	120	260	300	140	216,7	40	115,4
6	Друкована продукція	85	80	85	-5	94,1	5	106,3
7	Презентації в аптеках, мотивація аптекарів	1340	1550	1940	210	115,7	390	125,2
8	Всього	2655	3205	3875	550	120,7	670	120,9

Джерело: складено автором

У результаті проведеного дослідження бачимо, що бюджет рекламної підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» зріс протягом 2016-2018 рр. У структурі витрат реклами найбільше приходиться презентації в аптеках, мотивація аптекарів та роботу з лікарями. Презентації в аптеках, мотивація аптекарів є дуже популярним маркетинговим заходом, і витрати ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» протягом аналізованого періоду на цей вид реклами були найбільшими (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура витрат на рекламу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Джерело: складено автором

Друкована реклама давалась підприємством регулярно у всі роки. Проте, є сумніви щодо ефективності реклами у цих виданнях, адже пересічні споживачі навряд чи купують і читають таку літературу. Реклама в Інтернет набуває все більшої популярності. Підприємство ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» також стало більше використовувати даний вид реклами у 2018 році. Динаміка обсягів витрат на рекламу ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» приведена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка витрат на рекламу, тис. грн

Джерело: складено автором

Отже, можна зазначити що в структурі витрат на рекламу протягом аналізованого періоду переважають витрати на презентації в аптеках, мотивація аптекарів – більше 50% загального рекламного бюджету, та на роботу з лікарями – 22-25%.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

3.1 Напрями вдосконалення управління маркетингом ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Аналіз проведений у другому розділі роботи показав, що на підприємстві ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є певні недоліки маркетингового забезпечення діяльності. Головним недоліком є відсутність профільного підрозділу, який би відповідав за маркетинг на підприємстві. Наразі на підприємстві за всі маркетингові заходи відповідає один маркетолог, чого, зважаючи на обсяги діяльності підприємства, недостатньо. Тому необхідно такий відділ на підприємстві створити. Очолить відділ маркетингу начальник, який призначається наказом директора ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ». На посаду начальника відділу маркетингу призначається особа, що має вищу професійну (економічну) освіту і стаж роботи за фахом в області маркетингу не менше за 5 років.

Завданням відділу маркетингу є підвищення ефективності всієї виробничо-збутової та науково-технічної діяльності фірми та облік показників їх роботи в реальних умовах розвитку ринка.

При розрахунку ефективності створення відділу маркетингу в ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» виходимо з наступних умов. Необхідні початкові інвестиції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Початкові інвестиції за проектом

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Переобладнання приміщення	152,0
Офісне обладнання (комп'ютери та офісні засоби)	160,0
Усього	312,0

Джерело: складено автором

Для відділу маркетингу заплановані поточні (щомісячні) витрати складуть 30,5 тис грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запланований фонд заробітної плати для підрозділу управління персоналом

Заробітна плата персоналу	Заробітна плата, грн/місяць	Кількість, осіб	ФЗП, грн/місяць
Керівник підрозділу	20000	1	20000
Маркетолог 1	15000	1	15000
Маркетолог 2	15000	1	15000
Нарахування	-	-	11000
Усього	-	5	61000

Джерело: складено автором

Заплановані поточні витрати відділу маркетингу складуть 389,6 тис грн. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заплановані адміністративні витрати

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн	За рік, тис. грн
Заробітна плата з нарахуваннями	61,0	732,0
Адміністративні витрати	2,0	24,0
Усього	63,0	756,0

Джерело: складено автором

При розрахунку показників припускаємо те, що збільшення виручки відбулося виключно за рахунок удосконалення управління маркетингом. Прогнозна собівартість збільшиться на суму витрат на утримання відділу маркетингу прогнозна виручка збільшиться на 18% (оптимістичний варіант).

Запланований грошовий потік за 3 роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Запланований грошовий потік на 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	2019 р (0 період)	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Інвестиції, тис.грн	1068			
Виручка від реалізації, тис.грн	50864	57734	59621	61602

Продовження табл. 3.4.

1	2	3	4	5
Собівартість продукції (у т.ч.амортизація)	26975	28096	29060	32062
Чистий прибуток	7548	8678	10294	14028
Чистий грошовий потік (приріст чистого прибутку)		1130	1616	3734

Джерело: складено автором

Чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за реалістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заплановані грошові потоки за проектом (реалістичний варіант)

Показник	2019 р (0 період)	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Усього
Інвестиції за проектом	1068	-	-	-	1068
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. Дисконт.18%	1	0,85	0,71	0,6	-
Дисконтований грошовий потік	-	960,5	1147,36	2240,4	4348,3
Дисконтовані інвестиції	1068				

Джерело: складено автором

Оскільки в 2019-2022 роках інвестицій не передбачається, то маємо тільки первісну сум інвестицій = 1068 тис. грн.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = 4348,3 - 1068 = 3280,3 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності = 1 рік.

Дисконтований термін окупності: = 0,24 року

Дисконтований індекс доходності = $4348,3/1068 = 4,07$

Чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за оптимістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Заплановані грошові потоки за проектом (оптимістичний варіант)

Показник	2019 р (0 період)	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Усього
Інвестиції за проектом	1068	-	-	-	1068
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. дисконт. 16%	1	0,86	0,74	0,64	-
Дисконтований грошовий потік	-	971,8	1195,84	2389,76	4557,4
Дисконтовані інвестиції	1068				

Джерело: складено автором

$$NPV = 4557,4 - 1068 = 3489,4 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін окупності: = 0,23 року.

Дисконтований індекс доходності = $4557,4/1068 = 4,27$

Чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за песимістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заплановані грошові потоки за проектом (песимістичний варіант)

Показник	2019 р (0 період)	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Усього
Інвестиції за проектом	1068	-	-	-	1068
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. Дисконтування 24%	1	0,8	0,65	0,52	-
Дисконтований грошовий потік		904	1050,4	1941,7	3896,1
Дисконтовані інвестиції	1068				

Джерело: складено автором

$$NPV = 3896,1 - 1068 = 2828,1 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін окупності: = 0,27

Дисконтований індекс доходності: $3896,1/1068 = 3,65$

Підсумкові дані показані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Підсумкові дані

	16%	18%	24%
NVP	4348,3	4557,4	3896,1
DPI	4,07	4,27	3,65
Строк окупності інвестицій	0,24	0,23	0,27

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі проведених розрахунків, проект є доцільним тому, що чисте сучасне значення NPV при ставках дисконту 16% , 18% та 24% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 16% ,18% і 24% відповідно 0,22 року, 0,22 року та 0,24 року.

Одночасно із створенням відділу маркетингу запропонуємо ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» проект підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом розробки рекламної компанії підприємства.

Серед рекламних каналів вирішено обрати такі інструменти: реклама в інтернеті, реклама в ЗМІ, участь у виставках, презентація в аптеках, піар-заходи, заходи стимулювання збуту, робота з лікарями.

Потрібно відмітити, що у ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» немає промосайту, який би рекламував продукцію компанії. Тому найпершим заходом щодо реклами в інтернеті – буде розроблення промосайту компанії, присвяченого найбільш популярній продукції компанії. На сайті буде розміщена інформація про продукт, а також клієнт зможе розмістити замовлення.

Наявність промосайту збільшить можливості щодо використання інструментів інтернет-маркетингу (банерна та контекстна реклама, пошукова оптимізація).

Для створення сайту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» слід звернутися до спеціалізованої компанії, що надає подібні послуги.

Наведемо витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо покращення маркетингової діяльності фірми в мережі Інтернет в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Бюджет медіа-стратегії у мережі Інтернет для ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» у 2020 році

№	Пропозиція	Вартість (грн.)	Періодичність
1	Створення сайту	100000	одноразово
2	Редизайн	50000	одноразово
3	Покращення юзабіліті сайту	15000	Одноразово
4	Розробка форми автоматичного замовлення з сайту	35000	одноразово
5	Пропозиції щодо роботи з контентом та засобами комунікацій	3500	щомісяця
6	Розробка банерів	1500	щомісяця

Джерело: складено автором

Отже, одноразово планується витратити в першому кварталі 200000 грн. на створення сайту. Далі щомісячні витрати складатимуть 60000 грн.

Далі складемо медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» у 2020 році (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

Інструменти	Таргетинг	Покази				Бюджет грн
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
1	2	3	4	5	6	7
GDN	Всі сайти мережі (Київ-25+)	35000	30000	33000	46000	21000
Контекстна реклама	За ключовими словами	4500	4500	4000	4500	12000

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7
Поведінковий таргетинг	Маркетологи, рекламісти	9100	8500	9000	8500	15000
Ремаркетинг	Всі хто клікнув на банер	37000	30000	32 000	45000	12000
Кількість показів		85600	73000	78000	104000	60000

Джерело: складено автором

Як бачимо, на просування продукції ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» в інтернеті планується витратити 65000 грн.

Для рекламних повідомлень у друкованих ЗМІ було запропоновано наступний графік (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

План-графік заходів щодо друкованої реклами у ЗМІ ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

Цільова аудиторія	Журнал	№	Частка ЦА в загал. ауд.	Тираж	СРТ
Чол. та жін. 25-45 років, рівень доходу середній – вище середнього, міста та області України.	Здоров'я	1	69%	50 000	1,3
	Твоє здоров'я	2	73%	100 000	1,7
	Фармацевт	3	81%	175 000	2,6
	Домашній лікар	4	57%	150 000	2,3
	Healthy & Happy	5	76%	33 800	0,9
	Гроші	6	62%	30 500	0,9

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновано 6 друкованих видань, що мають більше 50% потенційної аудиторії споживачів. Переважно це тематичні журнали.

Далі складемо медіаплан друкованої реклами ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» у 2020 році (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Медіаплан друкованої реклами ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

Журнали	Кількість матеріалів				Бюджет, грн
	І кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Здоров'я	18	21	20	23	97000
Твоє здоров'я	23	23	24	24	100000
Фармацевт	8	7	10	9	95000
Домашній лікар	12	12	12	12	95000
Healthy & Happy	3	3	3	3	75000
Гроші	3	3	3	3	98000
Загальна кількість	76	81	88	95	560000

Джерело: складено автором

Загальний бюджет на друковану рекламу у ЗМІ складатиме 560 тис. грн.

Великі можливості для ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» є участь у спеціалізованих виставках. Затрати на таку рекламу невеликі, включають тільки внесок організаторам, рекламні матеріали та стенд. Участь ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» у спеціалізованих виставках та ярмарках може дати йому можливість розширити коло споживачів та посередників, а також інформувати про асортимент продукції та її переваги. На цих виставах доцільно роздавати сувенірну продукцію, а також рекламні буклети та проспекти. Участь у виставках матиме такий графік (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

План-графік заходів щодо зовнішньої реклами ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

№	Виставка	Місце проведення	Період проведення	Вартість участі грн.
1	Здравоохранение 2020	Київ	Жовтень 2020	47000
2	PHARMAtechExpo	Київ	Жовтень 2020	60000
Всього				107000

Джерело: складено автором

Було обрано 2 виставки на території України, які будуть проходити протягом року. Загальні витрати ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на

участь у виставках буде становити 107 тис. грн. (вартість участі). Крім того 20% від цієї суми будуть становити супутні витрати (вартість стенду, оплата відрядження, тощо. Тобто в цілому витрати на участь у виставках будуть становити $107000 * 1,2 = 128400$ тис. грн.

Для презентації в аптеках було запропоновано наступний графік (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

План-графік заходів щодо презентації в аптеках ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

Мережі аптек	Оператор	№	Вартість, грн.
Аптека 03	ТВА-Груп	1	280000
Аптека низьких цін	Магнолія	2	380000
Подорожник	Соломія-сервіс	3	190000
МІРРА	Фармінвест	4	270000
Доброго дня	Фармстор	5	330000
Бажаємо здоров'я	Сіріус-95	6	250000
Копійка	Магнолія	7	295000
Благодія	Магнолія	8	265000
Всього			2260000

Джерело: складено автором

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» співпрацює з національними та регіональними аптечними мережами, які займають лідируючі позиції на ринку. Зокрема, лідером серед аптечних мереж по виручці є аптечний оператор «Магнолія», що займає близько 8% ринку. Компанія розвиває на українському ринку мережі «Аптека низьких цін», «Копійка» і «Благодія», загальна кількість торгових точок яких становить близько 500. На другому та третьому місці – оператор «Сіріус-95» (ТМ «Бажаємо здоров'я») та «Фармастор» (ТМ «Аптека Доброго Дня») – займають приблизно однакову частку ринку – 3% і 3,1% відповідно.

У цілому на співпрацю з аптечними мережами у 2020 році планується витратити 2260 тис. грн.

З метою розробки стратегії піар-діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» планує звернутися до спеціалізованого агентства. Послуги цього

агентства з розробки стратегії піар-діяльності та її супроводження на протязі 2020 року коштують 200 тис. грн. Витрати на впровадження розробленої стратегії будуть становити ще 200 тис. грн. ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» необхідно в другій половині 2020 році залучити в штат піар-фахівця, це буде коштувати ще 40 тис. грн., тобто загальні витрати будуть становити $200+200+40=440$ тис. грн.

Заходи стимулювання збуту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік показано в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

План-графік заходів щодо заходів стимулювання збуту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

№	Заходи	Період
1	Знижка у відсотках до вартості товару	Раз у квартал
2	Продовжена гарантія на медичні вироби	Періодично
3	Можливість покупки подарункових сертифікатів	На протязі року

Джерело: складено автором

Медіаплан заходів стимулювання збуту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» у 2020 році показано в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Медіаплан заходів стимулювання збуту ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік

Заходи	І кв	2 кв	3 кв	4 кв	Бюджет, грн
Знижка у відсотках до вартості товару	-	5%	5%	-	150500
Продовжена гарантія на медичні вироби	-	+	+	-	65000
Можливість покупки подарункових сертифікатів	-	+	+	-	62500
Всього					278000

Джерело: складено автором

Крім цього, в 2020 році ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» планує витратити 1100000 грн. на роботу з лікарями.

Загальний бюджет медіа-стратегії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»
у 2020 році зведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Загальний бюджет медіа-стратегії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»
у 2020 році, тис. грн.**

Місяць	Витрати на рекламу у ЗМІ	Витрати на інтернет-рекламу	Витрати на піар	Витрати на виставки	Витрати на стимулювання збуту	Витрати на презентації в аптеках	Робота з лікарями	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Січень	40	55	200	0	0	190	100	585
Лютий	50	55	0	34	0	180	100	419
Березень	70	55	0	0	0	180	100	405
Квітень	70	55	0	30	47	190	100	492
Травень	80	5	0	0	45	190	90	410
Червень	40	5	0	0	47	190	90	372
Липень	30	5	200	0	45	190	70	540
Серпень	30	5	0	30	47	190	70	372
Вересень	30	5	48	0	47	190	90	410
Жовтень	30	5	0	0	0	190	90	315
Листопад	40	5	0	35	0	190	100	370
Грудень	50	5	0	0	0	190	100	345
Усього	560	260	448	129	278	2260	1100	5035

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.17, більшість заходів стимулювання ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» використовує в період коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2020 році бюджет медіа-стратегії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» буде складати 5035 тис. грн. Найбільше в структурі рекламного бюджету приходиться на витрати на презентації в аптеках – 45%. Ця реклама є традиційною для ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходиться на участь у виставках.

3.2 Оцінка результативності управління маркетингу підприємства

Проводячи будь-які маркетингові заходи, ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» очікує отримати ефект. Він може бути виражений у прирості валового доходу, але він може позначитись лише на підтримці заданого рівня і виявиться лише способом нагадати про себе ринку і споживачам.

Для проведення економічної оцінки та визначення ефективності запропонованих заходів ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» проведемо обчислення їх вартості та економічної доцільності.

Розробимо прогноз обсягів діяльності підприємства та витрат ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік, для цього визначимо витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій та прогнозний обсяг збільшення показників від реалізації даних заходів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Прогнозні зміни від реалізації заходів щодо підвищення маркетингових комунікацій ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»

Захід	Витрати	Очікуваний дохід
Реклама в ЗМІ	560	Збільшення виручки від реалізації імпортованих товарів на 20%
Інтернет-реклама	260	
Піар	448	
Участь виставках	129	
Стимулювання збути	278	
Презентації в аптеках	2260	
Робота за лікарями	1100	

Джерело: складено автором

Таким чином, використовуючи всі пропозиції щодо підвищення ефективності запропонованих заходів підприємства, розрахуємо прогнозні показники діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 рік.

Основним методом планування доходів та витрат на підприємстві є метод екстраполяції. Метод екстраполяції є найбільш простим методом планування. Він заснований на результатах трендового аналізу показників

діяльності підприємства за ряд попередніх періодів і полягає у виявленні «лінії тренда», яка дає змогу спрогнозувати обсяги даних показників.

У 2020 році за прогнозами збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства на 20% прогнозна сума чистого доходу (виручки) від реалізації експортних товарів підприємства становитиме:

$$50864 * 1,2 = 61023 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість продукції склала в 2020 році 26975 тис. грн. Планується підвищення цих витрат на 15%. Отже, вони складуть:

$$26975 * 1,15 = 31021 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення витрат на рекламу буде складати 30%. Вони складуть 5035 тис. грн.

Планується також підвищення адміністративних витрат на 701,6 тис. грн за рахунок створення відділу маркетингу:

$$1200 + 701,6 = 1901,6 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток (збиток) становить: чистий дохід від реалізації імпортованих товарів – собівартість.

В 2020 році прогнозний валовий прибуток становить:

$$61023 - 31021 = 30002 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток (збиток) від реалізації продукції становить: Валовий прибуток - Витрати на збут - Адміністративні витрати + Інші витрати. Таким чином, він складе в 2020 році:

$$30002 - 5035 - 1902 - 10200 = 12865 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом планування результатів діяльності є визначення податку на прибуток. Ставка податку на прибуток = 18%. В 2020 році згідно запропонованих змін ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» повинно сплатити:

$$12865 * 0,18 = 2315 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток складе в 2018 році:

$$12865 - 2315 = 10550 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків внесемо до табл. 3.19.

**Розрахунок прогнозних діяльності ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ»
на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів, тис. грн.**

№	Показники	2019	2020	Відхилення 2020/2019, +/-	Відхилення 2020/2019, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції	50864	61023	10159	120,0
2	Собівартість продукції	26975	31021	4046	115,0
3	Валовий прибуток	23889	30002	6113	125,6
4	Витрати на збут	3880	5035	1155	129,8
5	Адміністративні витрати	1200	1902	702	158,5
6	Інші витрати	9901	10200	299	103,0
7	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	8906	12865	3959	144,5
8	Податок на прибуток	1360	2315	955	170,2
9	Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	7548	10550	3002	126,4
10	Рентабельність діяльності %	14,8	17,3	2,5	116,8

Джерело: складено автором

Отже, внаслідок впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингового забезпечення підприємства бачимо, що прогнозована виручка в 2020 році складе 61023 тис. грн.

За рахунок підвищення собівартості та постійних витрат очікуваний прибуток підприємства від реалізації імпортової продукції в 2020 році складе 30002 тис. грн., що вище показника 2019 року на 25%.

Таким чином, розрахунок прогнозних показників ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів вдосконалення маркетингової діяльності підприємства показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства. Отже, слід впроваджувати запропоновані заходи, оскільки вони покращують результати діяльності підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємства можна зробити такі висновки.

Було досліджено основні підходи до визначення поняття маркетингу, що дало змогу об'єднати їх в три основні групи: докласичні, класичні та сучасні (неокласичні). У докласичному розумінні маркетинг визначається як підприємницька діяльність, метою якої є просування товарів і послуг від виробника до покупця або споживача. В 1985 році докласичне визначення, було замінено таким: «Маркетинг – процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізація ідей, товарів і послуг за допомоги обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій».

Маркетингова діяльність – це діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних задач, що стоять перед ним, в організації (підприємстві, фірмі). Зміст організації маркетингової діяльності полягає в тому, щоб знайти оптимальну структуру підприємства, яка необхідна для реалізації його маркетингових завдань та укріплення позицій на ринку.

ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» – фармацевтична компанія, що працює на ринку України з 2010 року. Підприємство є дистрибутером лікарської продукції німецької компанії Klosterfrau, зокрема вітамінів, ліків від кашлю, препаратів для горла та носу.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але частково чинить вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх досягнень та проведення власних досліджень.

Окремого відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства не має. Всі функції щодо маркетингу покладено на маркетолога, який напряму підпорядковується директору ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

Бюджет рекламної підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» зріс протягом 2016-2018 рр. В структурі витрат реклами найбільше приходиться презентації в аптеках, мотивація аптекарів та роботу з лікарями. Презентації в аптеках, мотивація аптекарів є дуже популярним маркетинговим заходом, і витрати ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» протягом аналізованого періоду на цей вид реклами були найбільшими.

З метою вдосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» запропоновано створити відділ маркетингу. Завданням відділу маркетингу є підвищення ефективності усієї виробничо-збутової та науково-технічної діяльності фірми та облік показників їх роботи у реальних умовах розвитку ринка.

Розрахунок економічного ефекту від створення такого відділу показав, що проект є доцільним тому, що чисте сучасне значення NPV при ставках дисконту 16%, 18% та 24% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 16%, 18% і 24% відповідно 0,22 року, 0,22 року та 0,24 року.

Одночасно із створенням відділу маркетингу запропонуємо ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» проект підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом розробки рекламної компанії підприємства. Серед рекламних каналів вирішено обрати такі інструменти: реклама в інтернеті, реклама в ЗМІ, участь у виставках, презентація в аптеках, піар-заходи, заходи стимулювання збуту, робота з лікарями.

Більшість заходів стимулювання ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» використовує в період коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2020 році бюджет медіа-стратегії ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» буде складати 5035 тис. грн. Найбільше в структурі рекламного бюджету припадає на витрати на презентації в аптеках – 45%. Ця реклама є традиційною для ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходиться на участь у виставках.

Розрахунок прогнозних показників ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ» на 2020 р. з урахуванням запропонованих заходів вдосконалення маркетингової діяльності підприємства показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства. Отже, слід впроваджувати запропоновані заходи, оскільки вони покращують результати діяльності підприємства ТОВ «КРЕАТИВ ГРУП КОМПАНІ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко І. О. Маркетингова комунікаційна діяльність туристичних підприємств України / І. О. Андрущенко // *Соціально-гуманітарний вісник*. - 2018. - Вип. 24. - С. 150-151
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Генри Ассель; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. - 2. изд. - М. : *Инфра-М* : *НФПК NTF*, 2001. 803 с.
3. Аршевська М. В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття / М. В. Аршевська // *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*. – 2013. – Т. 21, вип. 7(1). – С. 73–79.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг : конспект лекцій з дисципліни для студентів обліково-фінансового факультету. Донецьк : *ДонДУЕТ*, 2004. 191 с.
5. Баланюк І. Ф. Маркетингове забезпечення товарної політики. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 143-149
6. Баранник О. А., Клипач А. Я. Маркетингова стратегія підприємства та її залежність від умов зовнішнього середовища. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 717. С. 95-97.
7. Башинська І. О. Розвиток теорії інтегрованих маркетингових комунікацій та особливості їх формування в Україні. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 73–80.
8. Богомолова Г. Сучасні маркетингові технології рекламних кампаній / Г. Богомолова // *Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збір. наук. праць*. – Вип. 88: У 2 ч., Ч. І. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, *Інститут міжнародних відносин*, 2010. – С. 204–207.
9. Бойко М., Зубко О. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 1. С. 46-56.

10. Борисенко О. С. Інновації в маркетингових стратегіях підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2014. Вип. 50. С. 29-33.
11. Брусенцева М. В. Встановлення сутності поняття «маркетингова стратегія окремого виду бізнесу». *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 122-132.
12. Варцаба В. І. Маркетингова стратегія розвитку банку: елементи та етапи розробки [Електронний ресурс] / В. І. Варцаба, Є. В. Дюлай // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : *Економіка*. – 2014. – Вип. 3. – С. 106-110.
13. Вернигор Є. В. Маркетингова стратегія підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 5. С. 27-28.
14. Власенко Я. О. Основи сучасного маркетингу / Я. О. Власенко, С. В. Карпенко. – К. : Фірма ІНКОС, 2011. – 328 с.
15. Галушак А. В. Украинская реклама и ее развитие / А. В. Галушак // *Управління розвитком*. – 2014. – № 5. – С. 29–31.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг : навч. посіб. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 279 с.
17. Головкіна Н. В. Інтегровані маркетингові комунікації організації: головні переваги впровадження / Н. В. Головкіна, Д. О. Шутовський // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. - 2013. . - № 4. - С. 116-123. -
18. Горбачова О. Методика факторного аналізу впливу маркетингового середовища на діяльність аеропортів України / О. Горбачова // *Економічний аналіз*. - 2012. - Т. 10(1). - С. 116-123
19. Граніш С. А. Рекламна діяльність підприємств на споживчому ринку у контексті маркетингової політики комунікацій / С. А. Граніш // *Маркетинг в Україні*. - 2010. - № 6. - С. 36-41
20. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227-234

21. Дихтль Є. Практичний маркетинг : учеб. посібник / Є. Дихтль, Х. Хершген ; під ред. І. С. Минко. – М. : Вища. Шк., 2003. – 255 с.
22. Дубовик Т. В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 161–168.
23. Жалба І. О. Нестандартні рекламні технології в системі маркетингових комунікацій. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 234–239.
24. Завгородня А. В., Ямпольская Д. О. Маркетингове планування. СПб. : Пітер, 2012. 352 с.
25. Засадний Б. А. Особливості та шляхи удосконалення обліку витрат на маркетингову діяльність / Б. А. Засадний, І. Е. Башкін // *Молодий вчений*. - 2019. - № 3(2). - С. 428-431
26. Зацна Л. Інноваційні можливості застосування комунікацій в інтернет-маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 214–221.
27. Євтушенко Г. В. Інвестування в маркетингову діяльність підприємства як об'єкт фінансового аналізу / Г. В. Євтушенко, О. Д. Колосовська, В. С. Оніщенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : *Економічні науки*. - 2018. - Вип. 29(1). - С. 185-190
28. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
29. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок / І. Р. Івашків // *Наука й економіка*. – 2014. – Вип. 2. – С. 75-80.
30. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 75-80.
31. Каліберов О.Г. Маркетингова стратегія як підґрунтя зростання ефективності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 251-258

32. Каліберов О. Г. Семантичний аналіз категорії «Маркетингова стратегія підприємства». *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 268-272.
33. Калиниченко М. П. Маркетингова діяльність промислового підприємства на фінансовому ринку / М. П. Калиниченко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. - 2013. - Вип. 2(2). - С. 34-39
34. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.
35. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємства в умовах інтеграційного розвитку / Н. В. Карпенко // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. - 2010. - № 4(1). - С. 128-134
36. Касян С. Я. Маркетингові комунікації у процесі формування конкурентних переваг підприємств / С. Я. Касян // *Економічний простір*. - 2013. - № 77. - С. 174-182.
37. Кириленко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2016. № 11. С. 86-93.
38. Коваленко О.В. Методичні підходи до реалізації функцій маркетингу. *Менеджмент та адміністрування*. 2015. № 2. С. 54-59.
39. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С. В. Ковальчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2015. – № 1. – С. 183-188
40. Колп В. В. Управління маркетинговою комунікаційною політикою на підприємстві / В. В. Колп // *Управління розвитком*. – 2014. – № 1. – С. 49–52.
41. Компанець К. А. Імплементация маркетингової інформаційної системи в діяльність підприємств сфери послуг / К. А. Компанець // *Економічний аналіз*. - 2018. - Т. 28(1). - С. 231-235
42. Котлер Ф. Основы маркетинга / Краткий курс. Пер с англ. М. : *Вильямс*, 2007. 656 с.

43. Коцко О. І. Маркетингова діяльність в умовах сучасного ринку / О. І. Коцко // *Управління розвитком*. - 2014. - № 13. - С. 47-48.
44. Кравець В. І., Климчук А. М. Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 341-344.
45. Кузик О. В. Ефективність впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів в Україні / О. В. Кузик // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2013. – Вип. 23.12. – С. 265–271.
46. Купрік П. А. Маркетингова діяльність на підприємствах АПК як об'єкт цілеспрямованого розвитку / П. А. Купрік // *Бізнес-навігатор*. - 2011. - № 5. - С. 30-33
47. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: Пер. с франц. / Ж. Ламбен. – СПб. : *Наука*, 1996. – 589 с.
48. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_63
49. Лебедева О. А. Успішна маркетингова діяльність як запорука антикризового управління / О. А. Лебедева, Є. О. Єрмолова, А. Є. Чернишова // *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. - 2018. - № 2. - С. 143-151
50. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117
51. Левитт Т. В. Классика маркетинга : сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква ; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : *Питер*, 2001.
52. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент / Т. І. Лук'янець. – К. : *КНЕУ*, 2004. – 354 с.

53. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб : Питер, 2010. – 272 с.
54. Маловичко А. С. Вплив ризиків підприємства на міжнародну маркетингову діяльність / А. С. Маловичко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. - 2011. - № 2. - С. 240-244
55. Марусей Т. В. Впровадження cgm-систем у маркетингову діяльність підприємства / Т. В. Марусей // *Економіка та держава*. - 2016. - № 6. - С. 87-89.
56. Місько Г. А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги», 8-10 жовтня 2015 року. Т. : *ТНТУ*, 2015. С. 50-54.
57. Могила І. С. Управління витратами на маркетингову діяльність торговельного підприємства / І. С. Могила // *Бізнес Інформ*. - 2013. - № 5. - С. 360-365.
58. Могилова А. Ю. Маркетингова діяльність: особливості виходу підприємства на міжнародний рівень / А. Ю. Могилова, В. І. Дмитрієв // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 108-111.
59. Морохова В. О., Дроздовська Н. Ю. Маркетингова стратегія та обґрунтування її вибору підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 189-196
60. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навчальний посібник / Т. Л. Мостенська. – К. : *Кондор*. – 2010. – 250 с.
61. Нагорний Є. І. Упровадження процедури маркетингового тестування інноваційної продукції в практичну діяльність промислових підприємств / Є. І. Нагорний // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2010. - № 2. - С. 43-50

62. Наседкіна Ю. М. Аналіз специфіки функціонування системи маркетингових комунікацій у сучасних умовах господарювання / Ю. М. Наседкіна // *Управління розвитком*. – 2014. – № 1. – С. 32–35.
63. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // *Вісник економічної науки України*. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
64. Новікова Л. В. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку / Л. В. Новікова, Л. О. Чернишова // *Бізнес Інформ*. - 2018. - № 11. - С. 340-345.
65. Окландер Т. О. Маркетингова діяльність промислових підприємств в Інтернет / Т. О. Окландер, В. І. Литвинюк // *Молодий вчений*. - 2015. - № 12(2). - С. 114-117.
66. Олійник А. А. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства». *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 68-70.
67. Павлішина Н. М., Рясна Г. В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 126-130
68. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: *КНЕУ*, 2003. 246 с.
69. Панченко О. В. Маркетингові комунікації в умовах розвитку концепції маркетингу відносин / О. В. Панченко // *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. - 2013. - Т. 18, Вип. 3(3). - С. 17-20
70. Пацалюк К. О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті / К. О. Пацалюк // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки*. - 2013. - № 1. - С. 294-295.
71. Педченко Н. С. Науково-методичний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємств рекламної галузі / Н. С. Педченко, Т. І. Яковенко // *Бізнес Інформ*. - 2016. - № 7. - С. 163-169.

72. Петруня Ю. Є. Маркетингова комунікаційна діяльність машинобудівного підприємства / Ю. Є. Петруня, С. С. Яременко // *Європейський вектор економічного розвитку*. - 2013. - № 2. - С. 196-204.

73. Пілько А. Д. Прогнозування ефективності управління системою маркетингових комунікацій / А. Д. Пілько // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2013. – Вип. 1. – С. 140–146.

74. Поперечний С. І. Маркетингова діяльність в апк / С. І. Поперечний, О. Л. Клебан // *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. - 2011. - Т. 13, № 1(2). - С. 182-187.

75. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації / Т. О. Примак // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спецвип. : Маркетинг: теорія і практика*. – К. : КНЕУ, 2009. – 653 с.

76. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.

77. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45-55.

78. Решетнікова І. Маркетинг в прямих логістичних каналах: сучасні тенденції. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1. С. 46-52.

79. Романова Л. В. Маркетингова стратегія підприємств авіаційної інфраструктури. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 131-134.

80. Романенко О. О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність, характеристика та особливості формування / О. О. Романенко // *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. - 2013. - № 1. - С. 187-196

81. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 56–67

82. Руди М. О. Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств / М. О. Руди // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. - 2013. - № 24. - С. 136-142
83. Савельєва П. В. Маркетингова стратегія як основа розробки рекламної кампанії. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 42-44.
84. Семененко К. Ю. Маркетингова діяльність в соціальних мережах "Facebook" та "Instagram" / К. Ю. Семененко, В. І. Юрченко, Н. П. Скригун // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : *Економіка і управління*. - 2019. - Т. 30(69), № 2. - С. 164-168
85. Семенов Г. А. Удосконалення планування маркетингових комунікацій на підприємстві / Г. А. Семенов, А. Г. Семенов, Л. О. Жилінська // *Економіка промисловості*. – 2010. – № 2. – С. 123–135.
86. Скибінський С. В. Маркетинг : навч. посібник у схемах і таблицях / С. В. Скибінський, В. П. Штуль ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : *КНЕУ*, 2007. – 224 с
87. Сова В. В. Функціональна інтеграція інструментів маркетингових комунікацій / В. В. Сова // *Економіка. Управління. Інновації*. – 2012. – № 1.
88. Старостіна А. О. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін. ; за ред. А. О. Старостіної. – К. : *Знання*, 2009. – 1070 с.
89. Станьковська І. М., Деркач М. І. Маркетингова стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11(1). С. 57-64.
90. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: *ТОВ «Лазарит-Поліграф»*, 2012. 480 с.
91. Стельмащук Н. А. Стратегія внутрішньо господарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний

ресурс] / Н. А. Стельмащук // *Інноваційна економіка*. – 2013. – № 11. – С. 57-63

92. Ткачук О. В. Маркетингові комунікації у логістичних системах / О. В. Ткачук // *Маркетинг в Україні*. - 2010. - № 3. - С. 32-38

93. Файзулаєва К. А. Маркетингова діяльність підприємства у мережі Інтернет / К. А. Файзулаєва // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. - 2011. - № 35. - С. 234-236

94. Фірсова С. Г. Еволюція маркетингової теорії: український вимір / С. Г. Фірсова, І. А. Мельник // *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*, 2013. - №18. - С. 163-167

95. Чеботар С. І. Маркетинг : навч. посіб. / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій та ін. – К. : *Наш час*, 2007. – 504 с.

96. Чубукова О. Ю. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії / О. Ю. Чубукова, В. В. Марциновський // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2019. - № 6. - С. 62-72.

97. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства / Г. О. Шкляєва // *Економічний нобелівський вісник*. - 2014. - № 1. - С. 509-515.

98. Штефанич Д. Аналіз впливу зміни макросередовища на маркетингову діяльність підприємства / Дмитро Штефанич, Ольга Дячун // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. - 2013. - Вип. 2. - С. 44-53

99. Штучка Т. В. Організація маркетингової діяльності на агропродовольчих підприємствах. *Вісник ХНАУ*. 2016. № 1. С. 362-372.

100. Drucker on Marketing: Lessons from the World's Most Influential *Business Thinker Hardcover*. October 17, 2012.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1

Характеристика деяких організаційних структур маркетингового управління

Вид структури	Характеристика складових	Сильні сторони	Слабкі сторони
Функціональна структура маркетингового управління	Властива невеликим компаніям з невеликим асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків	<ul style="list-style-type: none"> - високий професійний рівень виконавців - простота управління в цілому - конкуренція між окремими працівниками як стимул зростання ефективності роботи; - концентрація уваги на вирішенні основних завдань маркетингу; - однозначний опис обов'язків співробітників; - можливість функціональної спеціалізації маркетологів 	<ul style="list-style-type: none"> - важко порівнювати результативність окремих підрозділів; - зниження якості роботи з розширенням асортименту - одноманітність роботи виконавців; - незначна гнучкість - можливість «хворої» конкуренції між підрозділами
Товарна структура маркетингового управління	Властива для великих компаній з диверсифікованим виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> - координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту; - можливість вивчення специфіки потреб основних споживачів по кожному товару; - можливість оперативного рішення маркетингових проблем; - можливість порівнювати роботу окремих підрозділів 	<ul style="list-style-type: none"> - високі витрати; - паралельність розробок маркетингових питань; - конкуренція між окремим підрозділами; - широке коло обов'язків окремого співробітника - ускладнює підвищення кваліфікації
Сегментна структура маркетингового управління	Властива для компаній, ринки яких складаються з декількох сегментів	<ul style="list-style-type: none"> - можливість уважно стежити за кожним сегментом; - тісний зв'язок зі споживачами; - можливість розробки комплексної програми виходу на ринок; - достовірніший прогноз ринку з урахуванням специфіки 	<ul style="list-style-type: none"> - трудомісткість роботи; - складність структури; - високі витрати; - низький ступінь спеціалізації підрозділів; - дублювання функцій
Матрична структура маркетингового управління	Властива для компаній з диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків	<ul style="list-style-type: none"> - можливість забезпечення комплексного виконання робіт; - економія витрат; - уникнення паралелізму розробок 	<ul style="list-style-type: none"> - труднощі в організації структури; - труднощі у визначенні функцій тощо

Джерело: [44, с. 342]

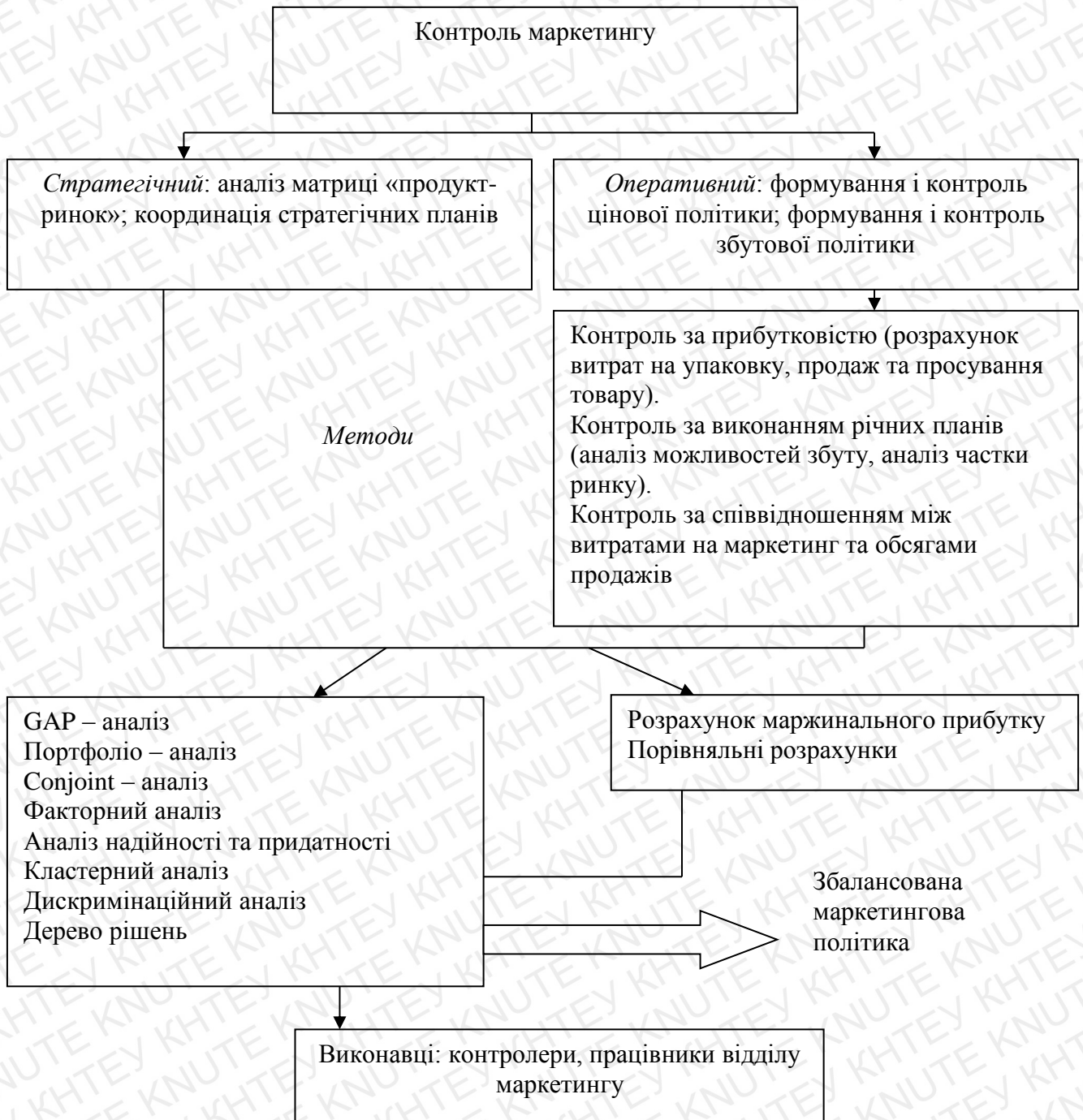


Рис. Б.1. Схема контролю маркетингу на підприємствах

Джерело: [89, с. 61]