

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»  
УДК 339.138

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) П.В.Круш  
(ініціали, прізвище)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

## Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Виконала: студентка 2 курсу, групи УЕ-з71мп  
Журенко Олена Вячеславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник:

доцент, к.е.н., Дергалюк Б. В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант з економіко-математичного розділу:

старший викладач, к.е.н., Кузьмінська Н.Л.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант з нормоконтролю

доцент, к.е.н., Кривда О. В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

професор, д.е.н., Войтко С. В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут**  
**імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      П.В. Круш  
(ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студенту**  
**Журенко Олени Вячеславівни**

1. Тема дисертації «Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою підвищення його конкурентоспроможності»,

науковий керівник дисертації доцент, к.е.н, Дергалюк Б. В.

затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3503-с

2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних та методологічних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

1) уточнити сутність та класифікацію маркетингу;

2) обґрунтувати підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;

3) провести маркетингові дослідження процесу управління рекламною діяльністю;

- 4) узагальнити методичні підходи до формування моделі управління маркетинговою діяльністю підприємств;  
 5) запропонувати шляхи підвищення ефективності управління маркетингом.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 10 рисунків, 30 таблиць, 4 додатки.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 6

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., старший викладач кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	05. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	21.11, 23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Журенко О. В.

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дергалюк Б. В.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	14
1.1. Економічний зміст маркетингової діяльності та її значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.2. Система управління маркетинговою діяльністю підприємств.....	19
1.3. Методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	28
Висновки до розділу I.....	32
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕКО ТЕРРА» .....	33
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЕКО ТЕРРА».....	37
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО ТЕРРА».....	41
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз витрат ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою вивільнення додаткових коштів на реалізацію маркетингової стратегії.....	55
Висновки до розділу II.....	62
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕКО ТЕРРА» .....	63
3.1. Формування стратегії як напрям удосконалення управління маркетинговою діяльністю .....	63
3.2. Розробка ефективної маркетингової стратегії ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою підвищення його конкурентоспроможності .....	73

3.3. Маркетингова програма досягнення ТОВ «ЕКО ТЕРРА» конкурентоспроможних позицій.....	85
3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в умовах реалізації запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу III.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління маркетинговою діяльністю є надзвичайно актуальним напрямом в економічній науці, адже воно вирішує проблему розвитку підприємства та забезпечує споживачів необхідною інформацією.

Вагомий науковий внесок в опрацювання проблем маркетингової діяльності зробили такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: У.Ф.Аренс, Д.Бернет, К.Л.Бове, С.Бродбент, І.Л.Вікентьєв, А.В.Войчак, Н.А.Гасаненко, А.Дейян, О.А.Добрянська, С.Є.Кайструков, Г.Картер, Л.Койк, Ф.Котлер, Г.Г.Почепцов, І.Я.Рожков, Є.В.Ромат, К.Ротцол, І.Сендідж, У.Уеллс, В.Фрайбургер, Р.Шмаленсі, Т. Лук'янець, Л.В. Романова, О.В. Коваленко, О.П. Луцій та інші. Окресленими проблемами займалися і займаються такі вчені як Т.І. Ткаченко, М.В. Соколова, І.Г. Смірнов, В.Б. Сапрунов, Д.І. Воротіна., О.В. Ареф'єва, Л.М. Шульгіна та ін.

Ураховуючи вагомість проблеми управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО ТЕРРА» та її практичне значення темою магістерської дисертації було обрано «Управління маркетинговою діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності».

**Зв'язок роботи з науково-дослідними темами.** Магістерську дисертацію підготовлено відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» за темою «Управління маркетинговою діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності» (номер державної реєстрації 0116U004579), у межах якої автором обґрунтовано теоретичні засади забезпечення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства та розроблено напрямки її покращення.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначення напрямів його удосконалення.

Реалізація цієї мети обумовила вирішення таких завдань:

- уточнити сутність та класифікацію маркетингу;
- обґрунтувати підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести маркетингові дослідження процесу управління рекламною діяльністю;
- узагальнити методичні підходи до формування моделі управління маркетинговою діяльністю підприємств;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності маркетингу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методологічні основи управління маркетинговою діяльністю.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали напрацювання вітчизняних і зарубіжних економістів. Інформаційною базою дослідження послужили закони України та інші нормативні акти з питань реклами та матеріали з управління статистики України.

Під час вирішення поставлених завдань використовувалися методи порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, системного підходу при уточненні сутності поняття реклама, розробці класифікації реклами, уточненні схеми рекламного процесу; застосування системного підходу до формування процесу управління рекламною діяльністю; статистичних і аналітичних методів збору й оцінки маркетингової інформації, статистичного аналізу, соціологічного дослідження та експертних оцінок при дослідженні та аналізі ринку послуг підприємств в Україні; візуально-графічний метод – для представлення результатів емпіричних досліджень у наочній формі економіко-математичні методи і моделі при розробці алгоритму вибору оптимального варіанту маркетингової стратегії.

**Наукова новизна** отриманих результатів відображає наукові результати, які були отримані в результаті виконання дипломного дослідження.

Наукова новизна результатів даного дослідження полягає в наступному:

*дістало подальшого розвитку:*

– дослідження категорії управління маркетинговою діяльністю та окремих його функцій (с. 18);

*уточнено:*

– систему управління маркетинговою діяльністю, що відрізняється від існуючих розкриттям змісту взаємозв'язку окремих функцій забезпечення управління маркетинговою діяльністю;

– мету, а також комплексність як сукупність елементів, взаємозв'язок яких забезпечений цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт, яка організована з метою надання підсистемі управління маркетинговою діяльністю бажаного стану;

*удосконалено:*

– процес оцінки факторів впливу на прибуток підприємства з метою вивільнення додаткових коштів на реалізацію сучасної маркетингової стратегії. Для цього був використаний кореляційно-регресійний аналіз (с. 47);

– процес ефективної маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «ЕКО ТЕРРА», яка відрізняється від існуючих оцінюванням привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів в розрізі кожної групи товарів (с. 43);

– модель виходу ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в преміум-сегмент, яка відрізняється від існуючих врахуванням результатів оцінки факторів ефективності маркетингової діяльності (с. 75).

***Практичного значення*** магістерської дисертації набули:

– ефективна маркетингова стратегія ТОВ «ЕКО ТЕРРА» (с. 64);

– методика оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів (с. 65);

– маркетингова програма досягнення ТОВ «ЕКО ТЕРРА» конкурентоспроможних позицій (с. 78).

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дипломної роботи можуть бути використані при формуванні й реалізації маркетингової діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання з метою забезпечення власної конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження:** основні теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на:

1. Міжнародній науково-практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих учених «Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє» за темою «Антикризовий маркетинг та етапи його впровадження на підприємстві» (Київ, 26-27 січня 2018 року).

2. Міжнародній науково-практичній конференції «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» за темою «Світ економічної науки» за темою «Екологічно-інноваційна діяльність як інструмент економічного девелопменту» (Львів, 27 жовтня 2018 року).

3. 2-й міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах» за темою «Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації» (Одеса, 2-3 лютого, 2018 року).

#### **Публікації.**

4. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств на базі інновацій. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління» Східноукраїнського інституту економіки та управління, м. Запоріжжя. – випуск 3. – 2018 рік.

5. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Головні аспекти використання на ринку маркетингової системи «B2B». Науковий журнал «Економічні студії». – випуск 4. – 2018 рік.

6. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Екологічно-інноваційна діяльність як спосіб розвитку економіки. Фаховий науковий журнал «Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – випуск 34. – 2018 рік.

**Ключові слова:** управління маркетинговою діяльністю, маркетингова стратегія, кореляційно-регресійний аналіз, SWOT-аналіз, реклама, просування, маркетинг, управління, конкурентоспроможність, моделювання.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічний зміст маркетингової діяльності та її значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підприємства, що виходять на ринок, зустрічають сьогодні жорстоку конкурентну боротьбу. Щоб вижити в цій боротьбі і досягти успіху, необхідно використовувати можливості маркетингу.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності. Тому майбутнім спеціалістам необхідно уважно і творчо віднестися до вивчення теорії і практики маркетингу, досвіду західних і вітчизняних фірм в цій галузі.

Для визначення ролі та місця маркетингу персоналу (МП) в управлінській діяльності необхідно врахувати його взаємозв'язок з маркетинговою діяльністю і, перш за все, із маркетингом. З цією метою доцільно розглянути сутність маркетингу та маркетингової діяльності взагалі.

Фахівці маркетингологів налічують понад 2000 визначень поняття «маркетинг» [7], що свідчить про його складність та багатоаспектність, наявність багатьох шкіл, які мають свої підходи, міркування щодо маркетингу. Вперше в науковий обіг термін «маркетинг» ввів учений С. Маккормик (1809-1884) і сформулював його визначальну функцію: діяльність фірми із задоволення потреб покупців. У 30ті роки ХХ ст. під маркетингом стали розуміти галузь прикладної економіки, що вивчає систему розподілу продукції.

Водночас Американська асоціація маркетингу дає таке визначення: «Маркетинг» — це підприємницька діяльність, пов'язана з напрямком потоку товарів та послуг від виробника до споживача».

Основними поняттями, які концептуально характеризують маркетинг, є нестача, потреба, запиту (попит), товар, обмін, угода, ринок. Нестача —

неусвідомлене людиною відчуття недостатності чогось — в біологічному, соціальному, особистісному аспектах. Усвідомлена недостатність є потребою. Запити — потреби, підкріплені купівельною спроможністю, що виражається попитом (форма вияву потреби покупця, зумовлена ситуацією і цілями). Попит зазнає значних коливань порівняно з потребами. Товар — економічна категорія з позицій виробника або носія «робочої сили». Проте поняття «товар» не обмежується фізичними об'єктами, а передбачає ще й послуги, спрямовані на задоволення нестатку (потреб). Ф. Котлер пропонує відносити до цього поняття осіб, місця, організації, види діяльності та ідеї [9]. Обмін має місце, коли його суб'єкти приймають рішення задовольнити свої потреби і попит. Рішення про обмін визначається інтересами суб'єктів і відносинами власності.

Для обміну необхідні такі умови:

- наявність двох сторін, що володіють власністю, яка має цінність (споживчу вартість) для іншої;
- здатність сторін до взаємообміну інформацією щодо певних аспектів обміну і доставки товару до місця обміну;
- впевненість кожної із сторін у доцільності обміну і свобода у прийнятті чи відхиленні пропозиції іншої.

Ці умови створюють потенційну можливість для обміну. Угода (акт купівліпродажу) — акт відносин, що відбулися під час обміну. Угода може бути грошовою чи бартерною. Ринок — сфера й механізм реалізації обміну власністю у вигляді споживчих цінностей. Нижче буде поглиблено зміст наведених понять.

Під маркетингом розуміють: систему управління всередині фірми [4] і водночас специфічну функцію управління. Якщо спробувати згрупувати існуючі визначення, то маркетинг можна розглядати як галузь науки, що вивчає ринок; вид людської діяльності; філософію бізнесу; систему управління просуванням продукції на ринку; функцію управління. Більшість авторів, які у маркетингу вбачають систему поглядів, функцію координації комерційної діяльності, філософію бізнесу, процес збалансованого попиту та пропозиції,

найчастіше доходять висновку, що це ринкова концепція управління організаціями.

На сьогодні серед фахівців загальноприйнятого визначення маркетингу не склалося, тому для розуміння сутності маркетингу персоналу простежимо історію формування концепції маркетингу, тобто провідної думки, певного способу розуміння і трактування його як явища. У працях сучасних маркетингологів (Дж. Дина, П. Друкера, Т. Левіта, Дж. Маккарті, Н. Бердена, Ф. Котлера та ін.) наводяться часом про тилежні концептуальні підходи до сучасного маркетингу [9–12, 14].

Так, Ф. Котлер вважає, що маркетинг як одна з наукових галузей характеризується наявністю великого вибору теоретичних концепцій і методик, які допомагають маркетингологам приймати рішення [11]. З огляду на думку цього фахівця щодо маркетингу проаналізуємо його основні поняття, які формують концепцію, і розкриємо їхній взаємозв'язок із МП. Почнемо аналіз із визначення маркетингу. У табл. 1.1 наведено формулювання, які найчастіше використовуються маркетингологами.

Таблиця 1.1 – Визначення маркетингу

Формулювання терміна «маркетинг»	Ключові поняття
1	2
Вид діяльності, спрямованої на задоволення у споживачів відчуття нестачі чогось за допомогою обміну	Вид діяльності, обмін
Функція адміністрації фірми, яка полягає в організації й управлінні всім комплексом ділової активності	Основна функція
Система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	Система управління
Процес управління розробкою виробів і послуг, ціновою політикою, просуванням товарів до споживача та їхнім збутом	Процес
Процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, задоволення потреби окремих осіб та організацій	Задум обміну
Система господарювання, орієнтована на ринок, споживача, на вивчення його запитів та інтересів	Система господарювання
Особлива форма діяльності підприємства на ринку	Форма діяльності

Аналіз визначень у табл. 1.1 свідчить, що термін «маркетинг» використовується в теорії та практиці в різних значеннях.

При цьому в контексті даного дослідження доцільно розглядати поняття маркетингу саме як форми діяльності, що зумовлює доцільність розгляду поняття «маркетингова діяльність».

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища.

Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково – технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів зокрема [2, с. 32]. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [2, с. 35].

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергічний ефект [4, с. 384].

На думку Л.В. Балабанової, управління маркетингом – 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. Управління маркетингом – це сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій [3, с. 311].

Згідно з Ф. Котлером, маркетинг – це система різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування,

ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у наявних або потенційних споживачів, а також вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [6, с. 19].

А.О. Старостіна під маркетинговою діяльністю розуміє таку систему управління підприємством, яка спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції [10, с. 41]. С.С. Гаркавенко розглядає управління маркетингом з огляду на функції менеджменту: планування маркетингу, організація маркетингу, мотивація персоналу, який бере участь у маркетингу та контролі маркетингу; ототожнює управління маркетингом і маркетинг-менеджмент, а також надає таке визначення маркетингового менеджменту: «Маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, яка включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги та збільшення прибутків» [9, с. 52].

Г. Ассель розуміє управління маркетингом як «механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова організація взаємодіє зі споживачами». Завдання менеджерів з маркетингу полягають в ініціюванні та контролі за цією діяльністю. Спочатку маркетингова організація виявляє потреби споживачів, потім вона розробляє і здійснює стратегії маркетингу для задоволення цих потреб, а потім контролює та аналізує реакцію споживачів з метою визначення рівня вдовolenості потреб споживачів [1, с. 6].

Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як, зокрема, отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку [6, с. 71].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється у трьох напрямках: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг. Отже, модель управління маркетинговою

діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Основними принципами маркетингової діяльності є програмно-цільове управління, інноваційний підхід, орієнтація на попит, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, тотальне управління маркетингом, логістична модель організації, електронний маркетинг, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення [4, с. 80–82]. Принципи маркетингу формують загальну спрямованість маркетингової діяльності на підприємстві.

## **1.2. Система управління маркетинговою діяльністю підприємств**

Питання забезпечення якості системи управління маркетинговою діяльністю, безперечно, можна із впевненістю окреслити в якості основного завдання економічної науки в цілому. Таке зауваження ґрунтується на багатьох чинниках, серед яких можна зазначити:

- підприємство виступає однією із ланок економічної системи та основним суб'єктом ринку в державі і саме від ефективності діяльності підприємства, яке забезпечується шляхом вдалої системи управління, досягається сталість економіки держави в цілому;

- підприємства діють в умовах жорсткої конкуренції на ринку, який перенасичений підприємствами різних форм власності, а тому кожен із їх представників зацікавлений в створенні конкурентоздатної та ефективної системи управління;

- практично кожен громадян є учасником тієї чи іншої системи управління, в залежності від власного працевлаштування або участі в бізнесі. В свою чергу це зумовлює зацікавленість практично всіх верств населення в якості та ефективності системи управління окремого підприємства.

Поряд із цим необхідно зазначити, що дослідженню окремих аспектів

системи управління присвячено праці багатьох вчених: окремі вчені досліджують теоретико-організаційні засади системи управління, деякі – практичні аспекти, ряд вчених вивчають зарубіжний досвід даного питання та намагаються адаптувати його до умов національного середовища, деякі науковці розглядають особливості систем управління з урахуванням особливостей того чи іншого підприємства. Проте, на мою думку, найбільшої уваги потребує проблематика уточнення саме теоретичного підґрунтя окресленого питання, оскільки саме теоретична дослідженість є підґрунтям ефективних практичних втілень. Тому доцільно зосередити увагу на існуючих визначеннях поняття управління (табл..1.1):

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
1	2
Большаков А.С.	Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [5, с. 14]
Борисов А.Б.	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [6, с. 760]
Вечканов Г.С.	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження структури, підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і інтуїції [10, с. 376]
Економічний енциклопедичний словник	Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [24]
Мочерний С.В.	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [25, с. 194]
Казначевская Г.Б.	Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [27, с. 10]
Михайлов С.І.	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його

структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [37, с. 4]
--

Як видно з таблиці 1.2., підходи до визначення поняття «управління» в достатній мірі відрізняються одна від іншої та в більш загальному такі підходи можна окреслити наступним чином:

- управління як процес розподілу й руху ресурсів;
- управління як цілеспрямована дія;
- управління як елемент, функція організаційних систем;
- управління як процес планування, організації, мотивації й контролю;
- управління як процес переведення керованої системи в наперед заданий стан.

Підхід, згідно якому управління розглядається як процес розподілу й руху ресурсів в певній мірі є правомірним, але розподіл ресурсів більш доречно визначати в якості процесу, який супроводжує управління, а не в якості змістовної ознаки самого управління.

Управління як цілеспрямована дія в певній мірі обмежує сутність управління через те, що цілеспрямована дія лише розкриває зміст впливу суб'єкта на об'єкт.

Підхід який розглядає управління як елемент або функцію організаційних систем розкриває зміст саме організаційної системи як впорядкованої побудови. Водночас сутність управління в даному підході залишається не розкритою.

Управління як процес планування, організації, мотивації й контролю зводить сутність управління до переліку загальновідомих функцій управління, що також в загальному звужує сутність поняття управління.

Найбільш доцільним, на думку автора, є саме підхід, згідно якому управління це процес переведення керованої системи в наперед заданий стан.

Такий підхід в повній мірі можна вважати доцільним та комплексним, а тому може виступати підґрунтям для уточнення поняття «система управління

підприємством».

Отже, виникає об'єктивна потреба в розгляді засад такої системи.

Система найчастіше трактується як сукупність певних елементів і зв'язків між ними, якій притаманні ознаки цілісності та наявність загальної мети.

При цьому до елементів системи зазвичай відносять мету та завдання, підсистеми, функції, суб'єкт, об'єкт, принципи та забезпечення.

Отже, перш за все, доцільно визначитись із метою та завданнями системи управління маркетинговою діяльністю.

Мета функціонування системи управління маркетинговою діяльністю найбільш повно може бути розкрита з урахуванням наведених вище міркувань у такий спосіб:

мета системи управління маркетинговою діяльністю полягає в приведенні існуючого стану системи в бажаний стан.

При цьому до основних завдань системи управління маркетинговою діяльністю може бути віднесено:

- організація збуту товарів та послуг з урахуванням попиту споживачів з урахуванням наявних;
- перехід для використання працівників, які мають високу кваліфікацію;
- стимулювання співробітників з допомогою їм відповідних умов праці та системи оплати;
- визначення необхідних ресурсів і джерел забезпечення маркетингової діяльності;
- розробка стратегії розвитку організації та реалізація маркетингової діяльності;
- визначення цілей розвитку організації маркетинговою діяльністю;
- вироблення системи заходів задля досягнення поставленої мети;
- здійснення контролю над ефективністю маркетингової діяльності, над втіленням поставлених завдань.

Даний перелік завдань, які стоять перед системою управління

маркетинговою діяльністю, можна вважати в повній мірі вичерпним.

Стосовно підсистем системи управління підприємством, то в даному контексті доцільно зауважити, що такі підсистеми формуються особисто кожним окремим підприємством, але традиційно до таких підсистем відносять (Рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Підсистеми системи управління підприємством

*Джерело: Розроблено автором за [9, 12, 27]*

Якщо розглядати функції системи управління маркетинговою діяльністю, то доречно зробити припущення, що система управління виконує ті самі функції, що й управління в цілому.

В свою чергу, основними функціями управління в загальновідомому сенсі планування, організація, мотивація, контроль [70].

Характеристика функцій системи управління підприємством наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика функцій системи управління підприємством [37]

Функція	Характеристика
1	2
Планування	Функція планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності. План або прогноз для підприємства відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. При відсутності детально розробленого плану апарат управління не може дати оцінку досягнутому фактичному рівню використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату. Служба планування, укомплектована кваліфікованими спеціалістами, має бути на кожному підприємстві і повинна займатися стратегією його розвитку. Стратегія, закладена в конкретні плани, програми, розроблені з урахуванням можливих змін в господарській діяльності, – основа успішного управління, відтак і виживання підприємства.
Організація	Організація є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні. Тому значна частина робочого часу апарату управління використовується для організації виробничого процесу.
Мотивація	Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями. Мотивація передбачає розробку положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці повинна бути направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та мети підприємства.
Контроль	Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління. Контрольна діяльність полягає в розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень.

Стосовно суб'єкта та об'єкта системи управління маркетинговою діяльністю, то доречно зауважити, що це занадто індивідуальне питання, яке визначається кожним окремим підприємством у відповідності до структури управління, організаційної структури підприємства та особливостей діяльності.

В більш загальному можна окреслити суб'єкт як керуюча підсистема, а об'єкт – керовані підсистеми системи управління підприємством.

При цьому, вплив суб'єкта на об'єкт здійснюється саме шляхом цілеспрямованої дії, про яку йшлося вище.

Принцип – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності організації в будь-якій сфері, або правило поведінки особистості.

Початковим моментом у побудові системи управління підприємством є формулювання принципів управління маркетинговою діяльністю. Можна виділити наступні основні принципи системи управління підприємством [36, 51]:

1. Принцип відтворення системи життєзабезпечення. Функціонування підприємства як системи господарювання має забезпечувати збереження екосистеми, ресурсозберігаюче відтворення всіх компонентів системи.

2. Принцип соціальної орієнтації підприємства. Кінцевою метою функціонування підприємства має стати виробництво товарів і послуг, необхідних для суспільства.

3. Принцип правової регламентації управління. Економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують законність управління.

4. Принцип наукової обґрунтованості системи управління припускає врахування економічних законів і законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.

5. Системний підхід до управління. Цей підхід передбачає розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, а при поставленні цілей – всебічно зважувати всі фактори та спрямовувати механізми управління на досягнення цілей.

6. Принцип орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства його економічний розвиток необхідно орієнтувати на інвестування в інновації (переважно у нові технології та менеджмент).

7. Принцип збереження і розвитку конкурентних переваг. Виявлення сильних і слабких сторін функціонування підприємства дозволяє сформулювати стратегію діяльності на основі їхнього прогнозування, отримувати конкурентну перевагу у випуску товару (виконанні послуг).

8. Принцип єдності теорії і практики управління. Будь-яке управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління, вирішуючи одне із практичних завдань.

9. Принцип зіставності варіантів управлінських рішень при їхньому виборі. Варіанти управлінських рішень наводяться у зіставному вигляді за наступними факторами: часом, якістю, рівнем освоєння, методом одержання інформації, факторами ризику і невизначеності.

Перелік принципів не є чітко задекларованим, тому перелік, кількість та зміст принципів системи управління підприємством може бути варіативним в залежності від загальної місії та завдань кожного окремого підприємства.

З урахуванням зазначеного можна надати графічне зображення системи управління маркетинговою діяльністю (Рисунок 1.2).

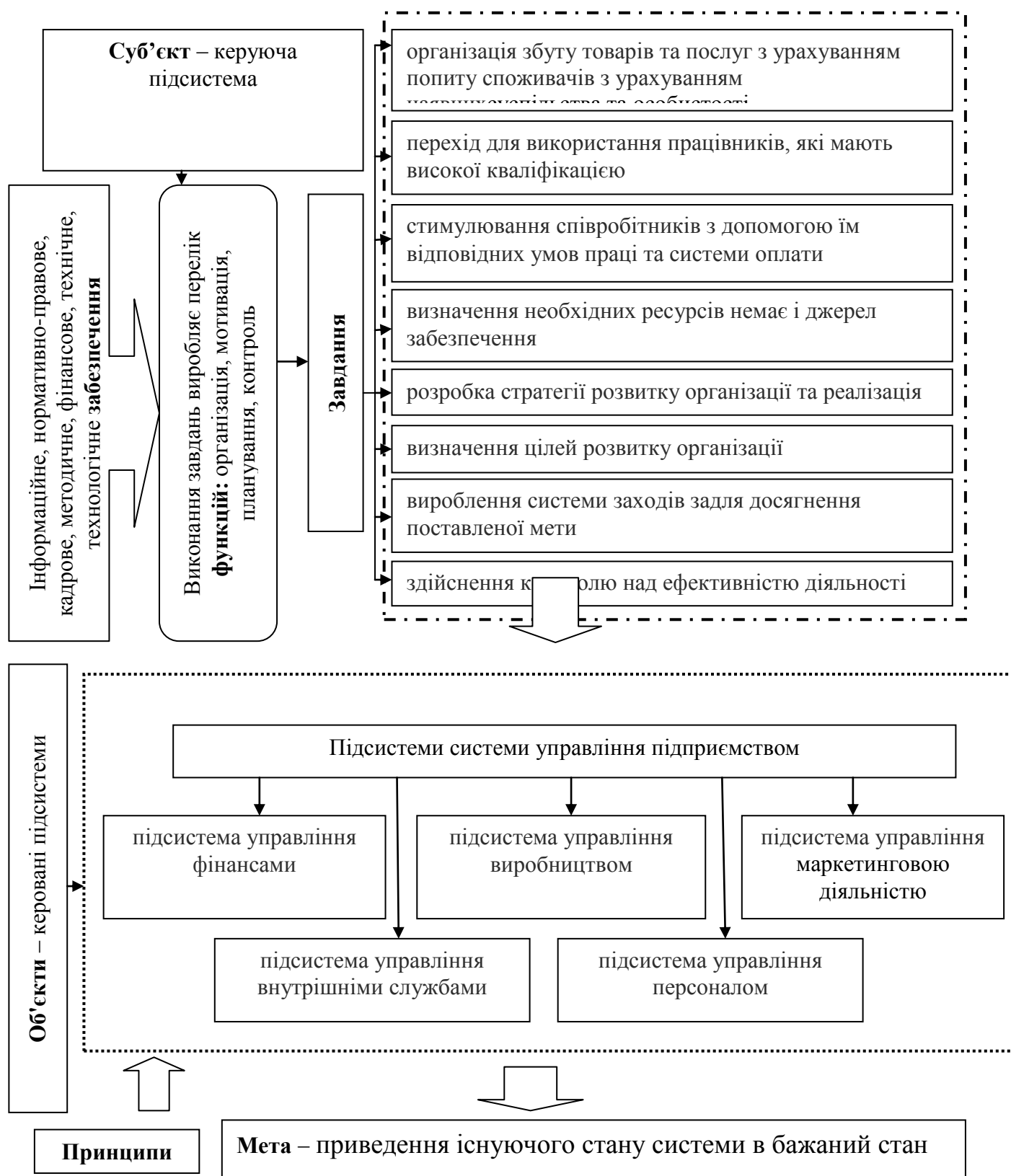


Рисунок 1.2 – Система управління маркетинговою діяльністю

Джерело: Розроблено автором за [8]

Останнім елементом системи управління маркетинговою діяльністю, який

повинен бути включений в побудову такої системи, можна вважати забезпечення функціонування окресленої системи.

При цьому в якості забезпечення системи управління маркетинговою діяльністю доцільно зазначити інформаційне, нормативно-правове, фінансове, кадрове, методичне забезпечення.

Таким чином, окреслена на рисунку 1.2 система управління маркетинговою діяльністю побудована на основі системного підходу та враховує всі необхідні елементи, розкриття змісту яких дозволяє надати цілісне уявлення про управління маркетинговою діяльністю.

З урахуванням зазначеного вище обґрунтування сутності управління та враховуючі узагальнену систему управління маркетинговою діяльністю можна запропонувати уточнене визначення поняття «система управління маркетинговою діяльністю» у такий спосіб:

Система управління маркетинговою діяльністю це сукупність елементів, взаємозв'язок яких забезпечений цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт, яка організована з метою надання підсистемі управління маркетинговою діяльністю бажаного стану.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих розкриттям змісту взаємозв'язку окремих елементів системи маркетингу, врахуванням мети, а також комплексністю.

### **1.3. Методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Протягом останніх років змінювався підхід до маркетингової діяльності, до управління маркетингом. Помітні такі тенденції: обов'язкове розроблення програм маркетингу професійними маркетологами, а не інформаційними працівниками, безпосередня участь споживачів у розробленні програми маркетингу, обов'язкове відображення в бюджетах пріоритетів маркетингу в сфері використання ресурсів підприємства; керівники маркетингової діяльності

неодмінно входять до складу вищого керівництва фірми.

Американські вчені стверджують, що питома вага маркетингової діяльності в загальній діяльності фірми сьогодні становить близько 80%. [2]

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

Та одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширені два підходи його вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення. [3]

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо.

В якості результатів стосовно споживачів пропонується використовувати: обсяг цільового сегменту(тів) і його характерні особливості; ступінь задоволення споживачів; рівень лояльності по відношенню до компанії; превалюючі моделі споживацької поведінки; пріоритетність товарної марки (з точки зору споживачів) в порівнянні з продукцією конкурентів; рівень поінформованості; об'єм закупівель, що здійснюється споживачами; вартість і імовірність переключення споживачів на придбання товарів конкурентів; споживацькі наміри.

Що стосується категорії «постачальники», доцільним є використання таких показників як ефективність «архітектури» взаємовідносин з постачальниками (зацікавленість постачальників в співпраці з компанією, важливість для постачальників об'єму продажів компанії, вартість і імовірність вибору інших

клієнтів); чіткість виконання умов співробітництва; рівень якості постачання.

Категорія «конкуренти» повинна оцінюватись по таким показникам як сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи; відносна доля ринку; характеристики і причини успіху найбільш вагомих конкурентів; стратегії позиціонування конкурентів і ступінь зацікавленості у збереженні існуючих позицій; існуючі бар'єри для входу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для посилення власних позицій; активи і компетенція конкурентів. [4]

Фінансові показники включають виручку, доходи, прибуток, в тому числі і від нових клієнтів і т.ін.

При визначенні витрат на маркетингову діяльність розповсюдженим є підхід їх ототожнення з витратами по просуванню товару. Очевидна його обмеженість, і, на нашу думку, витрати на маркетингову діяльність повинні включати (окрім традиційних витрат на заробітну плату, матеріали і енергію, амортизаційні витрати, витрати на поточний ремонт): витрати на організацію і проведення товарної, комунікаційної, цінової і збутової політики; витрати на створення бренду; витрати на пошук (бенчмаркінг), підготовку і освоєння нових технологій; витрати по забезпеченню ефективності транзакцій (переговори, договори і т.і.); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності і функціонування систем маркетинг-контролінгу.

Також в науковій літературі виділяють чотири відокремлені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності:

1) Кількісні (фактографічні) – передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення:

- рентабельність інвестицій у маркетинг;
- оцінка вартості бренда;
- оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.

2) Соціологічні – націлені на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень та проведення

досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінювання комунікацій).

3) Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань та практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах).

4) Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу – це всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами. [1]

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій.

На українських підприємствах популярним є підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності за допомогою показника ROIM (повернення інвестицій у маркетинг), який розраховується як відношення різниці додаткової виручка від здійснених маркетингових заходів та собівартості вироблених товарів (послуг), які просуваються за рахунок маркетингових заходів, до вартості самих маркетингових заходів.

Його використання дозволяє одержати конкурентні переваги компанії та підвищити її прибутковість, розробляти більш якісні стратегії та приймати ефективні інвестиційні рішення.

Таким чином, використання різноманітних методів оцінювання в комплексі, а також «таргет-індикаторів» дозволяє оцінити наскільки ефективно ведеться маркетингова діяльність на підприємстві, доцільність впровадження тих чи інших маркетингових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності фірми в цілому та для кожного виду діяльності зокрема. Розрахунок

точних показників дозволить приймати вірні рішення щодо збільшення ефективності і якості маркетингової діяльності організації.

### **Висновки до розділу I**

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища.

Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково – технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів.

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергічний ефект.

Дослідженню окремих аспектів системи управління присвячено праці багатьох вчених: окремі вчені досліджують теоретико – організаційні засади системи управління, деякі – практичні аспекти, ряд вчених вивчають зарубіжний досвід даного питання та намагаються адаптувати його до умов національного середовища, деякі науковці розглядають особливості систем управління з урахуванням особливостей того чи іншого підприємства.

Система управління маркетинговою діяльністю це сукупність елементів, взаємозв'язок яких забезпечений цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт, яка організована з метою надання підсистемі управління маркетинговою діяльністю бажаного стану.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих розкриттям змісту взаємозв'язку окремих елементів системи маркетингу, врахуванням мети, а також комплексністю.

## РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

### 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО ТЕРРА», створене з ініціативи провідних фахівців України в сфері поводження з небезпечними відходами.

Товариство надає послуги зі збирання, перевезення, зберігання та подальшої утилізації небезпечних відходів і надає інші види екологічних послуг.

Юридична адреса: 08623, Київська обл., Васильківський р-н, смт. Калинівка, вул. Залізнична, 47.

Рік заснування: 2013 р.

Кількість працівників: 10 осіб

Власник на 06.09.2018 (Бублик Руслан Сергійович), внесок — 100 000 грн, 100%

Діяльність підприємства (галузі по КВЕД):

- збирання та знищення інших відходів;
- прибирання сміття, боротьба з забрудненням та подібні види діяльності;
- виробництво пакетів для сміття, вторсировини, скляних виробів, кришок для консервації та полімерів.

ТОВ «ЕКО ТЕРРА» надає послуги з вилучення таких видів відходів:

- вироби та матеріали гумові (незабруднені);
- бій матеріалів і виробів скляних;
- вироби паперові та картону (макулатура забруднена та або така, що підлягає захороненню);
- вироби пластмасові, поліетиленові, забруднені плівки, полімери будь яких видів;

- пісок, папір, тирса, ґрунт промаслені;
- відпрацьовані нафтопродукти, масло/вода, вуглеводні/вода, емульсії;
- шлами гальванічних і ліварних виробництв (сухі, пастоподібні);
- відходи виробництва, одержання і застосування біоцидів та фітофармацевтичних препаратів, включно з відходами пестицидів та гербіцидів, які мають просрочений термін придатності чи не придатні
  - відходи виробництва, одержання і застосування чорнила, барвників, пігментів, фарб, лаків, оліфи;
  - бампери непридатні для використання за призначенням;
  - матеріали пакувальні, пластмасові чи інші, зіпсовані чи забруднені;
  - матеріали обтиральні промаслені (ганчір'я);
  - люмінесцентні лампи типу ЛБ та інші ртутевмісні лампи;
  - люмінесцентні лампи типу ДРЛ;
  - відпрацьовані ртутні термометри;
  - відпрацьовані акумуляторні батареї;
  - відходи розчинів чи кислот (у т.ч. відпрацьований електроліт);
  - відпрацьовані фільтри (масляні, паливні, повітряні тощо);
  - мул автомийок;
  - медпрепарати, що не містять психотропних речовин, вакцини і протипухлинні засоби (анатомічні відходи);
  - всі види медичинських відходів шприци, катетери, гумові рукавиці, крапельниці, голки та інше;
  - оргтехніка (ноутбуки, монітори, мишки комп'ютерні, клавіатури, системні блоки, принтера комп'ютерні, факсимільні апарати тощо);
  - мобільні телефони;
  - побутова техніка та офісні меблі.

Основна робота ТОВ «ЕКО ТЕРРА» спрямована на зниження обсягів накопичення та переробку відходів в Україні з мінімальною шкодою для навколишнього середовища.

Основними принципами роботи ТОВ «ЕКО ТЕРРА» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг екологічного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері екології.

З огляду на сучасне екологічне становище в Україні, з метою захисту навколишнього природного середовища в контексті сталого розвитку та задля покращення якості життя, ТОВ «ЕКО ТЕРРА» працює в інтересах збереження екології, в тому числі шляхом інформування та надання безкоштовної консультаційної допомоги утворювачам небезпечних відходів всіх форм власності, а також співпраці з міжнародними природоохоронними екологічними організаціями.

Підприємство ТОВ «ЕКО ТЕРРА» розташоване у районі з розвиненою інфраструктурою та зручним транспортним сполученням, виробничі об'єкти відповідають усім нормам екологічного законодавства, про що свідчать наявні дозвільні документи.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕКО ТЕРРА» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Організаційна структура управління «ЕКО ТЕРРА» уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура «ЕКО ТЕРРА» відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була

адекватною до стратегії – дуже складно.

При побудові організаційної структури «ЕКО ТЕРРА» дотримуване таких принципів:

- структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам;
- слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;
- формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Кваліфікований персонал завжди надасть консультацію щодо вибору товару і його технічними характеристиками.

На Рисунок 2.1. наведено організаційну структуру управління ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

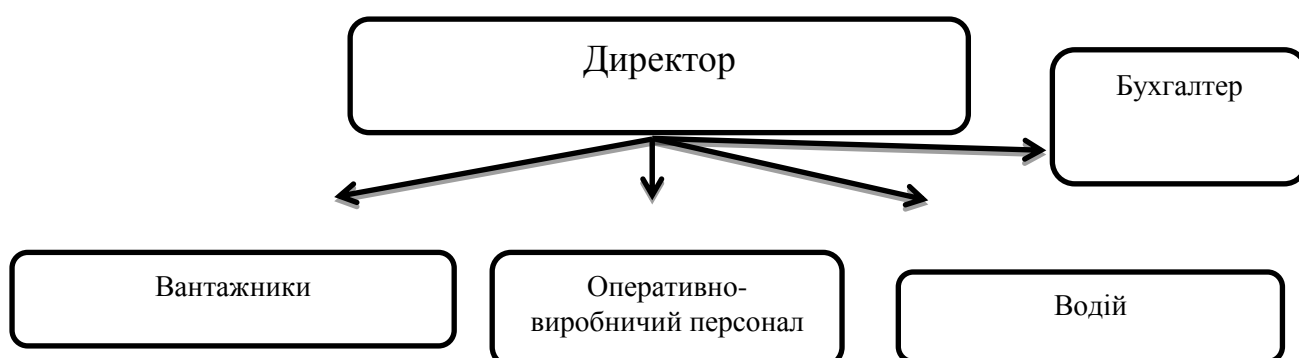


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

На підприємстві ТОВ «ЕКО ТЕРРА» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного

керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Основна ознака лінійної організаційної структури – наявність виключно лінійний зв'язків.

Переваги такого типу структури це:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Кадрове планування на ТОВ «ЕКО ТЕРРА» – це система підбору кваліфікованих кадрів, яка дозволяє забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЕКО ТЕРРА»**

Основним фактором, що впливає на формування прибутку є витрати. Витрати виробництва, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), групуються за такими елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів і нематеріальних активів інші витрати.

Проведемо аналіз витрат, який дозволяє не лише оптимізувати функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, а й виявляє проблему раціонального витрачання ресурсів, докорінно поліпшує управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності продукції, а відтак при зменшенню обсягу витрат збільшуються доходи. Мета аналізу витрат

обумовлена можливими варіантами розвитку підприємства у майбутньому. Тому проведемо структурно-динамічний аналіз витрат. (таблиці 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Динамічний аналіз витрат по економічним елементам ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

№ пп	Показники	2015	2016	2017	Відхилення			
					2016-2015		2017-2016	
					Абс.	Від.	Абс.	Від.
1	Матеріальні затрати	4425,2	4438,2	2604,1	13	0,29	-1834,1	-41,33
2	Витрати на оплату праці	6724,5	6577,7	6577,2	-146,8	-2,18	-0,5	-0,01
3	Відрахування на соціальні заходи	2395,1	2393,9	2393,1	-1,2	-0,05	-0,8	-0,03
4	Амортизація	2499	2350,9	3958,5	-148,1	-5,93	1607,6	68,38
5	Інші операційні витрати	1930,1	2252,1	245	322	16,68	-2007,1	-89,12
6	Разом	17973,9	18012,8	15777,9	38,9	0,22	-2234,9	-12,41

Загальна сума витрат з 2015 по 2016 роки збільшується на 38,9 тис.грн, а з 2016 по 2017 роки спостерігається тенденція до зменшення на 2234,9 тис.грн.

У структурі витрат переважають витрати на плату праці. Їх частка змінюється з 37,41% в 2015р., до 36,6% в 2016р. та до 36,59% в 2017 р.

Частка матеріальних витрат змінюється з 24,62% в 2015р., 24,69 % в 2016р. та до 14,49 % в 2017 р.

Частка відрахувань на соціальні заходи змінюється з 13,33 % в 2015 р., 13,32 % в 2016р. та до 13,31 % в 2017 р.

Формування прибутку в ТОВ «ЕКО ТЕРРА» за 2015-2017 рр. наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка собівартості, прибутку та інших основних показників діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» за 2015-2017 рр.

№	Показники	Одиниц і виміру	Попередн й рік	Звітний рік	Темп приросту, %
2015-2016 рр.					
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	18224,3	19138,8	105,02
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	12996,1	13167,7	101,32
3.	Валовий прибуток	тис.грн.	4904,9	5787,5	117,99
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	862	1798,5	208,64
5.	Чистий прибуток	тис.грн.	665,2	1947,7	292,80
2016-2017 рр.					
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	19138,8	27188,7	142,06
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	13167,7	20863,6	158,45
3.	Валовий прибуток	тис.грн.	5787,5	6325,1	109,29
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	1798,5	2101,4	116,84
5.	Чистий прибуток	тис.грн.	1947,7	2198,1	112,86

З табл. 2.2 бачимо, що чистий дохід від реалізації у 2016 році порівняно з 2015 р. збільшився на 5,02 % і становив 19138,8 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2016 р. також збільшилась в порівнянні з 2015 р. на 1,32 % і становить 13167,7 тис.грн.

У фінансовому результаті від операційної діяльності в 2016 р. спостерігаються значні позитивні зміни порівняно з 2015 р. на 936,5 тис.грн.

Чистий дохід від реалізації у 2017 році порівняно з 2016 р. збільшився на 42,06 % і становив 27188,7 тис.грн., собівартість реалізованої продукції в 2017 р., також зменшилась в порівнянні з 2016 р. на 58,45% і становить 20863,6 тис.грн.

Чисельність персоналу підприємства в 2017 р. зменшується на людину ( в порівнянні з 2016р.), а середня продуктивність праці зросла в 2017 р. в

порівнянні з 2016 р. на 56,27%.

У фінансовому результаті від операційної діяльності в 2017р. спостерегаються значні позитивні зміни порівняно з 2016 р. на 16,84%.

Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні. Абсолютний показник, який найповніше характеризує ефективність роботи підприємства для власника, – це сума чистого прибутку (прибуток-нетто), який визначається як різниця між фінансовим результатом від звичайної та надзвичайної діяльності та податком на прибуток, який зменшує надзвичайної діяльності та податком на прибуток, який зменшує створений прибуток. Проте, прибуток підприємства хоч і є результатом господарювання, сам по собі не характеризує міру ефективності роботи та ступінь використання майна. Тому, для більш повної оцінки роботи підприємства, застосовують відносні показники прибутковості – рентабельність.

Показники прибутковості господарської діяльності можна визначати на підставі даних прибутку-брутто. У цьому випадку вони будуть характеризувати ефективність господарювання прибутком, який залишається власнику, враховуючи діючу систему оподаткування в тій частині, джерелом покриття якої є прибуток. Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства узагальнимо показники за даними фінансової звітності в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в 2015-2017 рр.

№ п/п	Показники	2015	2016	2017	Відхилення (±) за	
					2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Валова рентабельність витрат, %	37,74	43,95	30,32	6,21	-13,64

2	Коефіцієнт окупності витрат	0,03	0,02	0,03	0,00	0,01
3	Коефіцієнт окупності чистого доходу	0,27	0,30	0,23	0,03	-0,07
4	Рентабельність витрат за операційним прибутком, %	6,63	13,66	10,07	7,03	-3,59
5	Рентабельність витрат за чистим прибутком, %	5,12	14,79	10,54	9,67	-4,26

Наведені в таблиці 2.3 дані свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства та його ділову активність.

Підприємство, у якого сума продажу перевищує витрати на виробництво, управління підприємством і продаж продукції, називають прибутковим. Оскільки одержаний прибуток повністю не відображає ефективність роботи підприємства (міри використання активів), важливе значення має аналіз відносних показників ефективності господарської діяльності, одним з яких є рівень рентабельності.

### **2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ЕКО ТЕРРА»**

У ТОВ «ЕКО ТЕРРА» немає маркетингового відділу, до якого входили б спеціалісти даної області. Управління маркетинговою діяльністю також майже не проводиться, а будь-які заходи, спрямовані на просування компанії на ринку, аналіз ринку тощо, виконуються менеджерами з продажів або самим директором. Компанія функціонує в умовах складного, мінливого маркетингового середовища, а тому управління діяльністю має для нього велике значення.

Основним об'єктом маркетингової діяльності є покупці (теперішні чи потенційні), але просування може бути направлено і на інші аудиторії:

ринкових партнерів, посередників, акціонерів, місцеве населення. Маркетингова діяльність впливає на продаж, конкурентоспроможність окремих товарів і на репутацію всього підприємства, на його стратегічне положення.

Завдання аналізу маркетингової діяльності:

- оцінити, наскільки ефективно система маркетингу впливає на цільову аудиторію;
- з'ясувати, наскільки вона відповідає характеру товару, особливостям цільової аудиторії, образу фірми;
- оцінити, наскільки вона економічно ефективна;
- виявити недоліки та шляхи поліпшення маркетингової діяльності та підвищення ефективності їх дії.

Перед виконанням цієї частини аналізу необхідно вивчити відповідні розділи теорії, зокрема, розібратися у видах просування. У повсякденному житті часто помилково всі акції з просування товарів називають рекламою. Тому в ході аналізу необхідно розмежувати види просування, так як вони мають різні цілі, можливості, сфери застосування і вимагають роздільного аналізу. Нижче приведені питання і приблизні напрямки відповідей, за допомогою яких можна дати загальну характеристику маркетингової діяльності підприємства.

1. Чи є на підприємстві комплексна програма, план просування товарів (послуг, діяльності всього підприємства, окремих акцій)? Можливі варіанти відповідей:

- є комплексна програма просування (наявна програма на підприємстві);
- є плани по просуванню на ринок нових товарів (наведіть приклад такого плану підприємства);
- на підприємстві немає комплексної програми, але регулярно проводяться однотипні заходи (наприклад, періодично даються оголошення в газету і т. п.);

– просуванню не приділяється достатньо уваги, іноді проходять окремі заходи, використовуються деякі заходи.

2. Як робота з просування практично організована на підприємстві? Хто нею займається, керує, планує, організовує, проводить акції? Складіть схему маркетингової діяльності підприємства: види просування – конкретні заходи – виконавці (свої співробітники та зовнішні організації) – цільові об'єкти – розподіл грошових коштів. Дані можна оформити за прикладом таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Схема просування товарів ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

Вид просування	Заходи або різновиди просування	Хто проводить або відповідальні особи	Бюджет і фактичні витрати на рік, т. н.
Стимулювання збуту	Продаж товарів у кредит	Відділ роздрібно́ї торгівлі	
Комплексне просування і т. п.	Участь у галузевій торговельно-промисловій виставці	Відділ реклами, відділ збуту	

3. З якими організаціями співпрацює підприємство при просуванні товарів (спеціалізовані рекламні агентства, громадські організації, державні органи)? У чому полягає ця співпраця? Наскільки воно є ефективним з точки зору маркетингу?

4. Чи використовується на підприємстві реклама? Які види та носії реклами застосовуються? Чим обумовлений вибір цих коштів? Факторами, що визначають вибір рекламних засобів, можуть бути:

- тип підприємства або організації (виробниче, торговельне, сервісне, спеціалізоване або багатопрофільне, комерційне або некомерційне);
- характер товару (споживчий, виробничого призначення, разового або тривалого використання, масовий або престижний);

- особливості цільового ринку (характеристики покупців, розмір сегмента);
- наявний бюджет реклами (обмеженість грошових коштів).

Які цілі підприємство ставить перед рекламою? Наскільки вони конкретні і продумані? Хто є цільовою аудиторією рекламних заходів? Часто підприємства використовують рекламу за традицією, «як усі». При цьому чітко не визначаються ні мети реклами, ні цільова аудиторія.

У якому стані обізнаності знаходиться основна частина цільової аудиторії? Чи відомо це на підприємстві? Покупці, посередники та інші можуть бути інформовані про існування фірми, товару; треба знати характеристики товару та фірми, доброзичливо ставитися до фірми, віддавати перевагу марці підприємства; бути переконаним у необхідності покупки даного товару.

Чи використовують на підприємстві зв'язок з громадськістю (Public Relations) як форму просування?

Які заходи використовувалися в цій сфері? Чи можна говорити про їх успішності і користь?

Які при цьому ставились цілі? Цілями подібних заходів можуть бути:

- пропаганда ідей нових товарів;
- формування образу підприємства, його ділової репутації;
- подолання негативної думки, сформованого про фірму.

Чи є на підприємстві комплексна програма стимулювання збуту товарів? Чи регулярно проводяться заходи зі стимулювання?

Які заходи та заходи щодо стимулювання використовувалися підприємством в аналізованому періоді? Опишіть схему дії цих заходів, організацію заходів.

Наскільки ефективними виявилися ці заходи? Як зріс обсяг продажу товару в результаті? Чи з'явилися повторні покупки, постійні покупці? Як збільшилися розміри замовлень, кількість одночасно товарів, що купуються?

Як покупці оцінюють привабливість і вигідність для себе подібних заходів? Для отримання таких відомостей можна провести невеличкі інтерв'ю з

покупцями, з торговими працівниками та іншими людьми, які брали участь у подібних акціях.

Як на підприємстві використовується особистий продаж (усне уявлення товару покупцеві)? Хто нею займається?

Які види торгових агентів беруть участь у просуванні, і які завдання перед ними ставляться? Основними завданнями можуть бути добування замовлень, прийом замовлень, підтримка. У залежності від основної виконуваного завдання розрізняють і види агентів.

Як готується торговий персонал? Наскільки висока його кваліфікація?

Як стимулюється робота торгових працівників?

Оцінюється чи на підприємстві ефективність роботи торгових агентів, якщо так – то як?

На основі проведеного аналізу робляться загальні висновки про ефективність роботи підприємства з просування товарів, про ефективність його маркетингових комунікацій; пропонуються можливі напрямки покращення.

Для дослідження маркетингової комунікаційної політики доцільно освітити питання рекламної діяльності компанії, провести свот-аналіз, а після цього звернутись до аналізу комунікаційної політики.

Відповідно до проведеного аналізу політики просування підприємства, основними елементами рекламних технологій, що застосовуються в місцях продажу продукції, є:

- розміщення яскравих вивісок на торгових точках із під світкою або без неї;
- використання лайт-боксів різної форми;
- оформлення вітрин та зовнішніх частин торгових точок корпоративними матеріалами у єдиному фірмовому стилі;
- розміщення плакатів із зображеннями продукції підприємства, вигідних пропозицій та цін на новинки;
- розміщення акційних та святкових плакатів, присвячених сезонним подіям;
- використання дрібних POS-матеріалів, наприклад, цінників,

ярликів, етикеток;

- використання технологій прямого продажу, з дотриманням стандартів обслуговування клієнтів, фірмовий одяг продавців та персоналу;
- використання пакувальних матеріалів із фірмовим логотипом.

Тож, у табл. 2.5 наведено обрані для аналізу інструменти маркетингової діяльності та їхня питома вага у загальних маркетингових витратах підприємства у 2016 та 2017 роках.

Таблиця 2.5 – Структура витрат маркетингової діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» у 2016-2017 рр.

1	Види реклами	Сума витрат на інструмент, грн.	Питома вага у витратах	Сума витрат на інструмент, грн.	Питома вага у витратах	2017/2016 рр.
2	Вивіски та лайт-бокси	23000,4	0,10	38900,3	0,13	15899,9
3	Вітрини та зовнішнє оформлення	76409,6	0,34	66345,8	0,22	-10064
4	Просування в «Інстаграм»	8000	0,04	8000	0,03	0
5	Плакати	2450,5	0,01	3120,3	0,01	669,8
6	Дрібні POS-матеріали	6123,5	0,03	7311	0,02	1187,5
7	Просування сайту	11000	0,05	11000	0,04	0
8	Фірмові пакувальні матеріали	94567	0,43	167435	0,55	72868
9.	Всього	221551	1	302112,4	1	80561,4

Графічно окреслена динаміка зображена на рисунках 2.1. та 2.2, 2.3 відповідно.



Рисунок 2.1 – Динаміка маркетингових витрат ТОВ «ЕКО ТЕРРА», грн

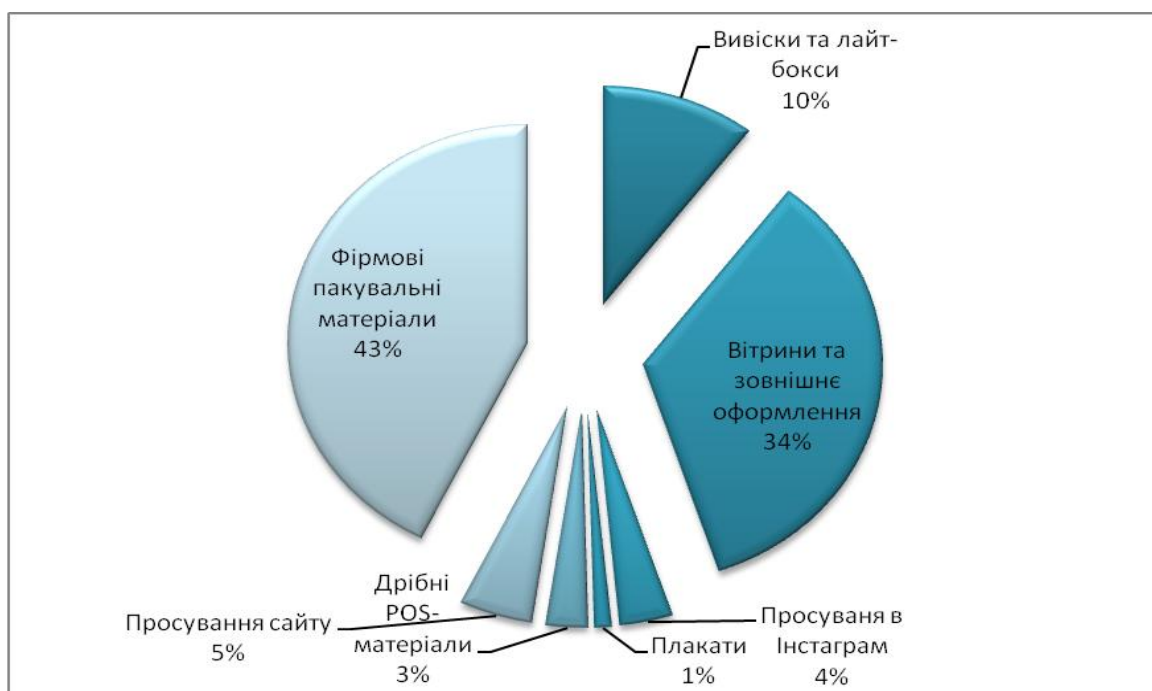


Рисунок 2.2 – Динаміка маркетингових витрат ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в 2016 році

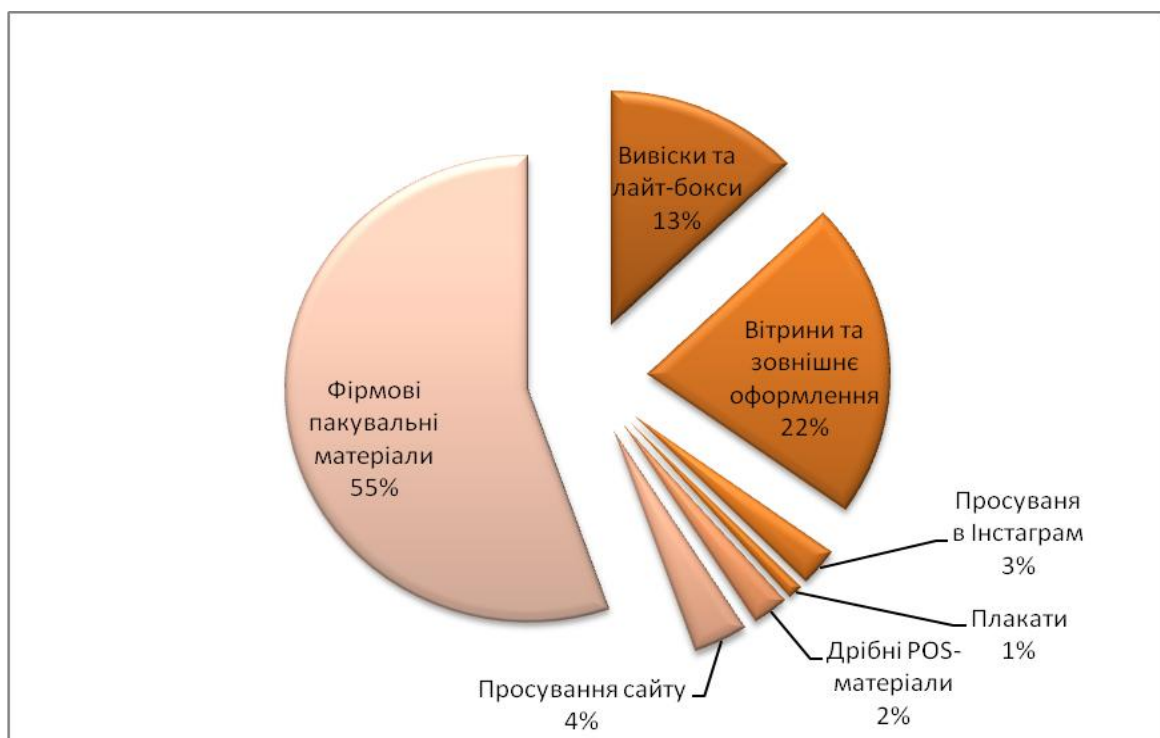


Рисунок 2.2 – Динаміка маркетингових витрат ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в 2017 році

Варто зазначити, що наведені у табл. 2.5 суми витрат на ті чи інші інструменти рекламних технологій враховують різні складові. Зокрема, витрати на елемент №1 («Вивіски та лайт – бокси») включають витрати на розробку, виготовлення, встановлення та обслуговування даних об'єктів з боку підприємства, адже ці витрати несе власне підприємство. Така система обрахування витрат стосується і елементів №2, №4, №5 та №7 («Вітрини та зовнішнє оформлення», «Плакати», «Дрібні POS – матеріали» та «Фірмові пакети»). Щодо інструменту «Презентації та дегустації», то він потребує витрат у вигляді організаторських затрат, оплати праці промоутерів, витрат на продукцію призначену для дегустації, витрат на створення і розповсюдження рекламних матеріалів. Для визначення суми витрат на елемент №6 («Прямий продаж»), враховують оплату праці продавців та персоналу, створення і виготовлення фірмового одягу для персоналу.

Тож, опираючись на результати опитування спеціалістів та фахівців, визначимо середню оцінку важливості кожного елемента станом на 2016 р. (табл. 2.6.) за п'ятибальною шкалою, де 5 – найбільш вагомий елемент, а 1 – найменш

вагомий.

Таблиця 2.6 – Результати опитування споживачів (2016 р.)

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Середнє значення
Вивіски та лайт-бокси	3	5	3	3	5	4	5	4
Вітрини та зовнішнє оформлення	2	4	5	5	5	5	2	4
Просування в Інстаграм	3	3	5	5	5	5	5	4,43
Плакати	2	3	3	3	5	5	2	3,29
Дрібні POS-матеріали	5	5	5	5	3	4	3	4,29
Просування сайту	5	5	5	5	5	5	3	4,71
Фірмові пакувальні матеріали	5	4	4	5	5	5	3	4,43

Перевіримо оцінки експертів на надійність і типовість, спершу визначивши середнє квадратичне відхилення (формула), яке характеризує розсіювання думок семи окремих експертів відносно середнього значення оцінки важливості одного із інструментів рекламних технологій (№1 «Вивіски та лайт – бокси»).

Оскільки було доведено, що така система опитувань є достовірною, скористаємося оцінками експертів щодо важливості інструментів мерчандайзингу станом на 2017 р. з урахуванням змін, що відбулися у маркетинговому середовищі підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати опитування споживачів (2017 р.)

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Середнє значення
Вивіски та лайт-бокси	5	3	4	5	3	4	5	4,14

Вітрини та зовнішнє оформлення	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Просування в Інстаграм	5	3	4	5	3	4	5	4,14
Плакати	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Дрібні POS-матеріали	5	3	4	5	3	4	5	4,14
Просування сайту	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Фірмові пакувальні матеріали	5	3	4	5	3	4	5	4,14

Підґрунтям дослідження будь-яких процесів виступає SWOT-аналіз як метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та розподілі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Для проведення SWOT-аналізу ТОВ «ЕКО ТЕРРА», перш за все, необхідно окреслити фактори впливу. Окрім факторів, які висвітлено в попередньому розділі доцільно узагальнити фактори галузі, в якій функціонує підприємство.

Сучасний стан галузі, до якої відноситься діяльність ТОВ «ЕКО ТЕРРА» характеризується наступними факторами:

- відсутністю істотної державної підтримки вітчизняних виробників;
- велика конкуренція;
- недостатнє фінансування програм допомоги підприємцям з метою покращення якості продукції та зменшення собівартості;
- незначні обсяги виробництва продукції;
- майже повна відсутність орієнтації на зовнішній ринок;
- значна кількість імпорту в галузі;
- низький контроль якості;
- відсутністю у країнах Східної Європи лізингових схем придбання

техніки та технології.

Для обґрунтування значимості й рівня впливу окремих факторів або їхніх груп, необхідно всі фактори, які вивчаються, віднести до позитивно або негативно діючих. При цьому зовнішні й внутрішні фактори необхідно аналізувати в їхньому взаємозв'язку й залежності. Для цього й використовується SWOT –аналіз.

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного ТОВ «ЕКО ТЕРРА» доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості: вихід на нові ринки за допомогою участі в міжнародних спеціалізованих ярмарках і виставках	Загрози: висока конкуренція в галузі.
Сильні сторони: а) значний виробничий потенціал підприємства; б) унікальність продукції й висока її наукоємність; в) постійне розширення асортименту	«Сильні сторони-можливості» Розробка стратегії підтримки якості й репутації	«Сильні сторони – загрози» Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності за допомогою стабілізації досягнутої якості. Використання набутої репутації у випадках недовіри партнерів до країни в цілому.
Слабкі сторони: а) відсутність гідної реклами продукції підприємства; б) проблеми з каналами збуту	«Слабкі сторони – можливості» Розробка стратегії іновачії для завоювання нових ринків. Реклама продукції на закордонних виставках.	«Слабкі сторони –загрози» Розробка іновачії, продумані рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках дозволить перебороти сильну конкурентну боротьбу в даній галузі.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив виявити наступні загрози та слабкі сторони підприємства:

- висока конкуренція в галузі;
- відсутність гідної реклами продукції підприємства;
- проблеми з каналами збуту.

Підприємству необхідна розробка маркетингової стратегії, підґрунтям якої повинно стати завоювання ринку та підтримання якості продукції.

#### Сильні сторони ТОВ «ЕКО ТЕРРА»:

- широко відома торгова марка підприємства і яка зараз є основним чинником успішного просування продукції;
- наявність широкого асортименту продукції;
- не дивлячись на проблеми оновлення і спадкоємності кадрів, вдається поетапно проводити модернізацію та оновлення технологій;
- на підприємство з моменту його заснування формувалася практично замкнутий цикл виробництва. Це дозволяє в умовах поки що не сформованого ринку окремих напрямів послуг, понизити залежність від зовнішніх негативних змін;
- освоєні сучасні системи автоматизованого виробництва.

#### Слабкі сторони ТОВ «ЕКО ТЕРРА»:

- відсутність в асортименті особливо затребуваних продуктів, наявність яких вже зараз дозволила б боротися за вихід на нові ринки і збільшення частки підприємства на «старих» і «нових» ринках;
- негативні тенденції останнім часом, а особливо політична невизначеність останніх років, викликає появу у потенційних замовників додаткових фінансових вимог: акредитивна форма оплати, банківська гарантія, оплата за фактом постачання, в т.ч. з відстроченням платежу. Підприємство не володіє достатніми оборотними коштами і ін. активами для повного забезпечення вимог, що виставляються. Це у свою чергу приводить до додаткових складнощів при конкурентній боротьбі;
- у наслідок поки що високого рівня вторинного устаткування не вдається остаточно сформувати ефективно працюючу мережу закладів.

#### Можливості ТОВ «ЕКО ТЕРРА»:

- поліпшення якості продукції в зв'язці із споживчим попитом, що росте, дозволить, як збільшити обсяг збуту продукції, так і збільшити частку ринку підприємства;
- зниження частки якісного, вживаного устаткування на вторинному ринку дозволить збільшити об'єм збуту продукції:

- зменшення термінів виготовлення продукції дозволить отримати сильну конкурентну перевагу і збільшити частку ринку підприємства;
- поліпшення якості продукції, що випускається, що, навіть при певному відставанні від сучасних зарубіжних аналогів, при нижчій ціні деяких товарів дозволить мати рівнозначні конкурентні позиції із зарубіжними аналогами.

#### Загрози ТОВ «ЕКО ТЕРРА»:

- можливий альянс ряду відомих на ринку виробників з китайськими виробниками устаткування, що дозволить зробити собівартість продукції меншою;
- спроби виходу зарубіжних фірм на національний ринок і збільшення імпорту продукції;
- відсутність остаточно сформованих і відпрацьованих в умовах промислового виробництва технічних рішень.

Основними конкурентами ТОВ «ЕКО ТЕРРА» на даний момент можна назвати ТОВ «ДСЛ-2010» і Manzana. Для порівняння ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з конкурентами за перевагами були виділені саме ці компанії. Для проведення порівняльного аналізу були вибрані кількісні та якісні показники, що характеризують конкурентів.

Таблиця 2.9 – сегментація ринку за основними конкурентами (від 1 до 5)

Фактори конкурентоспроможності	«ЕКО ТЕРРА»	«ДСЛ-2010»	Manzana
Якість продукції	5	5	4
Перелік послуг	4	3	1
Ціна	5	4	5
Система знижок	5	3	4
Додаткові послуги	3	0	0
	3	3	-
Терміни виконання	4	5	5
Клієнтська база	3	3	3
Загальний бал	32	26	22

На основі аналізу можна зробити наступні висновки: ТОВ «ЕКО ТЕРРА» має високу якість сервісу, гнучку систему знижок, що забезпечує стале положення на ринку.

Як порівняльні напрями діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» та основних конкурентів вибрані такі параметри.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентної сили

Фактори конкурентоспроможності	«ЕКО ТЕРРА»	«ДСЛ-2010»	Manzana
Товар			
Якість	4	5	4
Престиж торгової марки	3	5	4
Додаткові послуги	4	3	3
Ціна			
Продажна	5	4	5
Відсоток знижки з ціни	5	4	4
Просування товару			
Реклама	2	4	2
Пропаганда	2	3	2
Загальний бал	25	28	24

Недоліком діяльності є слабо опрацьована маркетингова діяльність. Не ведеться цілеспрямована сегментація споживачів, недостатньо розроблена програма реклами продукції на підприємстві. ТОВ «ЕКО ТЕРРА» потрібно звернути увагу на імідж.

## **2.4. Кореляційно-регресійний аналіз витрат ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою вивільнення додаткових коштів на реалізацію маркетингової стратегії**

Доцільність застосування кореляційно-регресійного аналізу полягає у тому, що за його допомогою можна оцінити вплив ознак на факторну та результативну. У даному випадку результати аналізу підкажуть, як саме діяти підприємству у майбутньому, та які види витрати скоротити для виконання низки завдань, поставлених у роботі.

Правильне застосування кореляційних методів дає змогу зрозуміти глибинну сутність процесів взаємозв'язків. Кореляційні зв'язки виявляються не в кожному окремому випадку, а в середньому для багатьох випадків. У цих зв'язках між причиною і наслідком немає повної відповідності, а спостерігається лише певне співвідношення. Особливості кореляційних зв'язків породжують у теорії кореляції два завдання визначити теоретичну форму зв'язку (регресійний аналіз) і виміряти щільність зв'язку (кореляційний аналіз). Перше полягає в тому, щоб знайти форму функціонального зв'язку, яка найбільшою мірою відповідає суті кореляційної залежності. Друге – виміряти за допомогою спеціальних показників, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до зв'язку функціонального.

Кореляційно-регресійний аналіз складається з таких етапів:

- попередній (апріорний) аналіз;
- збирання інформації та її первинна обробка;
- оцінка тісноти зв'язку факторних та результативних ознак;
- побудова моделі (рівняння регресії);
- оцінка й аналіз моделі.

Такий поділ досить умовний, оскільки окремі етапи тісно пов'язані між собою, а результат, отриманий на одному етапі, дає змогу скоригувати висновки попередніх етапів кореляційно-регресійного аналізу. Під попереднім аналізом розуміють весь процес дослідження явища, що розглядається, до збору

вихідної інформації. На цьому етапі формуються основні напрями всього кореляційно-регресійного аналізу, формулюється завдання дослідження, обирається методика вимірювання результативного показника, тобто вимірник, який найкраще характеризує цей показник, визначається кількість факторів, що найсуттєвіше впливають на результативну ознаку. Факторні ознаки повинні відповідати таким вимогам:

- бути кількісними, найкраще – неперервними,
- розраховуватися з відношення до однієї бази,
- не дублювати одна одну, тобто не відображати ту саму сторону досліджуваного явища.

До інформаційної бази кореляційно-регресійного аналізу ставляться відповідні вимоги. Сукупність має бути досить великою за обсягом (за кількістю одиниць або спостережень), щоб визначені у процесі кореляційно-регресійного аналізу статистичні характеристики були достатньо типовими й надійними. Вихідні дані мають бути якісно та кількісно однорідними. Якісна однорідність передбачає наближеність умов формування результативних і факторних ознак, кількісна – відсутність одиниць спостереження, які за своїми числовими характеристиками суттєво відрізняються від основної маси даних.

Головний метод забезпечення однорідності – групування. Для збільшення кількості спостережень часто використовують метод об'єкто-періодів, суть якого полягає в тому, що дані з кожного об'єкта сукупності за кілька років розглядаються як самостійні спостереження.

Під час побудови кореляційно-регресійної моделі (рівняння регресії) передусім виникає питання про тип функції, яка найкраще відображає взаємозв'язок між результативною ознакою та ознаками-факторами, тобто вибір форми зв'язку. За формою розрізняють кореляційні зв'язки прямі й обернені, лінійні й криволінійні (нелінійні), одно-й багатofакторні. Прямі й обернені зв'язки розрізняють залежно від напрямку зміни результативної ознаки. Якщо вона змінюється в тому самому напрямі, що й факторна (із збільшенням и результативна ознака збільшується, а із зменшенням – зменшується), то це –

прямий зв'язок, якщо в іншому напрямі, – зв'язок обернений. Залежно від характеру зміни  $y$  із зміною  $x$  виділяють лінійні та нелінійні зв'язки. Якщо досліджується зв'язок між результативною ознакою та однією факторною – це одно факторна кореляційно-регресійна модель. Зв'язок між результативною ознакою і кількома факторами відображається багатфакторною моделлю (множинна кореляція).

Для встановлення ступеня кореляційної залежності між ознаками користуються різними показниками щільності зв'язку коефіцієнтом кореляції, коефіцієнтом детермінації, кореляційним відношенням (індекс кореляції), коефіцієнтом еластичності, а також сукупними індексами детермінації та кореляції. У випадку нелінійної залежності для вимірювання щільності зв'язку використовують кореляційне відношення (індекс кореляції). Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінюється  $Y$  із зміною фактора  $X$  на 1%. Для аналізу щільності зв'язку в багатфакторній кореляційно-регресійній моделі складають матрицю парних коефіцієнтів кореляції, які вимірюють щільність лінійного зв'язку кожного фактора з результативною ознакою і з кожною з решти ознак-факторів (кореляційна матриця). Методика розрахунку таких коефіцієнтів та їх інтерпретація такі самі, як і для лінійного коефіцієнта кореляції у випадку однофакторної моделі. Для вимірювання щільності зв'язку між  $Y$  і факторами, що входять до рівняння регресії, використовують сукупний індекс детермінації (індекс множинної детермінації).

Моделювання залежності прибутку підприємства та витрат від операційної діяльності проведемо на основі формування множинної регресії.

Модель множинної (багатфакторної) регресії має вигляд:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5, \quad (2.1)$$

де  $y$  – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.),

$x_1$  – собівартість реалізованої продукції(тис. грн.),

$x_2$  – адміністративні витрати (тис. грн.),

$x_3$  – витрати на збут (тис. грн.),

$x_4$  – інші операційні витрати (тис. грн.),

$x_5$  – інші витрати (тис. грн.),

$a_0$  – вільний член рівняння регресії,

$a_1 - a_5$  – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний

вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру.

Найважливішим етапом побудови прикладної моделі, призначеної для цілком конкретного застосування є визначення її фактичної структури.

Для лінійної регресії, зважаючи що форма зв'язку між залежною змінною та регресорами вже апріорно відома, невирішеним є лише питання про склад регресорів у правій частині моделі (2.10).

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.11 – Основні фінансові показники діяльності підприємства за 8 кварталів 2016 – 2017 рр.

Показник	Рік							
	I кв. 2016	II кв. 2016	III кв. 2016	IV кв. 2016	I кв. 2017	II кв. 2017	III кв. 2017	IV кв. 2017
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4007,7	3002,7	3291,9	2865,4	6235,3	5807,6	4553,2	4267,5
Адміністративні витрати, тис. грн	1306,5	1124,1	1077	988,7	760,9	773,9	986,2	1023,8
Витрати на збут, тис. грн	795,5	876,9	900,2	934,4	912,2	926,7	865,8	1002,4
Інші операційні витрати, тис. грн	983,4	776,5	856,4	489,5	1326,3	765,4	1031,5	865,3
Інші витрати, тис. грн	10,5	7,6	13,8	8,3	14,7	5,6	9,4	9,2
Чистий дохід, тис. грн	5987,5	4784,7	4163,9	4202,7	9510,9	6797,2	5673,9	5206,7

З метою виявлення основних факторів, що впливають на чистий дохід підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства.

Для його проведення використано MSExcel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.12 – Результати кореляційного аналізу показників підприємства

Показник	Чистий дохід	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Інші витрати
Чистий дохід	1					
Собівартість реалізованої продукції	0,198	1				
Адміністративні витрати	0,907	-0,196	1			
Витрати на збут	-0,569	-0,409	-1,25	1		
Інші операційні витрати	0,145	0,213	-0,136	0,687	1	
Інші витрати	0,121	0,064	-0,679	0,111	0,052	1

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.13 – Характеристика тісноти зв'язку

Показник	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Інші витрати
Фінансовий результат до оподаткування	дуже слабкий	дуже тісний	помітний	слабкий	слабкий

Отже, за результатами, наведеними в таблиці 2.10, можна зробити висновок, що найбільше на чистий дохід впливають адміністративні витрати та витрати на збут. Тому для подальшого аналізу виберемо саме ці показники.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 2.6 – 2.7.

Таблиця 2.14 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,99978
R-квадрат	0,99983
Нормований R-квадрат	0,99963
Стандартна помилка	6997,32

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9996$  (таблиця 2.6), тобто зміна результативної ознаки на 99,96 % спричинена зміною факторних.

Таблиця 2.15 – Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	5	32443926	6488785	23,4	0,00048
Залишок	1	8304	43698		
Всього	6	32452257			

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі за критерієм Фішера, тобто рівняння регресії значиме (на 95 %), вплив випадкових факторів відсутній.

Таблиця 2.16 – Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Чистий дохід	1248,381	0,24	0,128747	-35498,91	121543,66
Адміністративні витрати	59,91606	-0,014	0,0346793	12,76	25,67
Витрати на збут	195,1798	0,9	0,0790858	3,69	19,84

За результатами регресійного аналізу (таблиця 2.8), оскільки для усіх показників P-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$12,76 \leq a_2 \leq 25,67;$$

$$3,69 \leq a_3 \leq 19,84;$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 97467,3 + 19,2x_2 + 11,7x_3 \quad (2.2)$$

Отже, при збільшенні адміністративних витрат на одиницю, чистий дохід збільшиться на 19,2 од. При зростанні витрат на збут на одиницю, дохід збільшиться на 11,7 од.

Згідно із проведеним дослідженням, для формування рекомендацій по покращенню управління процесом формування прибутковості, слід врахувати, що найбільший вплив на зміну фінансового результату мають такі ознаки, як адміністративні витрати та витрати на збут.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності:

$$E_i = a_1 \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, i = 1,4, \quad (2.3)$$

Тоді, використавши формулу (2.3), отримаємо  $E_2 = 1,3, E_3 = -0,9$ .

Отже, якщо адміністративні витрати зростуть на 1 %, то чистий дохід збільшиться на 1,3 %; якщо витрати на збут зростуть на 1 %, то чистий дохід зменшиться на 0,9 %.

Таким чином, можна зробити висновок: для успішного управління витратами підприємства потрібно проаналізувати чинники, які вплинули на даний результат. У такому випадку можна буде вивільнити додаткові кошти для того, аби впровадити нову стратегію на підприємстві та впровадити необхідні вдосконалення. Оцінивши отримані результати за шкалою Чеддока, можна зробити висновок, що найбільший вплив на дохід мають адміністративні витрати та витрати на збут. Проведши подальший аналіз та визначивши коефіцієнт еластичності, був отриманий такий результат: дохід збільшиться за умови зростання адміністративних витрат на 1%, та зменшиться, якщо витрати на збут зростуть. У зв'язку із цим підприємству необхідно взяти до уваги ці показники.

## Висновки до розділу II

ТОВ «ЕКО ТЕРРА» створене з ініціативи провідних фахівців України в сфері поводження з небезпечними відходами.

Товариство надає послуги зі збирання, перевезення, зберігання та подальшої утилізації небезпечних відходів і надає інші види екологічних послуг.

На підприємств ТОВ «ЕКО ТЕРРА» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

SWOT-аналіз дозволив виявити наступні загрози та слабкі сторони підприємства:

1. висока конкуренція в галузі;
2. відсутність гідної реклами продукції підприємства;
3. проблеми з каналами збуту.

Підприємству необхідна розробка маркетингової стратегії, підґрунтям якої повинно стати завоювання ринку та підтримання якості продукції.

Аналіз діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» дозволяє визначити пріоритетні чинники впливу на ефективність управління маркетинговою діяльністю.

Кореляційно-регресійний аналіз витрат показав, які чинники повинні бути взяті до уваги підприємством, аби отримати більше коштів для створення конкурентоспроможної маркетингової стратегії.

## **РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕКО ТЕРРА»**

### **3.1. Концептуальні засади корегування маркетингової стратегії шляхом оптимізації мети та місії підприємства**

Проведені в першому розділі теоретичні узагальнення і ретельний багатоаспектний аналіз досліджуваного підприємства, результати якого висвітлені в другому розділі виступають підґрунтям розробки маркетингової стратегії розподілу товару ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

З цією метою перш за все доцільно сформулювати мету та місії ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

Залежно від спрямованості на види діяльності виділяють такі маркетингові цілі: стратегічні, тактичні й оперативні.

Основною стратегічною маркетинговою метою ТОВ «ЕКО ТЕРРА» є збереження конкурентоспроможності продукції підприємства.

Цілі підприємства є основою для постановки цілей його підрозділів. Для досягнення стратегічної маркетингової мети підприємства необхідно довести її до кожного рівня, кожного виконавця.

Поряд з маркетинговою метою існує й управлінська мета – створення позитивного іміджу підприємства, яка має тісний взаємозв'язок із стратегічною маркетинговою метою. Отже, ТОВ «ЕКО ТЕРРА» повинно намагатись зберегти конкурентоспроможність власної продукції із збереження й покращення власного позитивного іміджу. Місією ТОВ «ЕКО ТЕРРА» можна вважати завоювання ринку.

До тактичних цілей ТОВ «ЕКО ТЕРРА» можна віднести:

1. Проведення ефективної політики ціноутворення, виходячи з калькуляції собівартості й аналізу кон'юнктури ринків;
2. Оптимізація товарного портфеля й підтримка якості продукції;
3. Оптимізація каналів збуту. Налагодження ділового партнерства з

безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення мережі дистриб'юторів (канал другого рівня);

4. Організація ефективної рекламної діяльності;
5. Проведення сегментації споживачів.

Оперативною маркетинговою ціллю підприємства є проведення детального аналізу діяльності підприємства в цілому, виходячи з якого будуть прийматися подальші рішення по функціонуванню підприємства й керуванню ним. Така побудова ієрархії цілей дозволить керівництву ТОВ «ЕКО ТЕРРА» чітко визначити програму дій для досягнення поставленої глобальної мети – стабільного функціонування підприємства на ринку безалкогольних напоїв.

Крім того, головним завданням стратегічного маркетингового управління на рівні підприємства є розробка й реалізація планів по поліпшенню привабливості й конкурентної сили кожної складової товарного портфеля підприємства.

Що стосується конкурентної стратегії, то для даного підприємства найбільш прийнятною буде стратегія фахівця («нішера»). Оскільки підприємство представляє великий бізнес, а конкуренція в галузі висока, то йому варто спеціалізуватися тільки на декількох сегментах ринку. При пошуку своєї ніші підприємству варто встановити критерій, на основі якого буде проводитися спеціалізація. Таким критерієм можна назвати унікальність продукції і її високу наукоємність і якість.

До основних тактичних цілей маркетингового управління підприємства доцільно віднести наступні:

1. Проведення ефективної політики ціноутворення, виходячи з калькуляції собівартості й аналізу кон'юнктури ринків.
2. Оптимізація товарного портфеля й підтримка якості продукції.
3. Оптимізація каналів збуту. Налагодження ділового партнерства з безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення мережі дистриб'юторів (канал другого рівня). Організація ефективної рекламної діяльності.

Отже, досягнення стратегічних цілей може бути досягнуте завдяки тактичному плануванню, що має середньо-і короткостроковий характер. Це планування реалізується за допомогою розробки конкретних заходів маркетингової діяльності:

1. Товар – продовження випуску продукції у відповідність із вимогами міжнародних стандартів і сертифіката якості BVQI;
2. Ціна – формування ціни на основі проведеної сегментації (більше висока ціна для дрібних покупців, які використовують продукт для свого подальшого виробництва й дистриб'юторів для кінцевих споживачів, і більше низька ціна для великих оптових покупців).
3. Просування – відновлення свого сайту в Інтернеті, що дозволить залучити нових контрагентів.

Маркетинговий контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства ТОВ «ЕКО ТЕРРА» можна проводитися за допомогою аналізу наступних показників у динаміці:

1. зовнішні показники: темпи росту ринку, місткість ринку, темп росту конкуренції;
2. внутрішні показники: прихильність покупців, рентабельність діяльності, частка підприємства на кожному з ринків, рівень задоволеності споживачів.

Оскільки однією із цілей діяльності підприємства є збереження конкурентних переваг, то прийняті керівництвом заходи щодо збереження позицій товару на ринку повинне ґрунтуватися на зіставленні очікуваних економічних вигід і витрат. При наявності перспектив виходу із своєю продукцією на ринки промислово розвинених країн необхідно враховувати, що при відсутності необхідного сертифіката відповідності експорт або зовсім неможливий, або буде здійснюватися за заниженими цінами.

Товарна стратегія є підсистемою маркетингової стратегії, спрямованою на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, обсягу продажу товарів, якості, реалізації товарів

на певних ринках. Вона орієнтована на вирішення питань розробки (впровадження) нового товару, його обслуговування, виведення застарілих товарів з ринку.

Розробка ефективної маркетингової товарної стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність товарної стратегії може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках поточні маркетингові рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку, що враховує довгострокові цілі підприємства, а також його загальну стратегію.

Навпаки, добре продумана товарна стратегія не тільки дає можливість оптимізувати процес оновлення пропозиції, а й слугує для керівництва фірми своєрідним показником спрямованості дій, здатних скоригувати поточні рішення. Товарна стратегія дає підприємству змогу зміцнити свої конкурентні переваги за рахунок аналізу своїх сильних та слабких сторін, передбачення зовнішніх можливостей і загроз.

Маркетингова товарна стратегія ТОВ «ЕКО ТЕРРА» розробляється на перспективу і повинна включати три стратегічних напрямки щодо покращення привабливості товарів, вироблених підприємством:

1. інновація товару;
2. варіація товару;
3. елімінація товару.

Запропонована маркетингова стратегія в розрізі елементів представлена на Рисунок 3.1.

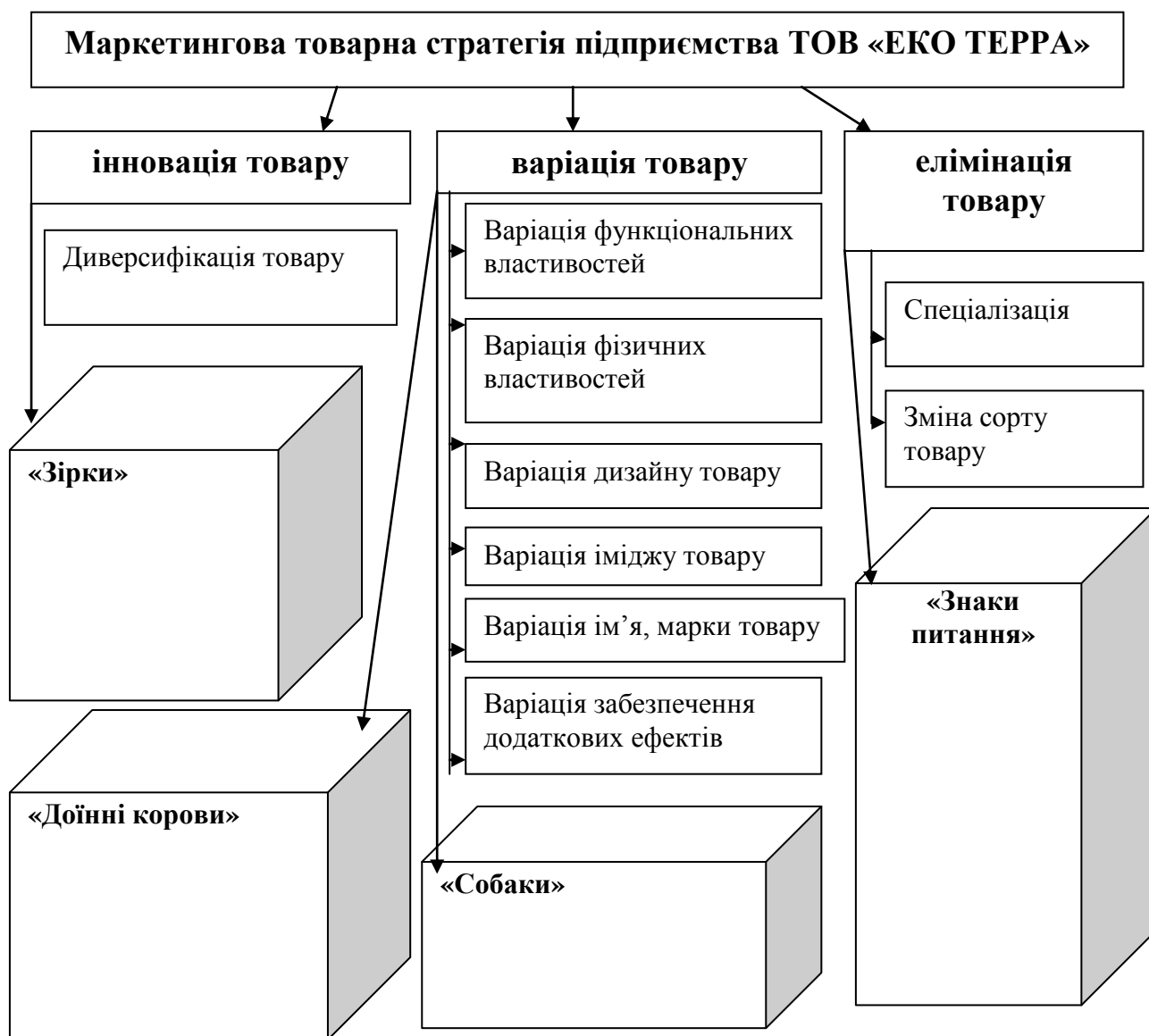


Рисунок 3.1 – Розроблена маркетингова стратегія на ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

Таким чином, маркетингова стратегія це важливіша форма маркетингових стратегій та стадія окремого етапу стратегічного планування. Велике значення при цьому має якість розробки маркетингових товарних стратегій через те, що саме їх реалізація сприяє досягненню маркетингових цілей.

До того ж, при розробці стратегії контент-маркетингу рекомендується використовувати POST-метод (People, Objectives, Strategy, Technology):

– People (люди) — аналіз цільової аудиторії. Розробку міжнародної стратегії контент-маркетингу слід починати з аналізу існуючих або потенційних споживачів та аналізу соціально-медійних платформ, що ними

використовуються. Даний етап, що включає до себе дослідницьку діяльність, ідентифікує, яким видам он-лайн діяльності споживачі надають перевагу.

– Objectives (цілі) — визначення чітких цілей. Компанія повинна мати чітко визначені цілі своїй майбутньої он-лайн кампанії. Як згадувалось раніше, цілями даної кампанії може бути управління репутацією он-лайн, підвищення впізнаваності бренду тощо. Не слід також забувати, що загальною ціллю будь-якої кампанії контент-маркетингу є забезпечення присутності компанії у соціальних медіа.

– Strategy (стратегія) — розвиток взаємовідносин зі споживачами. Для реалізації даного етапу розвитку стратегії контент-маркетингу, перш за все, треба відповісти на наступне питання: «Як само ви хочете змінити відносини з клієнтами? Визначають п'ять основних стратегій, до яких схиляється більшість сучасних компаній у сфері взаємовідносин з клієнтами:

1. Вислуховування: дослідження того, що клієнти говорять про продукцію або послуги компанії.
2. Висловлювання: використовуючи соціальні медіа с ціллю поширення оголошень, ідей і думок до клієнтів.
3. Заряджання енергією: пошук клієнтів і розвиток взаємовідносин співпраці.
4. Підтримка клієнтів у сфері надання допомоги один одному
5. Залучення клієнтів до бізнесу для досягненні цілей та дизайн продукції.

– Технологія (технологія) — підбір інструментів соціальних медіа. При формуванні соціально-медійного міксу провести ретельний аналіз існуючих соціальних медіа та їх призначення. Також слід звернути увагу на преференції споживачів у користуванні тими чи іншими соціальними мережами. Правильно підібраний соціально-медійний мікс забезпечить успішну реалізацію стратегії контент-маркетингу.

– Однією з важливих складових будь-якої стратегії контент-маркетингу є система метрик, що вимірює ступінь ефективності останньої.

Спеціалістами в сфері контент-маркетингу рекомендується використовувати наступні метрики для оцінки ефективності стратегії контент-маркетингу:

- Рівень досяжності. Даний показник вимірюється кількістю фанатів або послідовників сторінки соціальної мережі. Відстеження даного показника допоможе визначити, чи додає сторінка в соціальній мережі цінність на рівні загального соціального простору. Високий рівень досяжності забезпечує збільшення потенціалу поширення контенту.

- Направлений трафік. Веб-сторінка є он-лайн базою, на яку соціально-медійні аккаунти направляють Інтернет трафік та потенціальних споживачів. Відстежуючи кількість трафіку, що направляється на веб-сторінку від різних соціально-медійних аккаунтів, можна встановити які саме медіа канали є найбільш цінними.

- Ставлення користувачів. Успіх стратегії контент-маркетингу залежить від емоцій, що висловлюються користувачами. Слід завжди уважно переглядати опубліковані пости та визначати, чи є отриманий «feedback» позитивним або негативним.

- Інтеракція/Залучення користувачів. Даний показник є критичним для успіху стратегії контент-маркетингу. Саме кількість коментаріїв, ретвітів, згадувань, «shares» є кількісним показником півня інтеракції та залучення користувачів.

- Рівень відгуку. Як правило, компанії фокусують свою увагу на публікації контенту, але дуже часто забувають спілкуватися зі своїми користувачами. Саме тому слід вимірювати рівень частоти відгуку на повідомлення або коментарії користувачів

Розроблена та запропонована для впровадження на ТОВ «ЕКО ТЕРРА» маркетингова товарна стратегія потребує певних заходів, які сприятимуть ефективності її реалізації.

Відтак на основі матриці SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, його потенційні можливості та загрози; за допомогою матриці БКГ розподілено товарні групи за окремими елементами маркетингової

стратегії.

Отже для ефективної реалізації маркетингової товарної стратегії доцільно застосувати:

1. Розширення каналів збуту. Основна причина відмови оптових покупців співпрацювати з підприємством – це зниження попиту на цю продукцію на ринку Росії. Оптові посередники вважають за краще працювати по вже налагоджених каналах, з постачальниками, з якими вже давно працюють, та які забезпечують їм оперативність виконання замовлень, прийнятні ціни і якість, а головне – вже відому торгову марку. Першим кроком в цьому напрямі може стати створення дилерської мережі у віддалених регіонах, що може викликати додаткові складнощі при відвантаженні продукції. Укладення дилерських договорів на даному етапі є кращим за створення власних філіалів. Створення дилерської мережі дозволить знизити транспортні витрати і оперативно задовольняти потреби споживачів. Але слід розуміти, що дилери не зможуть відразу ж забезпечити бажані об'єми продажів. І на першому етапі необхідна активна підтримка і дилерів – реклама, пошук споживачів на місцях, допомога у створенні збутової мережі.

2. Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу тій торговій марці, яка йому відома дуже добре, тому він при покупці віддасть перевагу відомому бренду. Для вивчення ефективності такої дії і оптимізації вкладення грошових коштів доцільно спочатку провести таку кампанію в окремому регіоні, а потім, при позитивному результаті, розповсюдити її на решту регіонів.

3. Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямів в даному розділі є розширення номенклатури товарів, що дозволить підняти імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що, на тлі підвищення вимог до якісних характеристик продукції, за цією продукцією майбутнє.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також їх:

– реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у

сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);

- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

До зовнішніх критеріїв оцінювання ефективності зарахуємо:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (пристосування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);
- конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації.

Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії.

Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та визначення ре-зультатів реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому харак-теризують ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Зважаючи на потребу в створенні відповідного іміджу і підвищенні вартості підприємства, під час оцінювання формування загального ефекту від

реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованого управління розмежування складових ефективності набуває особливого значення.

До найпоширеніших проблем реалізації стратегії можна віднести:

- непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
- низьку координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;
- неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Основні проблемні моменти щодо реалізації стратегій можна подолати у такий спосіб:

- адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;
- визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечують координацію дій різних підрозділів;
- скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;
- власне впровадити стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового планування;
- здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників і стратегічних планів.

Для забезпечення ефективності реалізації маркетингової товарної стратегії на ТОВ «ЕКО ТЕРРА» запропоновано використати наступні заходи:

- розробити ясну систему цільових показників, орієнтуючу ТОВ «ЕКО ТЕРРА» на досягнення мети, позначеної у стратегії;

- створити систему мотивації менеджменту, стимулюючи менеджмент до досягнення мети;
- провести відповідні зміни в організаційній структурі ТОВ «ЕКО ТЕРРА»;
- забезпечити менеджмент ТОВ «ЕКО ТЕРРА» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

### **3.2. Розробка ефективної маркетингової стратегії ТОВ «ЕКО ТЕРРА» з метою підвищення його конкурентоспроможності**

Розробка ефективної конкурентної стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку.

Відсутність зваженої стратегії може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів [14].

У таких випадках поточні маркетингові рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку, що враховує довгострокові цілі підприємства, а також його загальну стратегію.

Навпаки, добре продумана конкурентна стратегія не тільки дає можливість оптимізувати процес оновлення пропозиції, а й слугує для керівництва фірми своєрідним показником спрямованості дій, здатних скоригувати поточні рішення.

Стратегія дає підприємству змогу зміцнити свої конкурентні переваги за рахунок аналізу своїх сильних та слабких сторін, передбачення зовнішніх можливостей і загроз.

Задля забезпечення конкурентної стратегії доцільно обґрунтувати вибору конкурентних переваг для різних стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств в розрізі існуючих груп товарів.

З цією метою доречно, перш за все, для обґрунтування вибору конкурентних переваг для різних стратегічних зон господарювання

диверсифікованих підприємств доцільно побудувати відповідні таблиці експертних оцінок в розрізі груп товарів, що виробляються ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

Результати аналізу експертних оцінок узагальнені за чотирма групами товарів та наведені в таблиці 3.1., 3.2., 3.3., 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.1 – Оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів для ринку пакетів для сміття

Параметр	Експерт					Середня оцінка	Стисле обґрунтування оцінки
	№1	№2	№3	№4	№5		
Темпи росту ринку	4	3	4	5	4	4	Хоча більшість споживачів розуміє, що пакети та пакет для сміття менш корисні для організму, ніж свіжі овочі, але все ж пакети дешевше, не потребують часу при приготуванні і зручні у зберіганні, тому ці переваги дозволяють розвиватися ринку пакетів.
Фаза життєвого циклу	3	4	3	4	5	3,8	Ринок знаходиться на стадії зростання
Існуючі бар'єри входу і виходу	4	3	3	3	4	3,4	Вхід в галузь не легкий, ринок насичений даною продукцією. Є тенденція витіснення молодих виробників.
Обсяги продажу на ринку	5	5	4	4	5	4,6	Обсяги продажу є великими, так як переважає велика конкуренція між виробниками
Коливання цін на ринку	4	4	3	4	4	3,8	Висока якість при збереженні конкурентоспроможної ціни.–коливання у галузі незначні.
Рівень насичення попиту	3	4	4	4	4	3,8	Попит є не стабільним, але значний.
Державне регулювання	3	3	3	3	3	3	«Держстандарт України»
Інтенсивність конкуренції	5	5	4	5	4	4,6	На ринку присутні декілька найбільших конкурентів, які витісняють дрібних асортиментом, маркет. компанією та ін.
Можливість просування власного бренду	5	5	5	5	5	5	Пізнаванність та обсяги продажу продукції залежить від правильного просування бренду.
Можливість збільшити збут	4	4	3	3	3	3,4	В основному тут відбувається побутове споживання продукції

промисловим споживачам							
Сумарна оцінка	36	37	32	35	37	35,8	

Таблиця 3.2 – Оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів для ринку вторсировини

Параметр	Експерт					Середня оцінка	Стисле обґрунтування оцінки
	№ 1	№ 2	№ 3	№4	№5		
Темпи росту ринку	3	3	4	4	4	3,6	Ринок стабільний ,ріст виробництва не спостерігається.
Фаза життєвого циклу	3	2	3	3	3	3,8	Ринок знаходиться на стадії насичення або стабільності
Існуючі бар'єри входу і виходу	5	5	5	5	4	4,6	Вхід у галузь не легкий, бо ринок насичений даною продукцією.
Обсяги продажу на ринку	3	3	3	3	3	3	Споживання вторсировинау зменшується – обсяги відповідно також.
Коливання цін на ринку	4	4	5	4	4	4,2	Коливання не значне, але присутній ріст ціни на продукцію
Рівень насичення попиту	3	3	4	3	4	3,4	Є тенденція до спаду
Державне регулювання	3	3	3	3	3	3	«Держстандарт України»
Інтенсивність конкуренції	4	5	5	5	4	4,6	Конкуренція значна , кількість виробників вторсировинау біля 20.
Можливість просування власного бренду	5	5	5	5	5	5	Пізнаванність та обсяги продажу продукції залежить від правильного просування бренду.
Можливість збільшити збут промисловим споживачам	2	4	3	3	3	3,8	В основному тут відбувається побутове споживання продукції
Сумарна оцінка	35	37	40	38	37	39	

Таблиця 3.3 – Оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів для ринку скляних виробів

Параметр	Експерт					Середня оцінка	Стисле обґрунтування оцінки
	№1	№2	№3	№4	№5		
Темпи росту ринку	5	5	4	5	5	4,8	Спостерігається тенденція росту ринку
Фаза життєвого циклу	3	2	3	3	3	2,8	Ринок знаходиться на стадії зростання
Існуючі бар'єри входу і виходу	4	5	5	5	4	4,6	Вхід у галузь не легкий, бо ринок насичений даною продукцією але порівняно тільки в дешевому сегменті.
Обсяги продажу на ринку	5	5	4	4	5	4,6	Обсяги продажу великі, також велика асортиментна лінія
Коливання цін на ринку	4	4	3	4	4	3,8	Ринок розвивається і росте ціна на продукцію
Рівень насичення попиту	3	4	4	4	3	3,6	Стабільний рівень
Державне регулювання	3	3	3	3	3	3	«Держстандарт України»
Інтенсивність конкуренції	5	5	4	5	3	4,4	Конкуренція значна, кількість виробників макаронів 10-12.
Можливість просування власного бренду	5	4	5	4	5	4,6	Пізнаванність та обсяги продажу продукції залежить від правильного просування бренду.
Можливість збільшити збут промисловим споживачам	4	4	3	3	5	3,8	В основному тут відбувається побутове споживання продукції, але є можливість збільшення постачань в кафе, ресторани
Сумарна оцінка	37	37	35	37	37	36,2	

Таблиця 3.4 – Оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів для ринка кришок для консервації

Параметр	Експерт					Середня Оцінка	Стисле обґрунтування оцінки
	№1	№2	№3	№4	№5		
Темпи росту ринку	4	3	4	5	4	4	Ринок не стабільний і залежить від сезонності (конкуренція зі свіжими овочами).
Фаза життєвого циклу	3	4	5	3	4	3,8	Ринок знаходиться на стадії зростання. Виробники з кожним роком розширюють асортимент продукції.
Існуючі бар'єри входу і виходу	4	3	4	5	4	4	Ринок ще не насичений даною продукцією, тому вхід в галузь є не важким.
Обсяги продажу на ринку	3	3	3	2	3	2,8	Обсяги продажу невеликі, але зростають.
Коливання цін на ринку	4	4	5	4	4	4,2	Коливання у галузі є високими, відбувся значний зріст цін – 1,5-2 рази.
Рівень насичення попиту	3	2	3	2	3	2,6	Попит є не стабільним.
Державне регулювання	3	3	3	4	3	3,2	«Держстандарт України»
Інтенсивність конкуренції	5	3	4	3	3	3,6	На ринку присутні декілька найбільших конкурентів, які витісняють дрібних за смаковими якостями, маркет. компанією та ін.
Можливість просування власного бренду	5	4	5	4	3	4,2	Можливість є, потрібно бути готовими до значних вкладень інвестицій
Можливість збільшити збут промисловим споживачам	4	4	5	4	3	4	Є можливість пошуку нових споживачів в закладах харчування.
Сумарна оцінка	38	33	41	36	34	36,4	

Таблиця 3.5 – Оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів для ринку полімерів

Параметр	Експерт					Середня Оцінка	Стисле обґрунтування оцінки
	№1	№2	№3	№4	№5		
Темпи росту ринку	4	4	4	3	3	3,6	Ринок помірно знижується
Фаза життєвого циклу	3	4	5	4	4	4	Ринок знаходиться на стадії зрілості. Виробники вибирають нові стратегії розвитку за рахунок, підвищення якості – активно розвивається сегмент прямого віджиму з подальшою переробкою .
Існуючі бар'єри входу і виходу	4	4	4	5	4	4,2	Вхід в галузь не легкий, ринок насичений даною продукцією.
Обсяги продажу на ринку	2	2	3	2	3	2,8	Обсяги продажу є великими, так як переважає велика конкуренція між виробниками
Коливання цін на ринку	5	4	5	4	5	4,6	Висока якість при збереженні конкурентоспроможної ціни. – коливання у галузі незначні.
Рівень насичення попиту	3	4	3	4	5	2,6	В середньому сок споживають дяди середнього і віку та діти.
Державне регулювання	3	4	3	4	3	3,2	«Держстандарт України»
Інтенсивність конкуренції	5	5	5	5	5	5	Ринок висококонкурентний, представлений 4 великими компаніями.
Можливість просування власного бренду	3	4	5	4	3	4,2	Пізнаванність та обсяги продажу продукції залежить від правильного просування бренду.
Можливість збільшити збут промисловим споживачам	2	2	2	3	3	4	Є можливість пошуку нових ринків збуту.
Сумарна оцінка	34	33	41	38	38	36,4	

Не менш важливі питання для наукового обґрунтування прогнозу має оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників.

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок по всім напрямкам (факторам, параметрам) використовується коефіцієнт конкордації [16]:

$$W = \frac{\sigma}{\sigma_{max}} = \frac{\sum (p - \bar{p})^2 / \frac{1}{12} / * K^2(m^3 - m)}{}$$

де  $\bar{p}$  – сумарний ранг, проставлений всіма експертами;

$\bar{p}$  – середнє арифметичне сум рангів;

$K$  – кількість експертів;

$m$  – кількість напрямків діяльності.

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. При  $W = 1$  є повна узгодженість думок експертів; якщо  $W = 0$ , то узгодженість практично відсутня.

Для галузі пакетів для сміття:  $W = (36-35,4)^2 + (37-35,4)^2 + (32-35,4)^2 + (35-35,4)^2 + (37-35,4)^2 / \frac{1}{12} * 52 * (53-5) = 17,2 / 250 = 0,07$

Для галузі вторсировини :  $W = (35-37,4)^2 + (37-37,4)^2 + (40-37,4)^2 + (38-37,4)^2 + (37-37,4)^2 / \frac{1}{12} * 52 * (53-5) = 13,2 / 250 = 0,05$

Для галузі скляних виробів :  $W = (37-36,6)^2 + (37-36,6)^2 + (35-36,6)^2 + (37-36,6)^2 + (37-36,6)^2 / \frac{1}{12} * 52 * (53-5) = 3,2 / 250 = 0,013$

Для галузі кришок для консервації :  $W = (38-3,4)^2 + (33-36,4)^2 + (41-3,4)^2 + (36-36,4)^2 + (34-36,4)^2 / \frac{1}{12} * 52 * (53-5) = 41,2 / 250 = 0,165$

Для галузі полімерів:  $W = (34-36,8)^2 + (33-36,8)^2 + (41-36,8)^2 + (38-36,8)^2 + (38-36,8)^2 / \frac{1}{12} * 52 * (53-5) = 42,8 / 250 = 0,17$

З точки зору покупців, конкурентоспроможною вважається продукція, яка відрізняється максимальним порівняно з аналогами відношенням корисного ефекту до витрат на її придбання та використання.

В таблицях 3.6., 3.7., 3.8 наведені порівняльні фактори конкурентоспроможності з основними конкурентами ТОВ «ЕКО ТЕРРА», які покажуть на який вид продукції треба акцентувати увагу.

Таблиця 3.6 – Фактори конкурентоспроможності продукції – пакет для сміття

Фактори конкурентоспроможності	Вага Ф-ра	Компанія 1		Компанія 2		Компанія 3	
		Оцінка	Загал. Оцінка	Оцінка	Загал. оцінка	Оцінка	Загал. Оцінка
1. Якісні характеристики:	1						
1.1 Упаковка	0,2	4	0,8	5	1	5	1
1.2 Зовнішній вигляд і консистенція	0,35	5	1,75	5	1,75	4	1,4
1.3 Прочність	0,25	5	1,25	4	1	4	1
1.4 Термін зберігання	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8
2. Економічні характеристики:	1						
2.1 Ціна	0,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25
2.2 Об'єм розфасовки	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
2.3 Рентабельність	0,5	4	1	5	2,5	3	1,5
3. Маркетингові характеристики	1						
3.1 Просування товару	0,3	5	1,5	5	1,5	3	0,6
3.2 Імідж	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4
3.3 Інформативність	0,2	5	1	5	1	5	1
3.4 Збутові фактори	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75

Порівняно з іншими ТОВ «ЕКО ТЕРРА» відстає по таким факторам конкурентоспроможності пакет для сміття, як: термін зберігання, рентабельність та іміжд продукції. Але переважає в прочності, ціні та просуванні товару.

Термін зберігання – не більше 30 діб, як в свою чергу у конкурентів 60 діб. Середня ціна товару є трішки меншою, що іноді сприяє вибору споживача. Просування товару здійснюється у формі реклами, також майже у всіх областях України можна знайти та скуштувати продукт.

Таблиця 3.7 – Фактори конкурентоспроможності продукції – вторсировина

Фактори конкурентоспроможності	Вага Ф-ра	Компанія 1		Компанія 2		Компанія 3	
		Оцінка	Загал. Оцінка	Оцінка	Загал. Оцінка	Оцінка	Загал. Оцінка
1. Якісні характеристики:	1						
1.1 Упаковка	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
1.2 Зовнішній вигляд і консистенція	0,2	5	1	5	1	4	0,8
1.3 Прочність	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
1.4 Термін зберігання	0,3	5	1,5	5	1,5	5	0,8
2. Економічні характеристики:	1						
2.1 Ціна	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
2.2 Об'єм розфасовки	0,35	5	1,75	4	1,4	5	1,75
2.3 Рентабельність	0,5	5	2,5	5	2,5	5	2,5
3. Маркетингові характеристики	1						
3.1 Просування товару	0,3	5	1,5	5	1,5	3	0,6
3.2 Пізнаванність марки	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4
3.3 Інформативність	0,2	5	1	5	1	5	1
3.4 Збутові фактори	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75

В таблиці 3.7 наведені основні конкуренти ТОВ «ЕКО ТЕРРА»:

Порівняно з іншими ТОВ «ЕКО ТЕРРА» відстає по таким факторам конкурентоспроможності як : упаковка та пізнаванність марки, переважає же в об'ємі розфасовки.

Упаковка вторсировини, в порівнянні з іншими є менш привабливою, але всі умови перевірені та є сертифікаційними.

Пізнаванність бренду є позитивним, але про вторсировина не є популярним серед інших конкурентів, так як його можна знайти в основному в Південних регіонах країни.

Стандартний об'єм розфасовки є більшим на 4 грами в порівнянні з іншими конкурентами.

Таблиця 3.8 – Фактори конкурентоспроможності продукції – скляні вироби

Фактори конкурентоспроможності	Вага Ф-ра	Компанія 1		Компанія 2		Компанія 3	
		Оцінка	Загал. оцінка	Оцінка	Загал. оцінка	Оцінка	Загал. оцінка
1. Якісні характеристики:	1						
1.1 Якість борошна	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6
1.2 Технологічні стандарти якості	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
1.3 Термін зберігання	0,2	5	1	5	1	5	1
1.4 Безпечність упаковки	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
2. Економічні характеристики:	1						
2.1 Ціна	0,15	5	1	4	0,75	5	1,25
2.2 Об'єм розфасовки	0,35	5	1,25	4	1,25	5	1,25
2.3 Рентабельність	0,5	4	2	5	2,5	4	2
3. Маркетингові характеристики	1						
3.1 Просування товару	0,35	3	1,05	4	1,4	3	1,05
3.2 Пізнаванність марки	0,4	3	1,2	4	1,6	4	1,6
3.3 Інформативність	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25

Порівняно з іншими ТОВ «ЕКО ТЕРРА» відстає по таким факторам конкурентоспроможності скляних виробів, як безпечність упаковки, рентабельність, просування товару, пізнаванність марки, переважають – технологічні стандарти якості, ціна та об'єм розфасовки.

Безпечність упаковки відстає по показникам, тому що упаковка не дуже стійкою до пошкоджень в час доставки до споживача та після продажу.

Рентабельність пояснюється тим, що продукція не приносить основний прибуток компанії.

Просування товару є малобюджетним, продукція також в основному знаходиться на Півдні країни.

Технологічні стандарти якості виконуються більш ніж в інших конкурентів, що може перенаправити продукцію в інший сегмент ринку.

Залежність ціни та об'єму розфасовки перевищує основних конкурентів.

Виходячи, з цього аналізу доцільним буде використати стратегію покращення товару для скляних виробів, так як вони налічують найбільше менших оцінок, в порівнянні з конкурентами та мають найбільший потенціал, який принесе фірмі зростання прибутку.

Як зазначалося вище за А. Юдановим [40] розрізняють чотири типи конкурентних стратегій організацій, орієнтованих на різні умови середовища і різні ресурси, що знаходяться в їх розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішева), комутантна (стратегія просування) і експлерентна (піонерська).

ТОВ «ЕКО ТЕРРА» відситься до віолентної конкурентної стратегії організації, яка пояснюється в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Характеристика конкурентних стратегій ТОВ «ЕКО ТЕРРА» (по А. Юданов) [40]

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
Віолентна	Масове	Великий	Висока	Великі	висока продуктивність
Патієнтна			Висока		приспособаність до ринку
Комутантна					
Експлерентна					

Віолентна стратегія характерна для ТОВ «ЕКО ТЕРРА», так як діє у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них відносяться три різновиди організацій: «горді леви \», «могутні слони» і «неповороткі бегемоти [12].

Компанія відноситься до «Потужних слонів» – друга стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами , широкою диверсифікацією і наявністю мережі зарубіжних філій .

Стратегія віолентів проста: вони намагаються домінувати на ринку або в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими і добротними товарами, орієнтована на зниження витрат

виробництва за рахунок ефекту масштабу. Фундаментальне джерело сил – масове виробництво продукції хорошої якості за низькими цінами. За рахунок цього фірма забезпечує запас конкурентоспроможності. Девіз віолентів: «Дешево, але пристойно» (але не «дорого і погано») [12].

Данна стратегія дає пояснення діяльності фірми, повідомляючи що вона є достойним конкурентом на ринку, не відстає в оновленні товару, їй присутня широка диверсифікація та стратегія виробництва продукції хорошої якості за порівняно низькими цінами до конкурентів.

Також вона показує, що компанія знаходиться в стані конкуренції, який передбачає наявність продуманих стратегій для організації.

### **3.3. Маркетингова програма досягнення ТОВ «ЕКО ТЕРРА» конкурентоспроможних позицій**

Конкурентна перевага – це рівень використання ресурсів організацією [8].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня — на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів [8].

Розробка моделей реалізації обраної конкурентної стратегії підприємства повинна мати дві складові: модель виходу в преміум сегмент та модель конкурентної стратегії товару.

Під час кожної економічної кризи останніх років спостерігається одна й та сама картина: найбільше скорочення споживання відбувається у сегменті товарів середньої цінової категорії, тоді як дешеві та дорогі продукти почуваються набагато краще.

Преміум-сегмент формують продукти, ціна яких є набагато вищою за середню в тій чи іншій товарній категорії і які мають значну функціональну перевагу порівняно з продуктами середнього цінового сегмента. Але важливішою характеристикою преміальних брендів є особливе емоційне

сприйняття їх споживачами, за яке вони готові платити вищу, «преміальну» ціну. Визначення, які дають преміум-сегменту на Заході та в Україні, істотно відрізняються. За кордоном багаті середній клас, який ще не може дозволити собі ексклюзивні продукти за «космічними» цінами (продукти сегмента luxury). Він створює попит на товари, що відрізняються як від захмарно дорогих, так і від порівняно дешевих товарів масового споживання. Щоб задовольнити цей запит, компанії виводять на ринок нові категорії модних, технологічно складних, емоційно насичених дорогих товарів і послуг – так звані товари нової розкоші [16].

Їхні основні характеристики:

- емоційна насиченість і цінність бренду, ситуацій покупки і споживання;
- очевидні функціональні відмінності та переваги у використанні. Емоційна залежність – необхідна умова, але її недостатньо для того, щоб товар став предметом нової розкоші;
- формування спільноти лояльних і захоплених прихильників;
- наявність широкої цінової лінійки, що підкріплюється пропозицією «знизу» і «зверху»;
- адекватність соціальному контексту, культурі, моралі і цінностям, досвіду та історії споживання [16].

Вихід у преміум-сегмент буде відбуватися таким чином: розробка технології, визначення основних конкурентів, маркетингові заходи, збут [16]

1. Розробка технології: відбувається за допомогою технологів, які вже працюють в компанії. Це помітно знизить витрати на купівлю технологій та рецептури.

Цінність скляних виробів обумовлена якістю матеріалів та сировини.

Преміум-сегмент буде налічувати такі види асортименту:

- Скляні бутілі нетрадиційної місткості (3000 г.)
- Скляні бутілі нетрадиційної місткості (5000 г.)

Пропонується потужність заводу здійснити в 20-30 тис. тонн в рік.

Заробітна плата 2 х технологів:  $15000 * (2) * 248/12 = 620\,000$  Грн/рік

15000 – зп одного технолога,

248 – кількість роб. днів в році(2018р.)

12 –кількість міс. в році

Заробітна плата обслуговуючого персоналу (11 чол.):

$6000 * 11 * 248/12 = 1364000$  грн/рік

2. Визначення основних конкурентів:

Преміум-сегмент, ціна в якому за 1 бутиль понад 200 грн.. Як правило, це не масові вироби.

Основними європейськими імпортерами скляних бутелей нетрадиційної місткості в преміум-сегменті стали Німеччина (13,6%), Великобританія (12,6%) та Італія (22,3%) та ін.

Основними нашими конкурентами є DeCesso (Італійський торговий дім), Divella(Італія), Varilla(Італія), ООО Корнил (Київ).

Вони використовують різнокольорові упаковки, досить різний асортимент продукції. Форми різні круглі, продовгуваті, для вина, води,молока, а також різного кольору, що і приваблює споживача.

В основному ціни коливаються в середньому від 350 грн. за штуку.

3. Маркетингові заходи:

Реклама на телебаченні за участю відомої зірки та бігбордах

Реклама на телебаченні 30 с. – 15:00-16:00–6116 грн

Замовлення буде діяти в день 2 рази і всього тиждень:

$6116 * 2 * 7 = 85\,624$  грн

Реклама бігборду на 30 днів, розміром 3\*6 буде розміщуватись в великих містах України та коштуватиме:

А	Діапазон цін по містам та їх областям				
	Київ	Харків	Дніпропетровськ	Одеса	Львів
Бігборд 3х6	3000-6500 грн.	3500-7140 грн.	1100-4620 грн.	900-6600 грн.	2200-5800 грн.

Отже:

$3000 + 3500 + 1100 + 900 + 2200 = 10\,700$  грн.

- Примітна полицка в крупних супермаркетах.

Для її створення необхідні затрати на типографію, щоб роздрукувати яскравий плакат розміром 60см\*1м. Загалом їх буде 5000 шт., ціна за 1шт.– 2грн, отже:  $5000 * 2 = 10000$  грн.

- Створення конкурентоспроможної упаковки, яка забезпечить безпеку при транспортуванні.

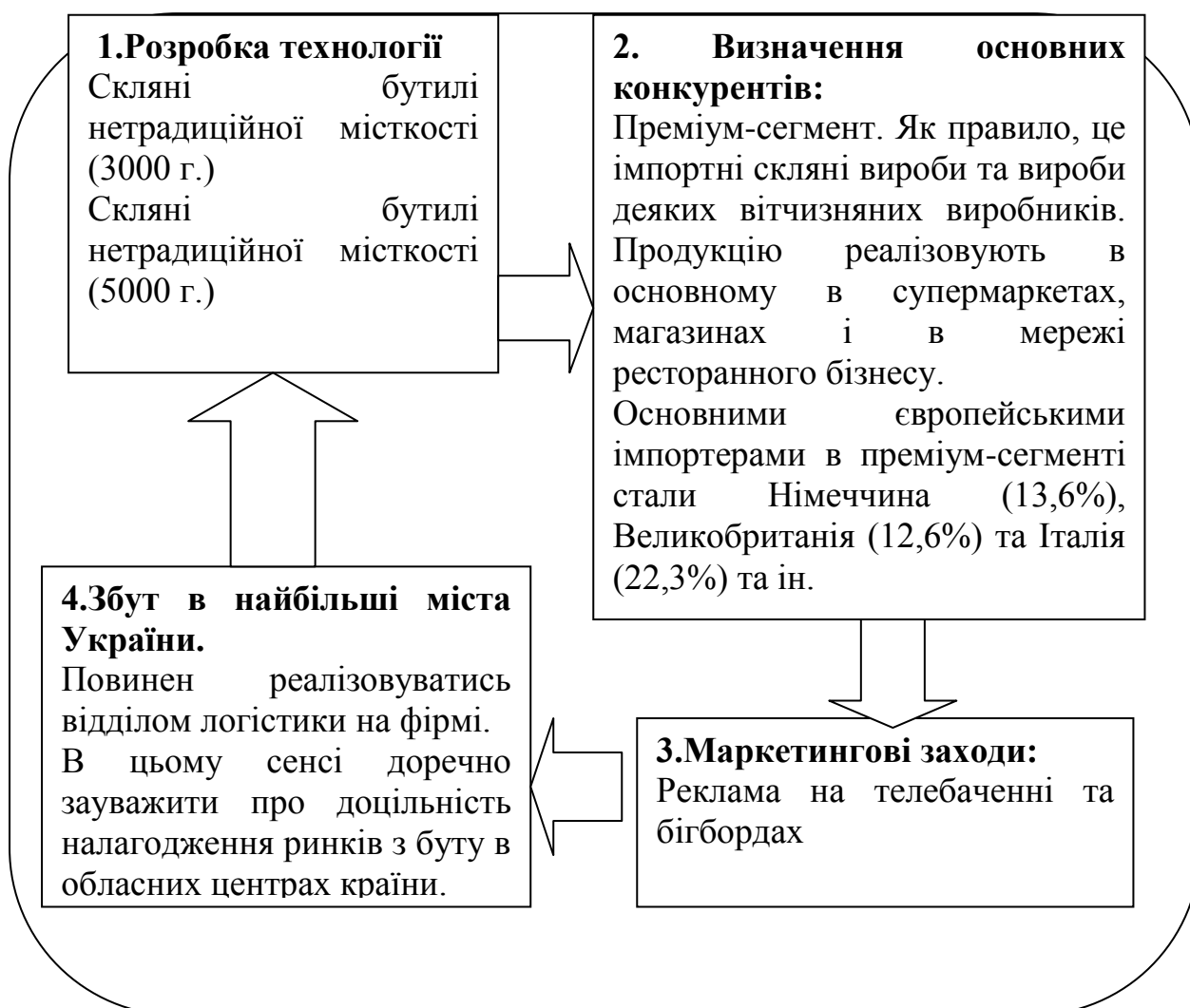
На виготовлення однієї упаковки та однієї листівки потрібно 8 грн.

#### 4. Збут в найбільші міста України.

Повинен реалізовуватись відділом логістики на фірмі.

В цьому сенсі доречно зауважити про доцільність налагодження ринків з буту в обласних центрах країни.

З урахуванням зазначеного можна надати модель виходу в преміум сегмент (Рисунок 3.5)



### Рисунок 3.5 – Модель виходу ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в преміум сегмент

Товарна конкурентна стратегія ТОВ «ЕКО ТЕРРА» розробляється на перспективу і повинна включати три стратегічних напрямки щодо покращення привабливості товарів, вироблених підприємством:

1. інновація товару;
2. варіація товару;
3. елімінація товару.

Під стратегією інновації розуміється розробка та впровадження нових товарів, а також удосконалення, оновлення існуючих товарів.

При цьому реалізацію такої стратегії доцільно здійснювати методом диференціації: зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, виведення на вторинний ринок) і врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж тощо).

Другий елемент маркетингової товарної стратегії – варіація. Застосування даної стратегії допоможе втримати конкурентні переваги окреслених товарів та зміцнити їх, а також сприятиме розширенню ринків збуту та нарощенню обсягів реалізації.

Третій елемент маркетингової товарної стратегії – елімінація, підґрунтям якого є виділення таких товарів, які виглядають сумнівно з точки зору їх подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації.

Результатами перевірки таких товарів є прийняття рішень щодо подальшої їх долі, тобто або залишення їх у товарній номенклатурі або зняття з виробництва та виведення з ринку.

Використання стратегії елімінації не означає прийняття однозначного рішення щодо виведення з ринку або закриття виробництва взагалі. Варіантами елімінації можуть бути наступні рішення:

- виявлення «старіючих» товарів; розробка заходів щодо функціонування фірми в умовах стадії спаду;
- вилучення товару (товарів) з номенклатури та продовження діяльності з рештою асортименту;

– зняття товару з ринку.

Запропонована конкурентна товарна стратегія в розрізі елементів представлена на Рисунок 3.6.

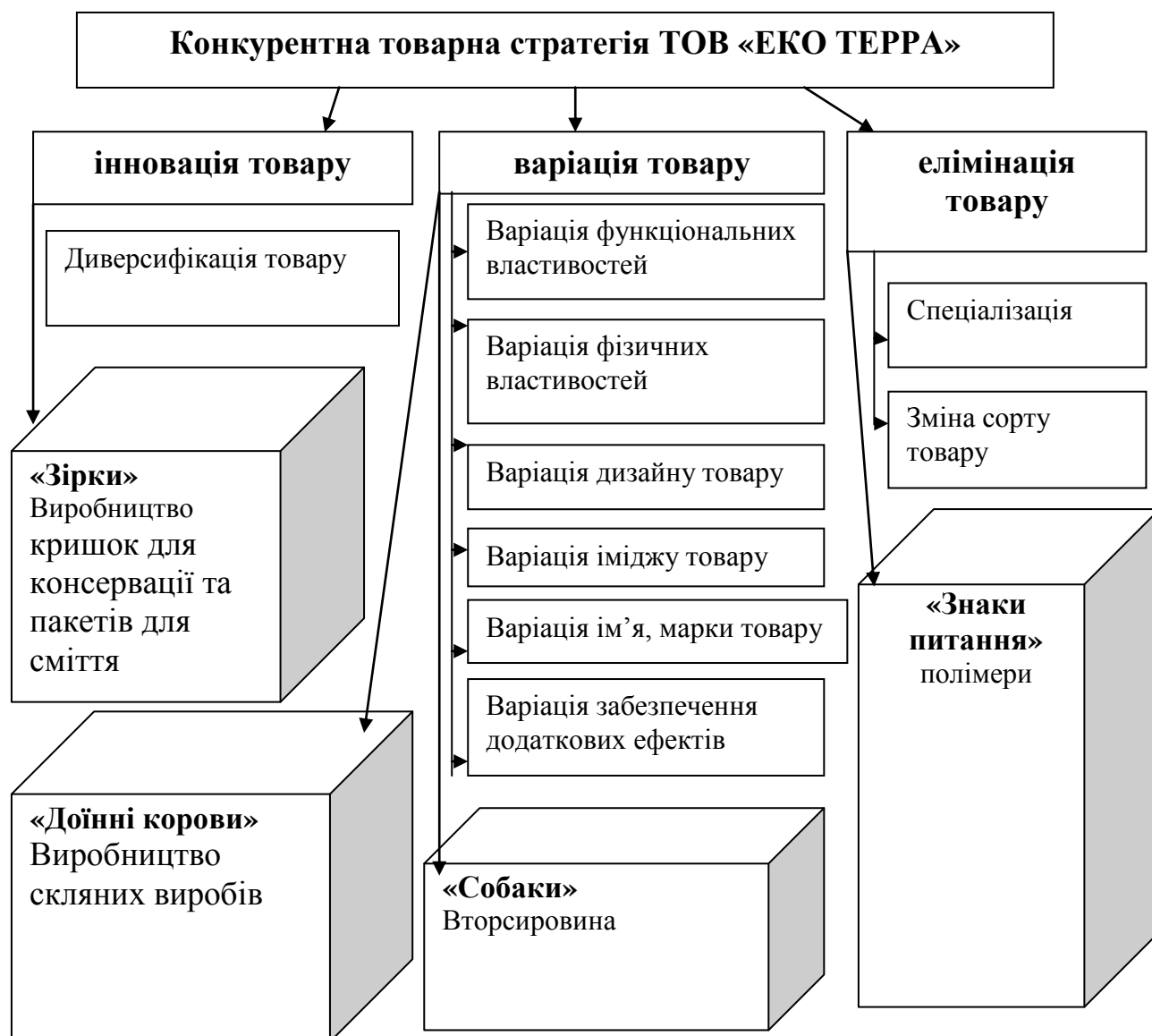


Рисунок 3.6 – Модель конкурентної стратегії товару ТОВ «ЕКО ТЕРРА»

Отже, аналізуючи товарні групи підприємства, можна зробити висновок:

- товарні групи кришок для консервації відноситься до дохідного бізнесу. Варто розвивати цей напрямок, проводячи регулярний портфельний аналіз і зміцнюючи свої позиції;
- товарні групи пакети для сміття – дозволяє застосовувати стратегію розвитку даної групи й інвестувати в неї кошти;

3. товарні групи вторсировини – застосована маркетингова стратегія втримання конкурентних позицій і подальшого розвитку.

4. товарні групи: Соки – полімери перегляду власної доцільності.

Таким чином, товарна стратегія це важливіша форма маркетингових стратегій та стадія окремого етапу стратегічного планування. Велике значення при цьому має якість розробки маркетингових товарних стратегій через те, що саме їх реалізація сприяє досягненню маркетингових цілей.

Отже для ефективної реалізації маркетингової товарної стратегії доцільно застосувати [12,28,31]:

1. Розширення каналів збуту. Основна причина відмови оптових покупців співпрацювати з підприємством – це зниження попиту на цю продукцію на ринку Росії. Оптові посередники вважають за краще працювати по вже налагоджених каналах, з постачальниками, з якими вже давно працюють, та які забезпечують їм оперативність виконання замовлень, прийнятні ціни і якість, а головне – вже відому торгову марку. Першим кроком в цьому напрямі може стати створення дилерської мережі у віддалених регіонах, що може викликати додаткові складнощі при відвантаженні продукції. Укладення дилерських договорів на даному етапі є кращим за створення власних філіалів. Створення дилерської мережі дозволить знизити транспортні витрати і оперативно задовольняти потреби споживачів. Але слід розуміти, що дилери не зможуть відразу ж забезпечити бажані об'єми продажів. І на першому етапі необхідна активна підтримка і дилерів – реклама, пошук споживачів на місцях, допомога у створенні збутової мережі.

2. Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу тій торговій марці, яка йому відома дуже добре, тому він при покупці віддасть перевагу відомому бренду. Для вивчення ефективності такої дії і оптимізації вкладення грошових коштів доцільно спочатку провести таку кампанію в окремому регіоні, а потім, при позитивному результаті, розповсюдити її на решту регіонів.

3. Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямів в

даному розділі є розширення номенклатури товарів, що дозволить підняти імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що, на тлі підвищення вимог до якісних характеристик продукції, за цією продукцією майбутнє.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також їх:

- реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);
- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

До зовнішніх критеріїв оцінювання ефективності зарахуємо:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (пристосування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);
- конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації.

Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії.

Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та визначення ре-зультатів реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому характеризують ефективність маркетингових стратегій у різних її

аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Зважаючи на потребу в створенні відповідного іміджу і підвищенні вартості підприємства, під час оцінювання формування загального ефекту від реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованого управління розмежування складових ефективності набуває особливого значення.

До найпоширеніших проблем реалізації стратегії можна віднести:

- непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
- низьку координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;
- неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Основні проблемні моменти щодо реалізації стратегій можна подолати у такий спосіб:

- адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;
- визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечують координацію дій різних підрозділів;
- скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;
- власне впровадити стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового планування;

- здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників і стратегічних планів.

Для забезпечення ефективності реалізації маркетингової товарної стратегії на ТОВ «ЕКО ТЕРРА» запропоновано використати наступні заходи:

- розробити ясну систему цільових показників, орієнтуючу ТОВ «ЕКО ТЕРРА» на досягнення мети, позначеної у стратегії;
- створити систему мотивації менеджменту, стимулюючу менеджмент до досягнення мети;
- провести відповідні зміни в організаційній структурі ТОВ «ЕКО ТЕРРА»;
- забезпечити менеджмент ТОВ «ЕКО ТЕРРА» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

### **3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в умовах реалізації запропонованих заходів**

Розроблена та запропонована для впровадження на «ЕКО ТЕРРА» маркетингова товарна стратегія потребує певних заходів, які сприятимуть ефективності її реалізації.

Відтак на основі матриці SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, його потенційні можливості та загрози; за допомогою матриці БКГ розподілено товарні групи за окремими елементами маркетингової стратегії.

Отже для ефективної реалізації маркетингової товарної стратегії доцільно застосувати:

1. Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу тій торговій марці, яка йому відома дуже добре, тому він при покупці віддасть перевагу відомому бренду. Для вивчення ефективності такої дії і оптимізації вкладення грошових коштів доцільно спочатку провести таку кампанію в окремому регіоні, а потім, при позитивному результаті,

розповсюдити її на решту регіонів.

2. Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямів в даному розділі є розширення номенклатури послуг, що дозволить підняти імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що, на тлі підвищення вимог до якісних характеристик продукції, за цією продукцією майбутнє.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також їх:

- реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);
- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

До зовнішніх критеріїв оцінювання ефективності зарахуємо:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (пристосування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);
- конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації.

Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії.

Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та визначення результатів реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому характеризують ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Зважаючи на потребу в створенні відповідного іміджу і підвищенні вартості підприємства, під час оцінювання формування загального ефекту від реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованого управління розмежування складових ефективності набуває особливого значення.

До найпоширеніших проблем реалізації стратегії можна віднести:

- непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
- низьку координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;
- неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Основні проблемні моменти щодо реалізації стратегій можна подолати у такий спосіб:

- адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;
- визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечують координацію дій різних підрозділів;
- скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;
- власне впровадити стратегію: підприємство має здійснювати

операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового планування;

- здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників і стратегічних планів.

Для забезпечення ефективності реалізації маркетингової товарної стратегії на «ЕКО ТЕРРА» запропоновано використати наступні заходи:

- розробити ясну систему цільових показників, орієнтовану «ЕКО ТЕРРА» на досягнення мети, позначеної у стратегії;

- створити систему мотивації менеджменту, стимулюючу менеджмент до досягнення мети;

- провести відповідні зміни в організаційній структурі «ЕКО ТЕРРА»;

- забезпечити менеджмент «ЕКО ТЕРРА» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

Після введення удосконаленої стратегії змін, на підприємстві «ЕКО ТЕРРА» було отримано максимальне значення прибутку (при умові дотримання рекомендацій). Його величина склала 4 577,3 грн. До введення удосконаленої системи ця величина була 3 521 грн. Економічний ефект безпеки становить 1 056,3 грн. (див. табл. 3.10). Із таблиці видно, що дані заходи привели до збільшення загального обороту підприємства майже на 40% і становлять 17 026,6 грн., з величини 43 658 грн. до 60 684,6 грн.

Таблиця 3.10 – Загальний економічний ефект від впровадження стратегії змін

Дохід від реалізації продукції до введення, грн.	43 658	Чистий прибуток до введення, грн	3 521 1 096 000
Дохід від реалізації продукції після введення, грн.	60 684,6	Прибуток після введення, грн	4 577,3 1 424 800
Економічний ефект	17 026,6	Економічний ефект	328 800

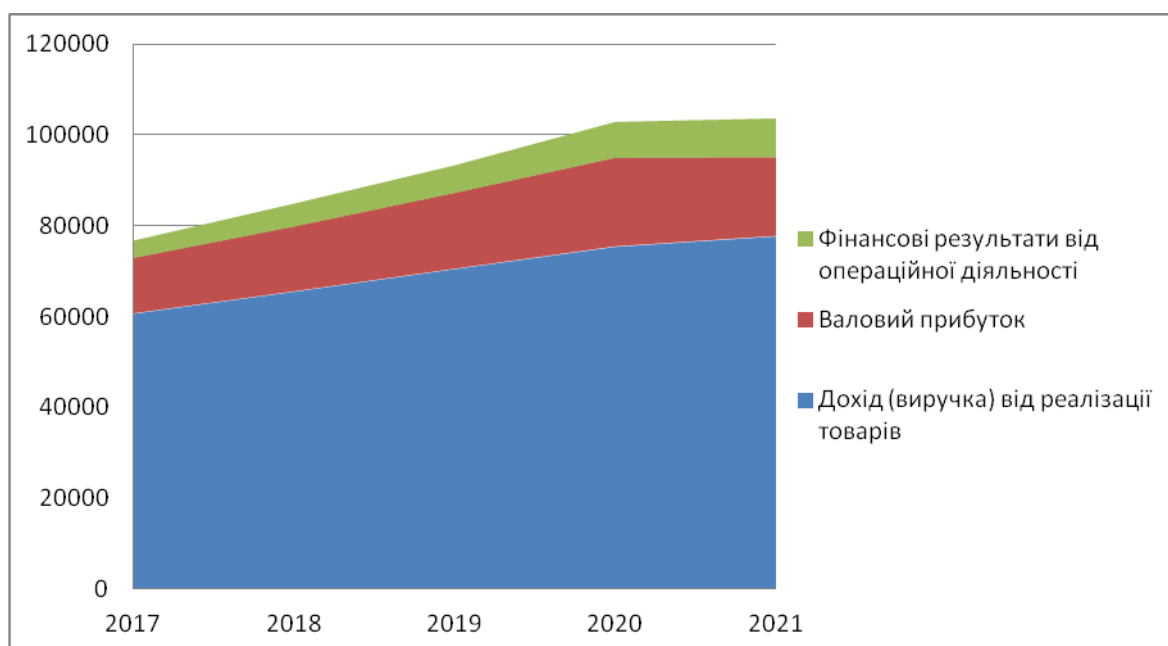
Тепер складемо прогноз основних змін в подальшій роботі підприємства

на 2017-2021 роки. В першу чергу складемо прогноз фінансових результатів «ЕКО ТЕРРА» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Звіт про фінансові результати «ЕКО ТЕРРА», грн

Стаття	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Дохід (виручка) від реалізації	60684,6	65539,4	70520,4	75456,8	77736,9
Собівартість реалізованої продукції	48426,3	51235,0	53796,8	55948,7	60366,9
Валовий прибуток	12258,3	14304,4	16723,6	19508,1	17370,0
Інші операційні доходи	796,8	891,6	1005,7	7159,6	1772,1
Адміністративні витрати	1866,9	1753,0	1560,2	1060,9	1421,6
Витрати на збут	4150,1	4809,9	5189,9	3840,5	5680,1
Інші операційні витрати	7768,9	7294,9	4807,3	22065,5	1985,9
Фінансові результати від операційної діяльності	3845,6	5072,3	6081,7	7900,1	8532,1

З даних звіту про фінансові результати (див. табл. 3.11) видно зростання показників доходу від реалізації, валового прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності (рисунок 3.7).



### Рисунок 3.7 – Дохід і прибуток «ЕКО ТЕРРА» у прогнозований період

На графіку видно зростання доходу «ЕКО ТЕРРА». Проте, в порівнянні з 2017 роком приріст доходу в 2021 році становить 28,1%, зростання валового прибутку до 2017 року становить 41,7%, зростання операційного прибутку – 122,5%. Собівартість у 2021 по відношенню до 2017 становить +24,7%.

### Висновки до розділу III

Проведені в першому розділі теоретичні узагальнення і ретельний багатоаспектний аналіз досліджуваного підприємства, результати якого висвітлені в другому розділі виступають підґрунтям розробки маркетингової стратегії розподілу товару ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

З цією метою перш за все доцільно сформулювати мету та місії ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

Залежно від спрямованості на види діяльності виділяють такі маркетингові цілі: стратегічні, тактичні й оперативні.

Основною стратегічною маркетинговою метою ТОВ «ЕКО ТЕРРА» є збереження конкурентоспроможності продукції підприємства.

Цілі підприємства є основою для постановки цілей його підрозділів. Для досягнення стратегічної маркетингової мети підприємства необхідно довести її до кожного рівня, кожного виконавця.

На думку автора, необхідно ввести в штат додаткові одиниці – спеціалістів з маркетингу та інтернет-маркетингу (SEO-оптимізація, SMM, копірайтери). Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства. Крім того, важливою складовою є фідбек від споживачів – для цього у майбутньому підприємство може створити відділ Customer Experience Management, який відповідатиме за сервіс. На сьогоднішній день одним із найважливіших елементів сприйняття підприємства є його інтернет-обличчя. Саме тому до роботи з маркетингом,

відділом ІМ можна долучити веб-розробників, які створять для сайта вигідний сучасний функціонал. Так споживачам буде набагато легше сприймати інформацію. Загалом такі нововведення можуть бути проведені у рамках ребрендингу.

Пропозиції щодо удосконалення системи управління безперечно мають сенс, що підтверджено відповідними розрахунками.

Для забезпечення ефективності реалізації маркетингової товарної стратегії на ТОВ «ЕКО ТЕРРА» запропоновано використати наступні заходи:

- розробити ясну систему цільових показників, орієнтуючу ТОВ «ЕКО ТЕРРА» на досягнення мети, позначеної у стратегії;
- створити систему мотивації менеджменту, стимулюючу менеджмент до досягнення мети;
- провести відповідні зміни в організаційній структурі ТОВ «ЕКО ТЕРРА»;
- забезпечити менеджмент ТОВ «ЕКО ТЕРРА» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне планування це найважливіша функція управління, яка передбачає реалізацію певних послідовних етапів. Одним із таких етапів є формування маркетингової стратегії. При цьому товарна стратегія виступає формою маркетингових стратегій сучасного підприємства і передбачає послідовність дій з реалізації товарної політики підприємства.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає ТОВ «ЕКО ТЕРРА».

У ході написання дипломної роботи були виявлені заходи щодо поліпшення маркетингової діяльності підприємства. Проведений аналіз ринку послуг утилізації, а так само аналіз сильних і слабких сторін компанії, дозволив оцінити послуги агентства як конкурентоспроможні. Також було встановлено, що використовувана маркетингова стратегія підприємства мало сприяє залученню покупців, для чого був запропонований ряд заходів:

1. Розробка плану витрат на введення відділу маркетингу, який дозволяє визначити чистий дохід за даних маркетингових витратах і обґрунтувати успішне застосування тих чи інших засобів стимулювання збуту.

2. Розробка плану рекламних заходів, який сприяє більш ефективному проведенню маркетингової політики підприємства, оскільки правильно обрана і чітко сформульована мета реклами, період здійснення і, звичайно, цільова аудиторія, навіть при помірному вкладанні коштів у дані заходи, поліпшує імідж фірми, стабілізує збут і, нарешті, приносить додатковий прибуток.

3. Здійснено SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО ТЕРРА». Це виступило підґрунтям пропозицій, наданих в третьому розділі роботи.

4. Сформовано місію, стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства з урахуванням результатів здійсненого аналізу.

5. Розроблено маркетингову товарну стратегію для ТОВ «ЕКО ТЕРРА» в розрізі окремих елементів: інновація товару, варіація товару, елімінація товару.

Запропоновано заходи, які сприятимуть ефективній реалізації розробленої стратегії.

Таким чином, маркетинг в наш час стає дуже перспективною галуззю. Керівники повинні зрозуміти, що немає сенсу робити те, що ніхто ніколи не придбає, а значить, необхідно мати в своєму штаті людей, які знають і розуміють потреби населення. Тільки так можна забезпечити стабільне зростання прибутку компанії і зайняти гідне місце в міжнародній сфері економічних відносин.

Проаналізувавши ситуацію, що склалася на підприємстві в даний момент, можна сказати що підприємство функціонує досить ефективно, але в той же час існує досить велика кількість проблем, що заважають йому ефективно працювати і конкурувати на досить високому рівні зі своїми конкурентами. Для рішення даної проблеми, на підставі проведеного аналізу, «ЕКО ТЕРРА» пропонується розробити ряд необхідних стратегічних змін.

У нашому випадку керівництву підприємства пропонується здійснити такий вид стратегічних змін, як реструктуризація, тому що реструктуризація являє собою здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних мір, спрямованих на підвищення конкурентоздатності підприємства і збільшення його вартості, здатних привести до фінансового оздоровлення і збільшення обсягів діяльності.

Розроблювана стратегія повинна передбачити створення маркетингової служби, розробки досконалої цінової політики, а також поступового впровадження прогресивних методів збуту та інші методи, які зможуть призвести до збільшення прибутку підприємства.

Але, як показує досвід, значні зміни стратегічної орієнтації підприємства неминуче викликають опір усередині організації. У нашому випадку найбільш ефективним методом для зниження опору персоналу до змін є залучення працівників до участі в проекті, з частковим стимулюванням і підтримуванням тощо. Дані методи дозволяють зацікавити учасників у проведенні змін, дозволяють надати їм стимул в обмін на підтримку, що посприє досягненню мети підприємства.

Після введення удосконаленої стратегії змін, на підприємстві «ЕКО ТЕРРА» було отримано максимальне значення прибутку (за умови дотримання рекомендацій).

Також видно зростання показників доходу від реалізації, валового прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності зростання доходу від реалізації продукції «ЕКО ТЕРРА».

Проте, в порівнянні з 2017 роком приріст доходу в 2021 році становить 28,1%, зростання валового прибутку до 2017 року становить 41,7%, зростання операційного прибутку – 122,5%. Собівартість у 2021 по відношенню до 2017 становить +24,7%.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алгоритм партизанського маркетингу // URL: <http://network.bbtv.com/ru/kak-rabotaet-algoritm-youtube-2017/>
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : [учебник для вузов] / Г. Ассэль ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М : НФПК, 1999. – 803 с.
3. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник. М.: Издательский центр «Книга», 2010. – 304 с.
4. Балабанова Л. В. Рекламний менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Балабанова Л. В., Юзик Л. О. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 415 с.
5. Басій Н. Рекламний менеджмент : навч. посіб. для студ. ден. та заоч. форм освіти напрямів підготов. «Маркетинг», «Товарознавство та торговельне підприємництво» / Басій Н. Ф. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. –Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. – 327 с.
6. Бедриць М.Д., Недзельська К.В. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, 2012. – № 1. – С. 24-31.
7. Бест Р. Маркетинг от потребителя 4-е изд. М.: МИФ, 2015. – 760 с.
8. Бобрицька Н. Д. Партизанський маркетинг на сучасному ринку, 2011. – С. 119-128. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2077/1/bobrizka.pdf>
9. Богданова Е. Л. Информационный маркетинг. — СПб.: Альфа, 2000.
10. Божко О. В. Міжнародна рекламна діяльність : монографія / Божко О. В., Брітченко Г. І. ; Донец. нац. ун-т. –Донецьк : ДонНУ, 2011. – 202 с.
11. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. по-соб. / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

12. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.
13. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
14. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. – К.: Атіка, 2007. – 300 с.
15. Бутрина А. В. Партизанский маркетинг // Актуальные проблемы авиации и космонавтики [Электронный ресурс] : тезисы IX Всерос. науч.-практ. конф. творческой молодежи (8-12 апреля 2013 г., Красноярск) : в 2 т. – Т. 2. – С. 76.
16. Бухалков М.І. Внутрішньфірмове планування: Учеб. М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
17. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
18. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб. : Петрополис, 1998. – 509 с.
19. Войтович С.Я. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ» // Економіка і регіон № 4 (31), 2011. – ПолтНТУ. – С.77-82.
20. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
21. Гаврилін, Юрій Федорович. Маркетинг. Стратегія і тактика менеджера: Учеб. посібник / Челябінськ, 2000. –101 с.
22. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19), 2012. — С. 71–75.
23. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: одноосібна монографія / О. І. Гарафонова. – К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
24. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підруч.] / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2008. – 276 с.

25. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика — М.: Финпресс, 2000.
26. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством [Текст] / К. О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2012. – Вип. 2. – Т.1. – С. 21-41.
27. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.
28. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.
29. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. М., Економіка, 1991. – 287 с.
30. Григор, А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки, 2005. – № 2 (44). – С. 47-52.
31. Демидок А. Теоретичні основи маркетингової комунікації торгового підприємства: концепція atl та btl реклами \ URL: <https://aeonmac.com/atl-btl-and-ttl-marketing-definitions-and-examples/>
32. Дешевое продвижение товара или как партизанский маркетинг пришел в Россию [Электронный ресурс] . URL: <http://forbas.ru/?p=6543>
33. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2013. – № 1. – С. 102-106.
34. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в ХХІ веке: учеб. пособ.: пер с. англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. — 272 с.
35. Дурович А. Маркетингові дослідження в ресторанному бізнесі / А. Дурович, Л. Анастасова, 2009. – 348 с.
36. Дымшиц М. Манипулирование покупателем / М. Дымшиц. – М. :

Омега-Л, 2004. – 252 с.

37. Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс]. – URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>.

38. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.

39. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 495 с.

40. Запара Л. А. Сутність та необхідність стратегічного планування // Економіка АПК, № 24, грудень 2010 р. – С. 36-39.

41. Инновационные виды маркетинга // URL: [http://stud.com.ua/78086/marketing/virusniy\\_partizanskiy\\_marketing\\_innovatsiyni\\_v\\_idi\\_marketingu](http://stud.com.ua/78086/marketing/virusniy_partizanskiy_marketing_innovatsiyni_v_idi_marketingu)

42. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2009. – 328 с.

43. Каден Р. Дж. Партизанские маркетинговые исследования. М. : Эксмо, 2010. – 368 с.

44. Казначевская Г.Б. Менеджмент : учеб. по-соб. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – 3-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 378 с.

45. Казначеева С.Н., Челнокова Е.А. Бренд как инструмент создания конкурентных преимуществ компании // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение, 2015. – № 2(42). – С. 16-21.

46. Какие принципы партизанского маркетинга? [Электронный ресурс]. URL: <http://superobmen.org/kakie-principiy-partizanskogo-marketinga/>

47. Карпенко Н. Партизанський маркетинг у практиці малого та середнього бізнесу / Н. Карпенко // Маркетинг в Україні, 2007. – № 3.

48. Кому нужен «партизанский» маркетинг? [Электронный ресурс]. URL: <http://blog.vladnikolaev.com/2008/02/17/komu-nuzhen-%C2%ABpartizanskij%C2%BBmarketing/>

49. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: АСТ, 2000.
50. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : [монографія] / К.М. Краус. — Полтава : Дивосвіт, 2013. — 163 с.
51. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : [монографія] / Н.В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2002. — 245 с.
52. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. / Н. В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2005. — 152 с.
53. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник, 2013. — № 2. — С. 66-71. — URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev\\_2013\\_2\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf).
54. Курочкин А.С. Управление предприятием (процесный аспект) : Учеб. пособие / А. С. Курочкин; Межрегион. акад. упр. персоналом (МАУП). — Киев : МАУП, 1998. —138 с.
55. Лавлок Кристофер. Маркетинг услуг: персонал,технология, стратегия. — 4-е изд. —Изд. дом „Вильямс», 2005. — 1008 с.
56. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Жан–Жак Ламбен. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.
57. Левинсон Дж. К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 432 с.
58. Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.
59. Литньова Александра «Партизанський маркетинг» [http://www.academia.edu/8861882/Партизанський\\_маркетинг](http://www.academia.edu/8861882/Партизанський_маркетинг)
60. Луцій О.П. Міжнародний маркетинг: Курс лекцій / О.П. Луцій. — К.: Європейський університет фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу.
61. Мазаракі А.А., Пересічний М.І., Кравченко М.Ф. та ін. Технологія

продуктів функціонального призначення [Текст]: Монографія. – К. : Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2012. – 1116 с.

62. Макарова Т.Н., Долина Н.Н. Инновационная маркетинговая стратегия. – URL: [http://www.orelgiet.ru/51\\_22\\_10\\_12\\_1.pdf](http://www.orelgiet.ru/51_22_10_12_1.pdf).

63. Малюк С.О. Ассортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства / С.О. Малюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2014. – Вип. 3. – С. 73-80.

64. Манн И.Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 296 с.

65. Маркетинг / Под ред. О. В. Романова — М.: ЮНИТИ, 1996.

66. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика»», 2001. – 718 с.

67. Маркетинг підприємства : [навч. посіб.] / [Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова]. – К. : Центр навч. літ., 2012. – 612 с.

68. Меликбекян Л. Г. Проблемы моделирования менеджмента рекламы организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.08 / Меликбекян Лусине Грачиговна. –Ереван, 2010. – 26 с.

69. Мельникович О.М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О. М. Мельникович ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : КНТЕУ, 2009. – 358 с.

70. Мороз Л.А. Маркетинг: підручник / Л.А. Мороз. – Львів: Інтеллект–Захід, 2002. – 244 с.

71. На сколько сократился рекламный рынок России в начале 2015 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.the-village.ru/village/business/news/214154-ad-russia>

72. Нестандартная реклама, как способ продвижения товара [Электронный ресурс]. URL: [http://promopuls.blogspot.ru/2010/06/blog-post\\_7268.html](http://promopuls.blogspot.ru/2010/06/blog-post_7268.html)

73. Нестандартные методы и рекламные уловки [Электронный ресурс].

URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/unconventional.htm>

74. Обрицько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій / Б.А. Обрицько. – К.: МАУП, 2005. – 240 с.

75. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства // Сталій розвиток економіки 2'2015 [27], С. 283-288.

76. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

77. Партизанская маркетинговая стратегия // URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15429/1/Partisan%20marketing%20strategy.pdf>

78. Партизанский маркетинг – реклама, которая доставляет удовольствие [Электронный ресурс]. URL: <http://seo.skobeeff.ru/research/partizanskiy-marketing/>

79. Партизанский маркетинг [Электронный ресурс]. URL: [http://blog.poligrafi.com/post\\_714](http://blog.poligrafi.com/post_714)

80. Партизанский маркетинг в Интернете [Электронный ресурс]. URL: <http://www.advertology.ru/article109541.htm> (дата обращения: 03.04.2016).

81. Партизанский Маркетинг виды, приёмы [Электронный ресурс]. URL: <http://memosales.ru/partizanim/moshhnyj-effekt-nestandardnoj-reklamy> (дата обращения: 04.04.2016).

82. Партизанский маркетинг [Електронний ресурс]. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Партизанский\\_маркетинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/Партизанский_маркетинг).

83. Партизанский маркетинг: стратегия и тактические решения [Электронный ресурс]. URL: [http://tokadoka.com/stati/biz/partizanskiy\\_marketing.html](http://tokadoka.com/stati/biz/partizanskiy_marketing.html)

84. Партизанський маркетинг: сучасні особливості \ URL: <https://wemes.com.ua/services/partizanskiy-marketing/>

85. Партизаны рекламных войн [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2005/11/01/partizany-reklamnyh-vojn>

86. Прангишвили И. Г. Ambient media как новый вид СМИ: к вопросу об истории // Молодой ученый, 2014. – №1. – С. 694-699.
87. Примак, Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика \\  
URL:[https://studme.com.ua/10310208/marketing/marketingovye\\_kommunikatsii\\_stimulirovanie\\_sbyta.htm](https://studme.com.ua/10310208/marketing/marketingovye_kommunikatsii_stimulirovanie_sbyta.htm)
88. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ», 2014. – № 2. – С. 119-126.
89. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.
90. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб: Питер, 2003. – 256 с.
91. Роль партизанського маркетинга в сльвременніх условиях \\  
URL:  
[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/inek\\_2014\\_4\\_41.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2014_4_41.pdf)
92. Ромат Е. Личностная реклама в системе персонального маркетинга / Е. Ромат // Маркетинг и реклама, 2010. – №2. – С. 30-35.
93. Рукавишников А. Как увеличить продажи?: Интеллектуальный маркетинг. М.: Эксмо, 2010. – 320 с.
94. Рутьев В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рутьев, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. [Електронний ресурс]. – URL:  
[http://bookbrains.com/book\\_406.html](http://bookbrains.com/book_406.html).
95. С начала года 12 крупнейших рекламодателей отказались от роликов на ТВ [Электронный ресурс]. URL:  
[http://www.gazeta.ru/business/news/2015/04/14/n\\_7107333.shtml](http://www.gazeta.ru/business/news/2015/04/14/n_7107333.shtml)
96. Сергеева С.Е. Эффективный маркетинг – ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. - № 2. – С.114-120.
97. Серегина Т.К. Реклама в би знесе / Т.К. Серегина. – М.: Информ.-внедр. центр «Маркетинг», 1995. – 245 с.

98. Сліпенький, В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами: сутність і задачі на сучасному етапі / В. В. Сліпенький // Матеріали Міжна–родної науково-практичної конференції [Україна наукова-2003]. – Т. 22. Економіка. – Донецьк, 2003. – С. 50-52.

99. Старостина А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Ста–ростина. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 320 с.

100. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.

101. Сучасні види інноваційного маркетингу [Електронний ресурс]. – URL:

[https://studme.com.ua/1822061115078/marketing/sovremennye\\_vidy\\_innovatsionno\\_go\\_marketinga.htm](https://studme.com.ua/1822061115078/marketing/sovremennye_vidy_innovatsionno_go_marketinga.htm)

102. Теория маркетинга / Под ред. М. Бейкера — СПб : Питер, 2002.

103. Управління маркетингом на підприємстві : [монографія] / [Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О. Пилипенко]. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 252 с.

104. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика: Пер. с англ. –СПб.: Питер, 2003. – 736 с.

105. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : Бизнес-школа «Ин–тел–синтез», 2000. – 640 с.

106. Хартген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха. — М: ИНФРАМ., 2000.

107. Яцишина Л. К. Рекламний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. К. Яцишина, О. М. Деменіна ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. –К. : КНУТД, 2012. – 230 с.