

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Розробка стратегії маркетингу ТОВ «Ритм»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8-0739-зед
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Шаповалова І. В.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Коваленко Н. М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 «Менеджмент» _____

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Шаповалової Ірини Вадимівни _____

1. Тема роботи «Розробка стратегії маркетингу ТОВ «Ритм»» _____

керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет-ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА _____

2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ» _____

3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
17 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

І. В. Шаповалова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н. М. Коваленко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 77 с., 7 рис., 17 табл., 47 джерел.

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність ТОВ «Ритм».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розробки й реалізації стратегії маркетингу на підприємстві.

Мета дослідження полягає у розробці стратегії маркетингу для підприємства ТОВ «Ритм» та обґрунтуванні її ефективності.

Методи дослідження: діалектичний, історичний, динамічних рядів, системного й ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, інтерв'ювання, анкетування, моделювання, дисконтування, бюджетування.

У роботі досліджено теоретичні аспекти вивчення маркетингових стратегій підприємства, зокрема сутність та види стратегій розвитку підприємства, методика розробки стратегії маркетингу та механізм визначення ефективності реалізації стратегії маркетингу на підприємстві.

У другому розділі наведено характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ритм», проаналізовано стан його маркетингової діяльності; зроблено оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку.

На основі проведеного у роботі дослідження запропоновано напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Ритм», зокрема визначено управлінські заходи щодо формування експортного асортименту ТОВ «Ритм» на основі ABC-аналізу, розроблено стратегію маркетингу та маркетинговий план для ТОВ «Ритм» і визначено ефективність впровадження розробленої стратегії на підприємстві.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГ,
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ,
ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ЦІНОВА ПОЛІТИКА

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 77 p., 7 fig., 17 tab., 47 sources.

The object of the research: marketing activity of LLC «Ritm».

The subject of the research: theoretical and practical aspects of development and implementation of marketing strategy at the enterprise.

The purpose of the thesis for the master's degree is to develop a marketing strategy for the company LLC «Ritm» and justify its effectiveness.

The research methods: dialectical, historical, time series, system and situational analysis, logical generalization, interviewing, questionnaires, modeling, discounting, budgeting.

The theoretical aspects of studying the marketing strategies of the enterprise, in particular the essence and types of strategies of enterprise development, the method of developing the marketing strategy and the mechanism of determining the effectiveness of the marketing strategy at the enterprise are investigated.

On the second section the characteristic of the organizational-economic activity of LLC «Ritm» was presented, the marketing activity was analyzed, and the assessment of the competitiveness of the products of LLC «Ritm» on the foreign market has been completed.

On the basis of the research the directions of increasing the efficiency of marketing activity of LLC «Ritm» are offered. In particular, the mechanism of formulation the export assortment of LLC «Ritm» on the basis of ABC-analysis, the marketing strategy and the efficiency of its implementation at the enterprise were developed.

EFFICIENCY, COMPETITIVENESS, MARKETING, MARKETING
ACTIVITY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY, COMMODITY
ASSORTMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність та види стратегій розвитку підприємства.....	12
1.2 Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства.....	15
1.3 Методика оцінки ефективності реалізації стратегії маркетингу на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ».....	29
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ритм».....	29
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Ритм».....	36
2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку.....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ».....	47
3.1 Визначення управлінських заходів із формування експортного асортименту ТОВ «Ритм» на основі ABC-аналізу.....	47
3.2 Розробка стратегії маркетингу та маркетингового плану ТОВ «Ритм».....	51
3.3 Ефективність впровадження стратегії маркетингу на ТОВ «Ритм».....	65
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	69
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КП – комерційна пропозиція

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

СГП – стратегічний господарський підрозділ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УТП – унікальна торговельна пропозиція

ЦА – цільова аудиторія

NPS – Net Promoter Score – Індекс клієнтської лояльності

SMM – Social Media Marketing – маркетинг у соціальних мережах

SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

ВСТУП

Сучасна ситуація в Україні та світі характеризується економічною кризою, зниженням рівня життя, зростанням бідності населення. Під час пандемії коронавірусу багато підприємств потерпає від збитків або взагалі збанкрутували. Сучасні реалії потребують нового погляду на ведення справ та корекції діючих маркетингових стратегій. Тому наразі кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю й корегуванні своєї стратегії маркетингу.

Сутність маркетингової стратегії підприємства полягає у розробці набору довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Для того, щоб підприємство мало можливість досягти максимальної відповідності ринку, йому необхідно розробити стратегію маркетингу, оскільки організація і ведення робочого процесу мають відбуватись за завчасно розробленим планом. Маркетинговий план передбачає розробку покрокового алгоритму конкретних маркетингових заходів і комунікацій, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей компанії із визначенням усіх витрат на його реалізацію, а також ризиків, які можуть виникнути під час його реалізації.

Маркетингова діяльність у сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом чинників, які можуть мати відображення на загальній ефективності діяльності підприємства. Підприємство має прагнути до постійного розвитку, спрямовувати свою діяльність на підвищення ефективності та мінімізацію впливу ринкових чинників.

Існуючі теоретичні та практичні розробки науковців щодо досліджуваної тематики характеризуються неоднозначністю наукової інтерпретації, а тому потребують подальшого вивчення.

Актуальність обраної теми для дослідження визначається тим, що ефективно та правильно розроблена маркетингова стратегія відіграє важливу роль для успішного та ефективного функціонування підприємства. Метою маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства ТОВ «Ритм» є залучення нових клієнтів, що забезпечить зростання прибутку та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження полягає у розробці стратегії маркетингу для підприємства ТОВ «Ритм» та обґрунтуванні її ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти маркетингових стратегій підприємства;
- надати характеристику сутності та видів стратегій розвитку підприємства;
- дослідити методи стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- визначити механізм оцінки ефективності реалізації стратегії маркетингу на підприємстві;
- надати характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ритм»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Ритм»;
- оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку;
- сформулювати напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Ритм»;
- визначити управлінські заходи щодо формування експортного асортименту ТОВ «Ритм» на основі АВС-аналізу;
- розробити стратегію маркетингу та маркетинговий план для ТОВ «Ритм»;
- визначити ефективність впровадження стратегії маркетингу на ТОВ «Ритм».

Об'єктом дослідження даної роботи є маркетингова діяльність ТОВ «Ритм».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки й реалізації стратегії маркетингу на підприємстві.

Методологічною основою дослідження є застосування різних як загальнонаукових, так і спеціальних економічних методів дослідження. За допомогою діалектичного та історичного методів було досліджено теоретико-методологічні аспекти маркетингової діяльності підприємства, досліджено методи розробки стратегії маркетингу, проаналізовано методики визначення ефективності впровадження стратегії маркетингу на підприємстві. Метод динамічних рядів допоміг коректно проаналізувати статистичні дані підприємства та ефективність впровадження маркетингової стратегії на підприємстві. Визначення структури факторів і складових маркетингової діяльності та розробка маркетингової стратегії підприємства неможлива без застосування методу системного й ситуаційного аналізу, логічного узагальнення. Метод інтерв'ювання та анкетування було доцільно використати під час аналізу маркетингової діяльності підприємства та для розробки маркетингової стратегії. Для оцінки ефективності розробленої маркетингової стратегії для підприємства було застосовано метод моделювання. Під час розрахунку показників ефективності маркетингової діяльності було використано метод дисконтування. Метод бюджетування був застосований задля прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції.

Питаннями розробки, формування та управління стратегією компанії займалися такі зарубіжні вчені як М. Портер [1; 2], І. Ансофф [3], А. Томпсон [4], Г. Хемел [5] та вітчизняні вчені: Віханський О. С. [6], Бондаренко В. А. [7], Кузнецова О. А. [8] і інші. Питанням розробки маркетингової стратегії займалися такі вчені як Д. Йоффи [9], М. Портер [1], Ф. Котлер [10], С. В. Разумова [11], М. А. Супрунова [12], А. П. Егліс [12], Е. А. Уткін [13] і інші. У своїх роботах учені досліджують стратегії розвитку підприємства, основні види стратегій і методи їх формування. Однак учені в

своїх працях не сходяться у визначенні «стратегії» і «стратегічного маркетингу». Звідси виникає і різниця у підходах до формування стратегії. Це також обумовлює актуальність ретельного вивчення теоретичних аспектів розробки та реалізації стратегії.

У ході написання роботи використовувалась інформація, надана підприємством ТОВ «РИТМ», зокрема внутрішня звітність підприємства за 2017–2019 рр. та експертні оцінки співробітників підприємства. Інформаційною базою дослідження є звіти з маркетингових досліджень, фінансова звітність підприємства, внутрішня організаційна документація, Інтернет-ресурси.

Цінність результатів дослідження полягає в ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що підприємство ТОВ «Ритм» може використати результати дослідження для подальшого впровадження розробленої маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань і додатків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок, перелік посилань включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види стратегій розвитку підприємства

Тлумачення терміну «стратегія» у менеджменті трактується як прототип дій, набір певних правил, за допомогою яких можна досягти довгострокових цілей розвитку компанії.

Поняття «стратегія» (від грецької – strategy) означає «мистецтво генерала», це говорить про те, що від самого початку це був військовий термін. Існують різні підходи вчених до визначення поняття «стратегія» Наприклад, дослідники із США М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі трактують поняття «стратегія» як детальний, всебічно розроблений, комплексний план із забезпечення досягнення місії компанії і цілей [14].

Широко відомий учений Ігор Ансофф виділяє такі характерні риси стратегії [3]:

- розробка стратегії, як правило, закінчується чітким устанавленням напрямків, які будуть забезпечувати зростання компанії;
- раніше розроблена стратегія перестає бути актуальною, коли досягнута поставлена мета;
- під час розробки стратегії не можна прорахувати усі можливі варіанти розвитку, тому рекомендується використовувати загальну інформацію щодо стратегічних об'єктів;
- із появою більш точної і конкретної інформації, треба перевірити та оновити раніше розроблену стратегію.

Різні варіанти трактування стратегії не створюють протиріччя до дій і подальшої розробки стратегії маркетингу, а також напрямків реалізації розробленої стратегії на підприємстві.

Для розробки стратегії необхідно враховувати такі етапи [3]:

1. Характеристика стратегічної мети, місії, цілей, політики розвитку підприємства.
2. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства.
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
4. Визначення можливих стратегічних зон господарювання.
5. Визначення стратегічних альтернатив і формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління).
6. Розробка довгострокових і тактичних планів.

Дані етапи дозволяється корегувати або повторювати під час складання стратегії.

Розробка стратегії – це нелегкий процес, який займає багато часу та потребує дослідження різних сфер, але ця процедура окупить витрачений час і витрати.

Стратегія підприємства завжди містить у собі набір стратегічно значущих напрямків діяльності. Потім для вже існуючих або нових напрямків устанавлюються цілі та варіанти досягнення цих цілей, які мають призвести до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Абсолютно кожний із цих напрямків повинен мати власні стратегічні зони зростання і прибутковості, які були створені та реалізуються за умови індивідуального підходу [15].

Кожна складова напрямків діяльності має бути взаємодоповнюючою, або забезпечувати синергетичний ефект і задіяти увесь потенціал: процеси, можливості, ресурси тощо.

Таким чином, стратегія – це розуміння і виявлення перспективних напрямків діяльності підприємства/компанії за допомогою оцінки його потенційних каналів зростання і прогнозування можливого розвитку зовнішнього середовища. Як нам відомо, зовнішнє середовище підприємства знаходиться під постійним впливом різноманітних чинників, тому часто

змінюється. Виходячи з цього, варто корегувати стратегію підприємства час від часу.

Організаційні рівні побудови стратегій класифікують у диверсифікованих і вузькопрофільних компаніях. Розглянемо диверсифіковані компанії, у яких стратегії розробляють на таких чотирьох рівнях: корпоративний, діловий, функціональний, операційний.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства, а саме:

- стратегія зростання – альтернатива, що має цілі, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;
- стратегія обмеженого зростання – альтернатива, що має цілі, які визначені на рівні минулих досягнень і скореговані із урахуванням інфляції;
- стратегія скорочення – альтернатива, що встановлює цілі, які нижчі від того рівня, що був досягнутий у минулому або виключає деякі напрями діяльності.

У вузькопрофільному підприємстві виділяють такі три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія у цьому разі розробляється за принципом корпоративної. Конкурентна стратегія визначає шляхи для досягнення бажаного результату підприємством. Конкурентна стратегія (стратегія конкурентоспроможності) – це план управління окремою сферою діяльності компанії, який спрямований на забезпечення успішної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу. Ця стратегія задає напрямок завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Задля кожного діючого напрямку певної сфери діяльності розробляються функціональні стратегії. Абсолютно для кожної сфери діяльності підприємства необхідно розробити стратегію. Наприклад, стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та ін.

Операційна стратегія – це вузько орієнтована стратегія для таких структурних одиниць як заводи, торговельні регіональні представники та

відділи. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків [16].

Варто вказати, якими є критерії ефективної стратегії: ментальна правильність стратегії, ситуаційність, унікальність, а також здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації у її стратегічні та тактичні конкурентні переваги [17].

1.2 Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства

Стратегія маркетингу – це точний план досягнення поставлених і розроблених маркетингових цілей. Стратегія маркетингу може розроблятися за кожним окремим сегментом ринку та кожним товаром. Поняття «стратегія маркетингу» передбачає точний план досягнення маркетингових цілей.

Розглянемо питання, на які має дати відповідь стратегія маркетингу:

- характеристика товару, що виводиться на ринок, його асортимент і ціна;
- сегмент ринку, на який планується виходити, потенційні споживачі;
- умови реалізації товару;
- канали та обсяги збуту/постачання;
- післяпродажне обслуговування;
- попередні розрахунки очікуваних економічних результатів і витрат.

Методи вирішення вищеназваних питань складають тактику маркетингу.

Стратегій маркетингу існує дуже багато, але важливо обрати найбільш вдалу та відповідну для певного ринку та товару – ту стратегію, яка відповідає вимогам і забезпечує досягнення поставлених маркетингових цілей [18].

Виділяють десять кроків, що мають призвести до успіху в стратегії маркетингу:

1. Розробка портрету підприємства та концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.

3. Аналіз існуючих та потенційних конкурентів.
4. Аналіз клієнтів або споживачів.
5. Аналіз становища підприємства на ринку.
6. Визначення позиції на ринку.
7. Опис цілей.
8. Забезпечення наочності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

На сьогодні в теорії маркетингу виділяють такі найбільш ефективні методи для розробки стратегії [19]:

1. Стратегічна модель Майкла Портера.
2. Матриця «Дженерал Електрик»(ДЖЕ) або матриця МакКінсі.
3. Підхід, заснований на матриці можливостей за товарами/ринками.
4. Метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи».

У процесі формування й аналізу стратегічних альтернатив важливе місце займає стратегічна модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. За твердженням М. Портера, тверда стійкість позицій компанії на ринку формують такі дані: витрати виробництва й продажу продукції, конкуренція та унікальність товару.

Перш за все варто усвідомити конкурентні переваги підприємства. М. Портер вважає, що конкурентну перевагу можна визначити за двома характеристиками: витрати виробництва («продуктивність») і максимальна ціна реалізації продукції («ринкова сила»).

Задля визначення конкурентної переваги ситуацію аналізують за такими кроками [19; 20]:

- виявлення основних чинників успіху для ринку товару чи сегмента;
- уточнення сильних і слабких сторін стратегічних господарських підрозділів (далі – СГП);
- вивчення сильних і слабких сторін потенційно головного конкурента за тими ж чинниками;

– на основі отриманої інформації організація визначає найбільш вигідну конкурентну перевагу та вирішує досягти цю конкурентну перевагу в певній сфері, а також знищити переваги своїх конкурентів.

Під час розроблення стратегії перед компанією постає вибір, де конкурувати: на всьому ринку чи в конкретному сегменті. Для вирішення цього питання варто використовувати схему залежності між часткою ринку та рентабельністю компанії, автором якої є Майкл Портер (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема залежності між часткою ринку та рентабельністю організації М. Портера

Компанії, які не мають можливостей зайняти лідерські позиції на ринку, мають звертати увагу на конкретний сегмент і намагатися зміцнити саме там свої позиції та обійти конкурентів. Зазвичай, успіху досягають великі компанії/підприємства, що охоплюють велику частку ринку або компанії із вузькою спеціалізацією. Малим компаніям не варто копіювати дії великих компаній, бо не розрахувавши свої реальні можливості, можна втратити існуючі конкурентні позиції [1; 20; 21].

Завдяки М. Портеру було виявлено два шляхи досягнення універсального функціонування організації на ринку: виробництво продукції з дуже малими витратами в галузі, або розподілити товар/послуги відповідно до потреб споживача, котрий готовий сплачувати вищу ціну за цей товар/послугу. Дані стратегії можуть обирати компанії для вузького сегменту або для широкого ринку.

Згідно із теорією М. Портера існують такі три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації.

Стратегія лідерства у витратах говорить про те, що пропонуючи звичайний продукт або послугу, компанія може досягти значно нижчої собівартості, аніж інші виробники. Тим самим, низька собівартість дає змогу компанії впровадити цінову конкуренцію, отримувати більший прибуток, який потім реінвестувати у виробництво для поліпшення якості продукції, зберігаючи при цьому середньогалузеву ціну. Згідно зі сказаним, низька собівартість не вважається конкурентною перевагою, а вважаються ті можливості, котрі вона створює для збільшення конкурентної спроможності компанії.

Стратегія диференціації товарів має на увазі вироблення унікальних товарів, що мають певні особливі властивості. У разі вдалого втілення даної стратегії можливе зменшення рівня конкурентної боротьби, в першу чергу, між виробниками споживчих товарів.

Дана стратегія має певні недоліки: існує небезпека копіювання унікальних властивостей продукції конкурентами; компанія багато витрачає на дослідження та нові розробки задля постійного вдосконалення товарів/послуг, але цими результатами можуть скористатися конкуренти; організації, орієнтовані на широку диференціацію, існує велика вірогідність, що конкуренти можуть витіснити цю компанію.

Стратегія спеціалізації передбачає фокусування на певній групі товарів. Дану стратегію може застосовувати як компанія-лідер у витратах певного сегмента ринку, так і диференціатор, який обслуговує той же сегмент і може підвищити ціну [11; 22].

Використання стратегії спеціалізації надає можливість підприємству зосередити свою увагу на завоюванні значної частки ринку в конкретному сегменті, і в той же час незначну частку ринку в цілому. Слід зауважити, що різниця у цінах компаній, що спеціалізуються на виробництві конкретних товарів, а також тих компаній, що забезпечують товари у весь ринок, може не

співпадати із перевагами особливих товарів даного сегмента ринку, і конкуренти будуть намагатись зосередити свою увагу на виробництві та реалізації товарів саме для цього сегменту.

Зазвичай модель М. Портера застосовують у випадках сповільненого зростання та стагнації галузей.

Ще одним методом розроблення стратегії є матриця «Дженерал Електрик» (ДЖЕ), яка розроблена консультативною фірмою «МакКінсі» для компанії «Дженерал Електрик», тому вона має назву «МакКінсі/ Дженерал Електрик». Основою цієї матриці є: конкурентоспроможність товарів або стратегічних господарських підрозділів та привабливість ринку [19].

Матриця ДЖЕ, або матриця МакКінсі, використовується під час оцінки привабливості окремих товарів або одиниць бізнесу на основі двох координат: вісь Х характеризує конкурентоспроможність одиниці бізнесу у галузі, вісь У – привабливість. Кожна з цих координат визначається із урахуванням певних вихідних даних (рис. 1.2.).

		Конкурентна позиція		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість галузі	Висока	Переможець	Переможець	«Знак запитання»
	Середня	Переможець	Середній бізнес	Той, що програє
	Низька	Виробник прибутку	Той, що програє	Той, що програє

Рисунок 1.2 – Матриця «Дженерал Електрик»

Згідно матриці «Дженерал Електрик» конкурентні сили підприємства визначаються із урахуванням показника відносної частки ринку, динаміки її зміни, величини отриманого прибутку, іміджу, якості продукту, ступеня конкурентоспроможності ціни, ефективності збуту продукції, географічних переваг ринку тощо.

Існує три рівні градації даного індексу: сильна, середня, слабка. Перетин ліній, що означають різні значення цих рівнів, утворюють решітку, яка розподіляється на три зони: зона інвестицій; зона інвестицій, яка залишається на тому ж рівні; зона, де потрібно досягти максимального прибутку, а потім залишити цю зону. Привабливість галузі трактується під час урахування ринків, точної кількості конкурентів, середнього прибутку, якості попиту, структури попиту, ціноутворення і трудових ресурсів [19; 23].

Зона зростання охоплює квадрати 1, 2, 4:

- квадрант 1 включає ті одиниці бізнесу, які діють на дуже перспективному ринку та займають сильні конкурентні позиції;
- квадрант 2 включає середні за конкурентним станом одиниці бізнесу, які діють на привабливому ринку;
- квадрант 4 містить ті одиниці бізнесу, які також здатні конкурувати, але реалізують свою продукцію на менш привабливому ринку.

У разі, якщо товар чи певна одиниця бізнесу потрапляє у першу зону, то можна застосувати стратегію зростання, задля реалізації якої підприємство має вкладати кошти у розширення виробництва та нарощування обсягів збуту продукції.

Зона вибіркового розвитку охоплює квадранти 3, 5, 7:

- квадрант 3 містить неконкурентоспроможні одиниці бізнесу, що працюють на ринку із досить високим рівнем привабливості;
- до квадранту 5 потрапляють товари або підприємства, які мають середній рівень конкурентоспроможності та працюють на ринку збуту із середнім рівнем привабливості;
- до квадранту 7 входять ті товари/одиниці бізнесу, які мають досить високий рівень конкурентоспроможності, але працюють на менш привабливому ринку збуту.

Друга стратегічна зона орієнтована на отримання максимального доходу підприємства та пошук можливостей переходу товарів або одиниць бізнесу до першої зони.

Третя стратегічна зона включає квадранти 6, 8, 9:

- до квадранту 6 потрапляють неконкурентоспроможні товари/одиниці бізнесу, що працюють на ринку збуту із середнім рівнем привабливості;
- до квадранту 8 входять товари/одиниці бізнесу, які мають середній рівень конкурентоспроможності і працюють на непривабливому ринку збуту;
- до квадранту 9 потрапляють товари/одиниці бізнесу, які не є конкурентоспроможними і працюють на непривабливому ринку збуту.

Для цієї зони пропонується застосовувати стратегію «збору врожаю» – докласти усіх зусиль задля реалізації максимальних обсягів виробленої продукції і потім ліквідувати ці підприємства.

Характеристика стратегічних зон наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика стратегічних зон і маркетингові альтернативи за матрицею «МакКінсі».

Зона	Маркетингова характеристика зони	Стратегічна альтернатива
Зона зростання	<ul style="list-style-type: none"> – перспективний ринок збуту; – сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів. 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку; – стратегія підтримання конкурентних позицій.
Зона вибіркового розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів. 	<ul style="list-style-type: none"> – спеціалізація на перспективних сегментах; – спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток; – вибіркоче вкладання інвестицій (із урахуванням рентабельності та ризику); – елімінація.
Зона збору врожаю	<ul style="list-style-type: none"> – неперспективні ринку збуту; – слабкі конкурентні позиції СГП. 	<ul style="list-style-type: none"> – пошук ніші; – мінімальні інвестиції; – елімінація.

Детальні рекомендації щодо кожного квадранта наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види маркетингових стратегій за матрицею «Дженерал Електрик»

		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	<p>Стратегія захисту позицій:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно зосередити увагу на підтримці конкурентних переваг; – значні обсяги інвестицій; – нарощування обсягів виробництва. 	<p>Стратегія розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно посилити слабкі позиції; – знайти сфери, у яких підприємство здатне посісти лідируючі позиції; – визначити конкурентні переваги. 	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно зосередити увагу на обмежених перевагах; – віднайти методи подолання слабких позицій; – вихід з ринку.
	Середня	<p>Стратегія розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно вкладати кошти у найбільш прибуткові сегменти; – підвищити прибуток за рахунок економії витрат на масштабах виробництва. 	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – віднайти методи отримання конкурентних переваг; – необхідно вкладати кошти у високоприбуткові сегменти із низьким рівнем ризику. 	<p>Стратегія збору урожаю:</p> <ul style="list-style-type: none"> – віднайти засоби нарощування частки ринку, не ризикуючи при цьому; – необхідно знизити обсяги вкладання коштів.
	Низька	<p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно захистити свою частку ринку; – необхідно зосередити увагу на привабливих сегментах; – перспективи у короткостроковому періоді. 	<p>Стратегія збору урожаю:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перспективи короткостроковому періоді; – необхідно мінімізувати обсяги вкладення коштів. 	<p>Стратегія елімінації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідно припинити вкладати кошти в бізнес; – у разі потрапляння в зону збитків необхідно виключити товари з виробництва.

Виділимо такі переваги матриці «МакКінсі»/«ДжЕ»:

- більш детальний метод стратегічного аналізу;
- робить можливим визначити стратегічний стан СГП підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрямки пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.

Основними недоліками матриці «МакКінсі» є такі:

- для визначення конкурентоспроможності СГП потрібен збір й аналіз дуже великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості та рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП різних фахівців (вплив суб'єктивного фактору);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (3, 5, 7 квадранти).

Матриця можливостей по товарах/ринках (рис. 1.3) включає в себе використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або нарощування обсягів збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація.

РИНОК	
СТАРИЙ	НОВИЙ
Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.3 – Матриця можливостей по товарах/ринках

Матриця можливостей по товарах/ринках – це класична модель, що використовується під час розробки стратегії та виступає практичним інструментом для класифікації продукції і ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку.

Для того, щоб певна стратегія була ефективною, треба враховувати такі умови [19; 24]:

- стратегія проникнення на ринок – ринок не переповнений товарами або він збільшується;
- стратегія розвитку ринку – компанія розширила свій ринок, сформовано нові сегменти ринку або виявлено нові напрямки застосування продукції;

– стратегія розробки товару – торговельні фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;

– стратегія диверсифікації – для уникнення залежності від однієї характерної групи асортименту.

Матрицю можливостей по товарах/ринках також доречно використовувати для розподілу процесів між ринками та видами продуктів або послуг. Даний розподіл допомагає визначити, на які категорії слід звернути увагу, а які проігнорувати, або взагалі припинити виробництво.

Ще одним із широко відомих методів є матриця «Бостонської консультативної групи» (рис. 1.4). Метод досить простий у використанні, заснований на доступній інформації та не потребує значних витрат.

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи/конкретного товару з даними про зміну попиту та ринкову частку підприємства-виробника.

Частка ринку	
Висока	Низька
<p>«ЗІРКИ» Стратегія вкладення прибутку у розвиток тих одиниць бізнесу, що зростають; необхідно підтримувати цей стан.</p>	<p>«ЗНАКИ ЗАПИТАННЯ»/ «ДИКІ КІШКИ» Стратегія має бути зосереджена на застосуванні маркетингових заходів освоєння ринку або виходу з ринку.</p>
<p>«КОРОВИ» Стратегія підприємства має бути зосереджена на підтримці чи нарощуванні частки ринку.</p>	<p>«СОБАКИ» Стратегія зменшення зусиль або продажу бізнесу.</p>

Рисунок 1.4 – Матриця БКГ

За основу цієї матриці взято такі припущення: чим швидше зростання, тим більше варіацій розвитку; чим більшу частину ринку займає компанія, тим сильніші її позиції серед конкурентів [19; 25].

Ідея методу полягає у класифікації товарів/товарних груп на чотири типи:

«Собаки»: товари з малим попитом, ринкова частка – незначна;

«Дикі кішки»/«Знаки запитання»: товари з попитом, який збільшується, ринкова частка – невелика;

«Зірки»: товари з попитом, який зростає дуже інтенсивно, ринкова частка – може збільшуватись;

«Корови»: товари, які визначають ринкову частку виробника, попит – стабільний, який майже ніколи не змінюється.

Такий розподіл і його аналіз дають можливість кількісно та якісно оцінити рішення про звільнення від неперспективних товарів і концентрацію зусиль на таких, які є важливими в стратегічному плані для забезпечення стійкого стану підприємства на ринку.

Зазвичай усі товари, які виходять на ринок, потрапляють у зону «диких кішок», для якої характерні значні витрати підприємства на одиницю продукції, частка ринку такої продукції є незначною незалежно від того, чи збільшуються обсяги продажу цих товарів. Основним завданням служби маркетингу є перетворення даних товарів у «зірок», а далі – у «дійних корів» [21; 26].

«Зірки» – ефективна перспектива підприємства як самостійного господарського суб'єкту. У цій частині варто приділити увагу покращенню продукту, витратити кошти на маркетингову діяльність, розширити й оновити обладнання підприємства, при цьому дохід підприємства не є досить великим.

Головне завдання керівника полягає у тому, щоб забезпечити безперервну появу нових «зірок» на базі того, що дають «корови».

Матриця Бостонської консультативної групи будується як для окремих ринків, так і для сумарного ринку.

Окрім рівня конкретних продуктів, ця матриця застосовується на рівні СГП і організації в цілому. У цьому випадку на матрицю наносяться не окремі продукти, а дані за результатами діяльності окремих СГП чи організацій-конкурентів у цілому.

Отже, стратегія маркетингу передбачає виконання певних дій, спрямованих на досягнення перспективних цілей компанії і розробляється із використанням графічних і матричних методів стратегічного аналізу.

1.3 Методика оцінки ефективності реалізації стратегії маркетингу на підприємстві

Задля систематизування та групування усіх ознак оцінки ефективності маркетингової діяльності, варто дослідити такі поняття, як «ефективність» і «результативність». Ефективність – це відношення результатів діяльності підприємства до витрат, що забезпечили цей результат [16]. Результативність – це відношення фактичних результатів діяльності підприємства до запланованих, що відображає ступінь реалізації цілей підприємства. Деякі автори розглядають результативність як складову [17] або основний критерій ефективності [18].

Визначення ефективності маркетингової стратегії потрібно здійснювати для того, щоб виявити ті фактори, які впливають на показник якості стратегії маркетингу, їх взаємозв'язок, ступінь і характер впливу.

На основі нижченаведених показників можна проаналізувати ефективність реалізації маркетингової стратегії і динаміку змін за певний період часу, що надалі допоможе визначити рівень ефективності маркетингової діяльності за допомогою моніторингу маркетингових показників. Основними показниками оцінки ефективності маркетингової діяльності є такі [27]:

1. Частка витрат на збут у загальних витратах:

$$ЧВ_{зб} = \frac{Взб}{Вз}, \quad (1.1)$$

де $В_{зб}$ – витрати на збут, грн.;

$В_з$ – загальні витрати підприємства, грн.

2. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут:

$$РВ_{зб} = \frac{\Pi}{Взб}, \quad (1.2.)$$

де Π – валовий прибуток від реалізації, грн.;

$В_{зб}$ – витрати на збут, грн.

3. Частка витрат на просування продукції у загальних витратах:

$$\text{ЧВ}_{\text{зпр}} = \frac{B_{\text{зпр}}}{B_{\text{з}}}, \quad (1.3.)$$

де $B_{\text{зпр}}$ – витрати на заходи просування, грн.;

$B_{\text{з}}$ – загальні витрати підприємства, грн.

4. Коефіцієнт рентабельності заходів просування:

$$P_{\text{зпр}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{зпр}}}, \quad (1.4.)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн.;

$B_{\text{зпр}}$ – витрати на заходи просування продукції, грн.

5. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції:

$$\Delta \text{ОРс} = \frac{\Delta \text{ОРс}1}{\Delta \text{ОРс}0 - 1}, \quad (1.5.)$$

де $\Delta \text{ОРс}1$ – обсяг реалізації у базовому році, грн.;

$\Delta \text{ОРс}0$ – обсяг реалізації у попередньому році, грн.

6. Рентабельність продажів:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.6.)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.

7. Рентабельність продукції:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{C}, \quad (1.7.)$$

де C – собівартість реалізованої продукції, грн.

8. Індекс товарообігу:

$$I_{\text{т}} = \frac{\text{ТО}_1}{\text{ТО}_0}, \quad (1.8.)$$

де ТО_1 – товарообіг поточного періоду, грн.;

ТО_0 – товарообіг базового періоду, грн.

9. Коефіцієнт покриття витрат:

$$КП_v = \frac{TO}{(C+BO)}, \quad (1.9)$$

де TO – товарообіг підприємства, грн.;

BO – сума витрат обігу, грн.

Оптимізація маркетингових процесів сприяє збільшенню ефективності функціонування маркетингової системи компанії. Оскільки маркетинг є орієнтованим на клієнта, варто застосовувати додаткові важелі маркетингового впливу на споживачів, а саме: визначення цілей; підбір різних видів маркетингових заходів таким чином, щоб вони доповнювали один одного; синхронізація; бюджетування [28].

Одним із головних бар'єрів, що перешкоджають підвищенню ефективності функціонування маркетингової стратегії, є складність вимірювання результатів маркетингової діяльності [29; 30]. Систематичне вимірювання результатів маркетингових заходів надасть можливість у разі необхідності оперативно їх коригувати. До маркетингового бюджету варто ставитися як до інвестицій, а не як до витрат.

Отже, для того, щоб перелічені заходи давали результат, необхідно формувати нове мислення менеджерів і мотивувати їх до підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізувати маркетингові витрати. Для збільшення капіталізації бізнесу, його розвитку у довгостроковій перспективі необхідно формувати ефективну та вимірну маркетингову систему підприємства. Коли ринок поділений між основними гравцями, перед маркетинговою службою підприємства стоїть конкретне завдання – наростити частку ринку за цілком конкретний бюджет, відтак менеджери мають правильно обирати маркетингові інструменти для досягнення результату.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ритм»

ТОВ «Ритм» – одне із підприємств із найбільшою питомою вагою обсягів промислового виробництва продукції у загальному обсязі виробництва та реалізації продукції Вільнянського району Запорізької області.

Основними видами діяльності підприємства є: виробництво тари з пластмас, виготовлення виробів із бетону для будівництва, виробництво батарей і акумуляторів, оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика ТОВ «Ритм»

Форма власності	Приватна
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Ідентифікаційний код	02970104
Назва підприємства	Ритм
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Територія	Запорізька область
Кількість працівників	152
Місцезнаходження за КОАТУУ	Запорізька обл., Вільнянський район, м. Вільнянськ, вул. Козацька, буд. 2
Види діяльності за КВЕД-2010	22.22 Виробництво тари з пластмас 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва 27.20 Виробництво батарей і акумуляторів 46.49 Оптова торгівля товарами господарського призначення 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Інституційний сектор економіки за КІСЕ	S.11002 Приватні нефінансові корпорації
Організаційна структура	Лінійно-функціональна
Кадрова політика	Активна
Плинність кадрів	Природна плинність (3-5 % на рік)
Сайт ТОВ «Ритм»	https://ritm.biz.ua

Основним видом продукції товариства є акумуляторні моноблоки (у даний час обсяги їх виробництва сягають 73 % у загальному обсязі виробництва продукції товариства). Підприємство забезпечує український ринок акумуляторними моноблоками усіх видів – від мотоциклетних до танкових.

Підприємство експортує свою продукцію за межі країни, де продукція здобула прихильність споживачів завдяки доступній ціні.

Щомісячно ТОВ «Ритм» виготовляє продукції на суму близько 7 млн.грн. Щорічно підприємство перероблює близько 10 тис. тон сировини.

На сьогодні на підприємстві працює 152 працівники. Середня заробітна плата працівників на підприємстві складає 10 тис. грн.

На підприємстві триває оновлення виробництва, автоматизація процесів, поповнюється автопарк. Із метою нарощування обсягів виробництва збудовано цех із виробництва бетонних виробів, завдяки якому з'явилися нові робочі місця, зросла заробітна плата, покращено умови праці, технологічний парк поповнився новим високопродуктивним обладнанням.

Бетонні елементи мощення ТОВ «Ритм» виготовляються на сучасному обладнанні німецької фірми HESS методом напівсухого вібропресування, мають гарантію і є зразком європейської якості. Потужність виробництва за одну добу – до 3 000 м. кв. тротуарної плитки, до 5 000 м. п. борту дорожнього, до 15 000 м. п. бордюру тротуарного. Уся продукція виготовляється із матеріалів, що проходять екологічний і радіаційний контроль, а це гарантує виробам високу якість й особливу практичність. Підприємство пропонує сертифіковану продукцію із високою морозостійкістю – 300 циклів, довговічністю, високою стійкістю до стирання, що забезпечує багаторічний термін служби, щонайменше 15 років.

Висока оцінка результатів діяльності та якості продукції ТОВ «Ритм» досягається шляхом впровадження на підприємстві новітніх технологій. Свідченням досягнення високих результатів і високої якості продукції є численні дипломи та нагороди, присвоєні за результатами рейтингування підприємств, а також проведення незалежних експертиз, серед яких:

- міжнародна нагорода «Європейська якість» (2008) – за досягнення у сфері якості та відповідність продукції і послуг європейським стандартам. Нагорода характеризує лідируючу роль керівництва, політику та стратегію компанії в області якості, задоволеність споживачів якістю продукції та послуг;
- почесне звання «Лідер економіки України» (2008) – за підсумками 2007 року у виді діяльності «Виробництво гальванічних елементів (електричних акумуляторів та первинних елементів)» у номінації «Надійний і стабільний партнер»;
- почесне звання «Лідер галузі 2008» – 6 місце сумарного балу за критеріями: обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, продуктивність праці, заробітна плата. 1 місце сумарного балу в Запорізькій області за критеріями: обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, продуктивність праці, заробітна плата. За основним видом діяльності – «Виробництво гальванічних елементів (електричних акумуляторів та первинних елементів)»;
- Переможець Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» (2011) на регіональному рівні в Запорізькій області у номінації «Товари виробничо-технічного призначення» серед середніх підприємств за продукцію «Плитка тротуарна бетонна»;
- всеукраїнський знак якості «Вища проба» (2011) – за виробництво високоякісних та конкурентоспроможних корпусів для акумуляторних батарей і бетонних елементів мощення та постійне задоволення інтересів споживачів;
- відзнака «Знак якості» (2012) – за відповідність продукції європейським стандартам якості;
- почесне звання «Лідер галузі 2016» – 1-е місце у рейтингу України серед великих і середніх підприємств за показником фінансово-господарської діяльності: «Чистий дохід від реалізації» за основним видом діяльності КВЕД 27.20 – Виробництво батарей і акумуляторів – за значний внесок у розвиток галузі та економіки України в цілому, дотримання високих стандартів соціальної захищеності працівників, впровадження передових технологій, досягнення високих результатів;

– почесна нагорода «Лідер року 2017» – золото рейтингу за фінансово-економічними показниками: «Коефіцієнт оберненості активів» та «Рівень витрат на оплату праці» за видом діяльності КВЕД 22.22 – Виробництво тари з пластмас – за лідерську позицію у сфері виробництва тари з пластмас, підтвердження фінансово-економічного успіху компанії та її високої ділової репутації, за видатні досягнення підприємства та значний внесок у розвиток економіки України;

– почесне звання «Експортер року 2017» – 2-е місце серед експортерів України за результатами аналізу показника зовнішньоекономічної діяльності «Обсяг операцій» за кодом класифікації товарів 850790 в рамках проекту «Import Export Award 2017» – статус лідера зовнішньоекономічної діяльності за високі результати роботи, успішну реалізацію стратегії компанії та її бездоганну ділову репутацію;

– сертифікат Системи менеджменту якості ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) (2020), зареєстрований у Реєстрі Системи сертифікації «УкрБУДСЕРТ» за номером 80035.219-20, Сертифікат відповідності № 10139.172-19 від 02.07.2019 року.

Статтею 64 Господарського кодексу України [31] визначено порядок організації структури підприємств, відповідно до якої підприємство може складатися із виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо). Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються у порядку, встановленому статутом підприємства або іншими установчими документами. При цьому підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Враховуючи зазначене, в ТОВ «Ритм» було створено 17 структурних підрозділів (рис. 2.1). Головою підприємства є Генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковується комерційний директор.

Структурна схема управління ТОВ «РИТМ»

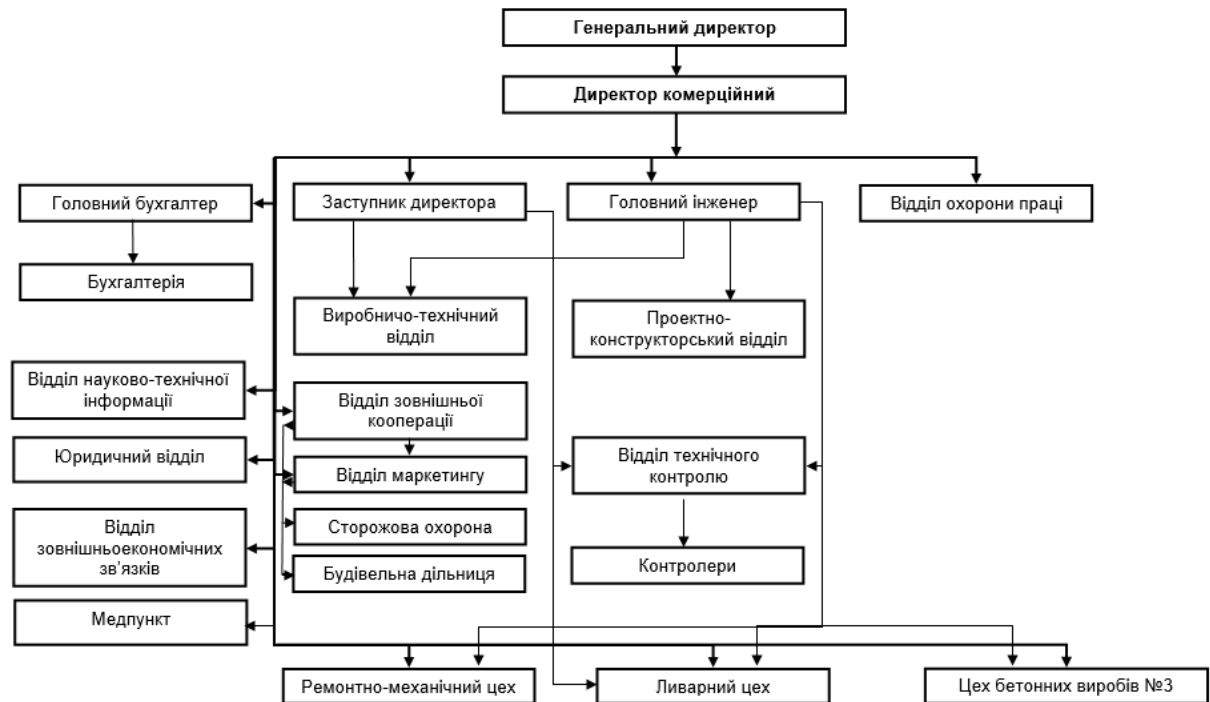


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «Ритм»

Штатний розпис наведено у додатку А.

У таблиці 2.2 наведено загальні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ритм» у 2017–2019 рр.

Таблиця 2.2 – Загальні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ритм» у 2017–2019 рр.

Стаття	2017	2018	2019
Обсяг виробництва, тис. грн.	88 111,80	84 995,40	84 175,30
Обсяг виробництва, тис. т.	12,5	10,6	10,2
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	88 838,00	85 985,00	84 941,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	58 081,00	58 512,00	59 924,70
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7 835,00	4 644,70	4 851,20
Чистий прибуток, тис. грн.	6 424,00	3 806,80	3 976,80

Аналізуючи данні загальних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.2) спостерігаємо щорічне зменшення доходу від реалізації продукції у 2018–2019 рр. порівняно із 2017 р., на що вплинуло скорочення обсягів виробництва як у натуральному, так і в грошовому вираженні, а також зростання собівартості реалізованої продукції. Так, чистий прибуток ТОВ «РИТМ» у 2019 р. склав 3 976,8 тис. грн., що на 170 тис. грн. більше ніж у 2018 р. та на 2 447,2 тис. грн. менше у порівнянні з 2017 р. Це пояснюється зменшенням доходів та збільшенням витрат на виробництво продукції. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. у порівнянні із 2017 р. зменшився на 3,2 % або на 2 853,0 тис. грн., а у 2019 р. на 1,2 % або на 1 043,9 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. Зменшення обсягів реалізації продукції відбулось за рахунок зменшення замовлень від покупців, які, у свою чергу, втратили частину ринку збуту на свою продукцію. Крім того, ТОВ «Ритм» працює на давальницькій схемі переробки сировини та один із покупців перейшов повністю на договір переробки. За умовами договору виробництво готової продукції відбувається із сировини замовника й замовник розраховується із виробником лише за надання послуги.

На зниження рівня доходу від реалізації продукції у 2019 р. вплинув також курс долара, який протягом року зменшився на 14 % і на кінець року склав 23,68 грн. за 1 долар, відтак знизилась обсяги доходів від реалізації продукції на експорт.

Зростання собівартості реалізованої продукції пояснюється постійним збільшенням вартості матеріалів, сировини, пакувальної продукції і палива. Крім того, значно виросли тарифи на електричну енергію. В умовах сучасних ринкових економічних відносин неможливо збільшувати ціну на вироблену продукцію пропорційно збільшенню ціни на її складові, відтак скорочуються обсяги її реалізації.

Крім того, на зниження показника чистого прибутку вплинуло зростання заробітної плати на підприємстві та, відповідно, нараховані та утримані з неї податки, які, в значній мірі, впливають на витрати підприємства.

Структурний аналіз активів та пасивів ТОВ «Ритм» за 2017–2019 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структурний аналіз активів і пасивів ТОВ «Ритм» у 2017–2019 рр.

Статті балансу	2017		2018		2019	
	тис. грн.	% від заг. балансу, %	тис. грн.	% від заг. балансу	тис. грн.	% від заг. балансу
Активи	37 508,00	100	38 866,1	100	44 200,9	100
Необоротні активи	3 405,00	9	3 246,6	8,3	3 046,8	6,9
Оборотні активи	34 103,00	91	35 619,5	91,7	41 154,1	93,1
Пасиви	37508,00	100	38 866,1	100	44 200,9	100
Власний капітал	31 971,00	85,2	33 278,8	85,6	33 655,6	76,2
Довгострокові зобов'язання	-	-	1 182,8	3	1 065,7	2,4
Поточні зобов'язання	5 537,00	14,8	4 404,5	11,4	9 479,6	21,4

Аналізуючи активи та пасиви ТОВ «Ритм» у 2017–2019 рр. (табл. 2.4) можемо зробити такі висновки. У розділі «активи» лівову частку займають оборотні активи та з кожним роком вони збільшуються. До оборотних активів відносяться грошові кошти, запаси (сировина, матеріали, готова продукція на складі підприємства), дебіторська заборгованість (сума заборгованості юридичних та фізичних осіб, які заборгували підприємству певні суми грошових коштів за відвантажену продукцію). Отже, оборотні активи – це засоби, які інвестовані підприємством у поточні операції.

Так, за результатами фінансової звітності на досліджуваному підприємстві оборотні активи у 2018–2019 рр. порівняно із 2017 р. збільшились на 4,4 % і 20,6 % відповідно, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та його платоспроможності.

У розділі «пасиви» значну частку займає власний капітал або чисті активи. Зниження цього показника буде мати негативні наслідки для підприємства. Аналізуючи отримані дані, можна сказати, що власний капітал підприємства щорічно зростає, а саме в 2018 р. порівняно із 2017 р. він збільшився на 1 307,8 тис. грн., а у 2019 р. порівняно із 2018 р. – зріс на 376,8 тис. грн.

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити такі висновки: підприємство є прибутковим, платоспроможним, оборотних коштів достатньо для успішної і безперебійної роботи підприємства.

Географія збуту продукції ТОВ «Ритм» на внутрішньому ринку: Запорізька, Донецька, Київська, Херсонська та Дніпропетровська області.

Основними конкурентами ТОВ «Ритм» є:

- ТОВ «Мегатекс» (Україна);
- ПрАТ «А3 Сада» (Україна);
- ПАТ «Іста-Центр» (Україна);
- ТОВ «ДДЗ Енергоавтоматика» (Україна);
- Accumalux Group (Люксембург).

Слід зазначити, що на прибуток підприємства мають вплив не тільки витрати на виробництво продукції, якість виробленої продукції, якість роботи та виробничі можливості, а й чинники, які не підвладні компанії (форс-мажорні обставини) [32]. Так, факторами, що вплинули на зниження обсягів збуту продукції ТОВ «Ритм» у 2017–2019 рр. є економічна ситуація в країні, коронавірус, зниження платоспроможності клієнтів та інші.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Ритм»

Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає у розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у здійсненні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності

координуються можливості виробництва та розподілу товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або надати послугу кінцевому споживачеві [33–35]. Для успішного функціонування, а тим паче розвитку промислового підприємства, необхідно здійснювати комплексну маркетингову діяльність.

Проаналізувавши маркетингову діяльність ТОВ «Ритм», ми дійшли висновку, що вона є недосконалою. Серед великої кількості напрямків просування продукції маркетинговим відділом підприємства впроваджено лише такі, як участь у професійних виставках й створено сайт у мережі Інтернет.

Успішними стратегіями маркетингової діяльності є участь у виставках бетонних виробів і так зване «сарафанне» радіо. Протягом 2016–2017 рр. у якості реклами використовували білборди, але ця стратегія виявилась не ефективною. ТОВ «Ритм» – це підприємство з достойною історією, це компанія яка бере якістю та довговічністю своєї продукції.

Більшість клієнтів ТОВ «Ритм» є постійними, з якими у партнерстві вже давно. Таким клієнтам роблять знижки та створюють особливі умови для співпраці.

Проаналізуємо асортимент продукції ТОВ «Ритм».

Тротуарна плитка налічує 7 моделей: «Старе місто», «Ромб», «Носталит», «Кирпич», «Граніто», «Квадрат великий», «Квадрат малий» і 2 бетонних борти.

Але основний прибуток підприємство отримує із пластмасових виробів для акумуляторних батарей – моноблоків та комплектуючих до них. У цієї продукції безліч моделей і розмірів. Наведемо перелік усього асортименту акумуляторних моноблоків [36]:

1. Моноблок Б44.01.00.001;
2. Моноблок К44.302.00;
3. Моноблок Б55.03.00.001;
4. Моноблок К 55.303.00;
5. Моноблок Б66.05.00.001;
6. Моноблок Б66.51.00.001;

7. Моноблок К 66.304.00;
8. Моноблок Б75.98.00.001;
9. Моноблок Б88.02.00.001;
10. Моноблок Б88.50.00.001;
11. Моноблок Б110.99.00.001;
12. Моноблок Б140.06.00.001;
13. Моноблок Б180.07.00.001;
14. Моноблок Б190.28.00.001;
15. Моноблок КМ190.335.00;
16. Моноблок Б85.16.00.000-051;
17. Моноблок 170.18.00.000-051;
18. Моноблок К278.00;
19. Моноблок К277.00;
20. Моноблок К265.00.

ТОВ «Ритм» має діючий Інтернет-сайт, достатньо зрозумілий, у якому є перелік усієї продукції, опис підприємства, відзнаки та нагороди. Сайт сучасний, але його не просувають і не використовують як інструмент для просування своєї продукції.

Ціноутворення на продукцію здійснюється із урахуванням витрат на виробництво, аналізу цін на ринку та порівняння із цінами конкурентів [37].

Проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства, ми дійшли висновків, що підприємство має високоякісну продукцію і добру репутацію, відповідно напрацьовану базу клієнтів, але має змогу вийти на новий рівень. Для цього відділу маркетингу необхідно переосмислити свої дії, відсортувати на ефективні та не ефективні, а також впровадити нові інструменти для просування продукції: реклама на різних Інтернет-ресурсах, створення робочої сторінки на платформах Instagram і Facebook та ін. У першу чергу, відділу маркетингу треба ретельно дослідити та описати свою цільову аудиторію для того, щоб розуміти, які є клієнти, які їх потреби та чому вони купують або не купують їх продукцію, чому постійні клієнти стали такими та яких клієнтів ще

можна залучити. Налагодити ефективне рекламування підприємства та продукції, зокрема: необхідно займатись просуванням своїх Інтернет-сторінок за допомогою таргету (реклами у соціальних мережах); розробити свій бренд-бук і доопрацювати Інтернет-сайт; залучити нових фахівців, компетентних у просуванні в мережі Інтернет. На сьогодні у відділі маркетингу ТОВ «Ритм» налічується 3 штатних співробітники, їм потрібно пройти курси з продажів та підвищити кваліфікацію, бо зараз інформація оновлюється дуже швидко і споживач стає все більш вимогливим й освіченим.

У таблиці 2.4 наведено фінансові результати збутової діяльності ТОВ «Ритм» на внутрішньому ринку та на експорт у 2017–2019 рр.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати збутової діяльності ТОВ «Ритм» на внутрішньому ринку та на експорт у 2017–2019 рр.

Чистий дохід від реалізації	2017	2018	2019
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., у тому числі:	88 838,00	85 985,00	84 941,10
– на території України, тис. грн.	78 939,40	71 997,60	74 722,10
– за межами території України, тис. грн.	9 898,60	13 987,40	10 219,00
Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за межами території України у загальній сумі загального доходу від реалізації продукції, %	11,1	16,26	12,03

ТОВ «Ритм» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності та відвантажує продукцію власного виробництва до Російської Федерації. Підприємством укладено контракт на постачання комплектуючих до акумуляторних батарей у м. Курськ. Протягом року підприємство здійснює від 10 до 12 поставок на експорт. Аналізуючи дані таблиці 2.4 бачимо, що частка доходу від реалізації продукції за межами території України у загальній сумі доходів від реалізації продукції складає 11–16 %.

Проаналізувавши дані зовнішньоекономічної виробничо-збутової діяльності ТОВ «Ритм» можна зробити висновки, що дохід від реалізації продукції на території України значно більший, ніж за її межами. Підприємство ТОВ «Ритм» працює над укладанням нових контрактів для реалізації продукції закордон. Підприємство має високу якість акумуляторних моноблоків і здатне конкурувати з європейськими виробниками, адже налагодження партнерства з європейськими імпортерами напряму впливає на розмір валютних надходжень.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку

На сьогодні основною діяльністю ТОВ «Ритм» залишається випуск акумуляторів та моноблоків; виробництво та збут пластмасових виробів. У виробництві продукції використовується сировина – поліпропілен К-499, капрон, поліетилен, яку підприємство імпортує із Польщі.

Основними споживачами готової продукції ТОВ «Ритм» на внутрішньому ринку є:

- ТОВ «Владар» (м. Харків);
- ТОВ «Автокомплект» (м. Дніпропетровськ);
- ТОВ «Промвтрресурс» (м. Дніпропетровськ);
- ТОВ «Сада» (м. Херсон).

Основними споживачами готової продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку є:

- ТОВ «Танг Стоун» (м. Рязань, Росія);
- ТОВ «Источник Тока Курский» (м. Курск, Росія).

Крім того, значний обсяг поставок на експорт підприємство ТОВ «Ритм» здійснює до Казахстану.

Основними конкурентами ТОВ «Ритм» серед українських виробників акумуляторів і моноблоків, які знаходяться в одному ціновому сегменті з ТОВ «Ритм», є:

- ЗАТ «Веста-Днепр»;
- ТОВ ДООЗ «Енергоавтоматика»;
- НАК «Іста-Центр» та інші.

На українському ринку пропонуються також до реалізації акумуляторні моноблоки німецьких, італійських й інших виробників, але через високу їх вартість вони конкурують вже в іншому ціновому сегменті.

Із метою вироблення рекомендацій підприємству щодо забезпечення конкурентоспроможності його продукції на зовнішніх ринках порівняно із конкурентами визначимо інтегральні показники конкурентоспроможності акумуляторних моноблоків.

У таблиці 2.5 наведено показники якості акумуляторних моноблоків трьох конкуруючих підприємств-виробників:

- «Акумтех» (Польща);
- СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія);
- ТОВ «Ритм».

Таблиця 2.5 – Вихідні данні для розрахунку конкурентоспроможності акумуляторних моноблоків марки 6СТ-66 за показниками якості

Найменування виробника	Якість сировини			Комплектація акумуляторного моноблоку			Вміст поліпропілену у сплаві		
	Значення показника	a	b	Значення показника	a	b	Значення показника	a	b
«Акумтех» (Польща)	первинна	9	0,2	8 шт.	8	0,3	0,98	9	0,15
СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія)	вторинна	4	0,2	6 шт.	5	0,3	0,96	7	0,15
ТОВ «Ритм»	первинна	9	0,2	9 шт.	9	0,3	0,97	8	0,15

Показниками якості акумуляторних моноблоків ми обрали:

- якість сировини для виробництва акумуляторних моноблоків (сополімеру поліпропілену), тобто використання первинного сополімеру поліпропілену чи вторинного (подріблених акумуляторних моноблоків);
- комплектація акумуляторного моноблоку (повною комплектацією вважається комплект із 9 найменувань: моноблок, кришка, ручка, корпус, пробка, заглушка, штуцер, планка, наклемак);
- вміст поліпропілену в сплаві.

Визначимо конкурентоспроможність акумуляторних моноблоків за показниками якості:

$$K_{\text{«Акумтех»}} = 0,2 \times 9 + 0,3 \times 8 + 0,15 \times 9 = 1,8 + 2,4 + 1,35 = 5,55$$

$$K_{\text{СП «Політські акумулятори»}} = 0,2 \times 4 + 0,3 \times 5 + 0,15 \times 7 = 0,8 + 1,5 + 1,05 = 3,35$$

$$K_{\text{ТОВ «Ритм»}} = 0,2 \times 9 + 0,3 \times 9 + 0,15 \times 8 = 1,8 + 2,7 + 1,2 = 5,7$$

Як видно з розрахунків, продукція ТОВ «Ритм» є більш конкурентоспроможною майже за всіма показниками якості:

- за якістю сировини для виробництва акумуляторних моноблоків (сополімеру поліпропілену) – ТОВ «Ритм» використовує первинну сировину;
- комплектацією акумуляторного моноблоку (ТОВ «Ритм» має можливість виробляти акумуляторні моноблоки повної комплектації із 9 найменувань: моноблок, кришка, ручка, корпус, пробка, заглушка, штуцер, планка, наклемак);
- вмістом поліпропілену в сплаві (для виробництва акумуляторних моноблоків ТОВ «Ритм» використовує сплави ССуА та СКП, які містять 97 % солі полімеру поліпропілену).

Ціна на акумуляторні моноблоки на зовнішньому ринку коливається залежно від самого ринку, типу моноблоку, комплектації і марки виробника.

Ціни на акумуляторні моноблоки виробництва ТОВ «Ритм», що постачаються на експорт, коливаються від 2,50 до 14,50 Євро за комплект. Для розрахунку конкурентоспроможності ми беремо акумуляторні моноблоки марки 6СТ-66 (комплект № 3), ціна якого складає 2,82–2,85 Євро.

У таблиці 2.6 наведемо вихідні дані (ціни реалізації акумуляторних моноблоків) по цих же трьох виробниках для розрахунку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ритм» за ціною.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності акумуляторних моноблоків марки 6СТ-66 за ціною

Найменування виробника	Ціна Євро за 1 шт.		
	Значення показника	a	b
«Акумтех» (Польща)	3,10	7	0,35
СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія)	3,00	8	0,35
ТОВ «Ритм»	2,85	9	0,35

Визначимо конкурентоспроможність акумуляторних моноблоків за ціною:

$$K_{\text{«Акумтех»}} = 0,35 \times 7 = 2,45$$

$$K_{\text{СП «Політські акумулятори»}} = 0,35 \times 8 = 2,8$$

$$K_{\text{ТОВ «Ритм»}} = 0,35 \times 9 = 3,15$$

Отже, і за ціновим показником продукція ТОВ «Ритм» є більш конкурентоспроможною.

Підприємство має можливість запропонувати нижчу ціну, ніж у конкурентів.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$K_{\text{«Акумтех»}} = 5,55 + 2,45 = 8,0$$

$$K_{\text{СП «Політські акумулятори»}} = 3,35 + 2,8 = 6,15$$

$$K_{\text{ТОВ «Ритм»}} = 5,7 + 3,15 = 8,85$$

Як бачимо з розрахунків, найбільш конкурентоспроможними є акумуляторні моноблоки ТОВ «Ритм».

На другому місці – акумуляторні моноблоки компанії «Акумтех» (Польща).

На третьому місці – моноблоки СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія).

За результатами визначення інтегрального показника конкурентоспроможності за трьома досліджуваними підприємствами та даними табл. 2.5–2.6 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності акумуляторних моноблоків марки 6СТ-66

Як бачимо з багатокутника конкурентоспроможності, основними конкурентними перевагами акумуляторних моноблоків виробництва ТОВ «Ритм» у порівнянні з моноблоками інших двох конкурентів є: ціна (2,85 Євро / шт.), якість сировини (сополімеру поліпропілену) – ТОВ «Ритм» використовує первинну сировину та комплектація (ТОВ «Ритм» має можливість виробляти акумуляторні моноблоки повної комплектації із 9 найменувань: моноблок, кришка, ручка, корпус, пробка, заглушка, штуцер, планка, наклепник). Однак, серед недоліків можна відзначити недостатній вміст поліпропілену у сплаві (для виробництва акумуляторних моноблоків ТОВ «Ритм» використовує сплави ССуА та СКП, які містять 97 % соліполімеру поліпропілену).

Використовуючи дані багатокутника конкурентоспроможності, таблиць 2.5–2.6 і розрахунки конкурентоспроможності акумуляторних моноблоків проведемо оцінку їх конкурентоспроможності шляхом побудови профілів конкурентів. Для побудови профілів конкурентів спочатку визначимо різницю між балом, що призначений за певною ознакою акумуляторному моноблоку виробництва ТОВ «Ритм», і його конкурентам із Польщі та Білорусії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення параметрів акумуляторних моноблоків марки 6СТ-66 ТОВ «Ритм» і його конкурентів для побудови профілів конкурентів

Профілі конкурентів	Ознаки			
	Ціна	Якість сировини	Комплектація акумуляторного моноблоку	Вміст поліпропілену в сплаві
ТОВ «Ритм» – «Акумтех» (Польща)	$(9 - 7) = 2$	$(9 - 9) = 0$	$(9 - 8) = 1$	$(8 - 9) = -1$
ТОВ «Ритм» – СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія)	$(9 - 8) = 1$	$(9 - 4) = 5$	$(9 - 5) = 4$	$(8 - 7) = 1$

Розрахувавши різницю між балом, що призначений за певною ознакою акумуляторному моноблоку виробництва ТОВ «Ритм», і кожному з його конкурентів, побудуємо профілі конкурентів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Профілі конкурентів ТОВ «Ритм» – «Акумтех» (Польща) та ТОВ «Ритм» – СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія)

Виходячи з побудованих на рис. 2.3 профілів конкурентів, можна зробити висновок, що ТОВ «Ритм» і «Акумтех» (Польща) є рівними по відношенню один до одного, оскільки знаходяться у зоні рівності конкурентів (від -2 до 2).

Одночасно з цим є наявність конкурентних недоліків у акумуляторних моноблоках ТОВ «Ритм» порівняно з моноблоками виробництва «Акумтех» (Польща) за вмістом поліпропілену у сплаві (-1).

Порівнюючи профілі конкурентів ТОВ «Ритм» і СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія) можна сказати, що за всіма ознаками моноблоки виробництва ТОВ «Ритм» мають конкурентні переваги (значення за всіма ознаками є позитивними).

Отже, головним завданням керівництва ТОВ «Ритм» у майбутньому має бути впровадження на підприємстві системи перевірки якості, включаючи перевірку сплавів пластмаси на вміст поліпропілену, а також перевірку на відповідність стандартам і нормативним вимогам до виробництва акумуляторних моноблоків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РИТМ»

3.1 Визначення управлінських заходів із формування експортного асортименту ТОВ «Ритм» на основі АВС-аналізу

Вивчення експортної товарної номенклатури припускає аналіз частки кожної товарної одиниці в загальних обсягах експорту та прибутку в рамках товарної лінії (АВС-аналіз за двома параметрами). Отримана в результаті аналізу інформація може бути використана для перегляду складу товарних одиниць і модифікації асортиментної групи.

Із метою розробки рекомендацій ТОВ «Ритм» щодо підвищення ефективності його асортиментної політики визначимо ефективність структури експортного асортименту підприємства на базі АВС-аналізу.

Для проведення АВС-аналізу необхідно:

- 1) встановити вартість кожного товару (за цінами реалізації на експорт);
- 2) виходячи з обсягів реалізації товару визначити дохід підприємства;
- 3) розташувати товари за зменшенням обсягів реалізації і доходу;
- 4) визначити питому вагу обсягів реалізації товару на експорт;
- 5) визначити питому вагу обсягів доходів підприємства-експортера;
- 6) визначити суму % із накопичувальним ефектом за обсягами реалізації;
- 7) визначити суму % із накопичувальним ефектом за обсягами доходів;
- 8) розбити товари на групи залежно від їх питомої ваги в загальних обсягах реалізації та у загальному доході підприємства;
- 9) на основі АВС-аналізу визначити найбільш пріоритетні товарні позиції в асортименті підприємства-експортера.

У табл. 3.1 наведемо обсяги реалізації на експорт акумуляторних моноблоків ТОВ «Ритм» і визначимо місце кожної товарної позиції.

Таблиця 3.1 – Визначення питомої ваги акумуляторних моноблоків ТОВ «Ритм» за обсягами реалізації продукції на експорт і їх місця в експортній товарній номенклатурі

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. од.	Обсяг реалізації, %	Місце у товарній номенклатурі
1.	Моноблок 6СТ-55 (комплект № 3)	14,4	19,46	1
2.	Моноблок 6СТ-66 (комплект № 3)	11,8	15,95	3
3.	Моноблок 6СТ-75 (комплект № 1)	11,2	15,14	4
4.	Моноблок 6СТ-88 (комплект № 1)	2,8	3,78	10
5.	Моноблок 6СТ-110	12,2	16,49	2
6.	Моноблок 6СТ-140	6,6	8,92	5
7.	Моноблок 6 СТ-180	3,0	4,05	8
8.	Моноблок 6 СТ-190	4,4	5,95	7
9.	Моноблок 12 СТ-85	4,6	6,22	6
10.	Моноблок 6 СТ-170	3,0	4,04	9
Усього за рік		74	100	X

У табл. 3.2 розташуємо товарні позиції ТОВ «Ритм» за питомою вагою та місцем в експортному асортименті підприємства та визначимо суму відсотків із накопичувальним ефектом.

Таблиця 3.2 – Визначення питомої ваги товарних позицій ТОВ «Ритм» із накопичувальним ефектом

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. од.	Обсяг реалізації, %	Обсяг реалізації, Σ %
1.	Моноблок 6СТ-55 (комплект № 3)	14,4	19,46	19,46
2.	Моноблок 6СТ-110	12,2	16,49	35,95
3.	Моноблок 6СТ-66 (комплект № 3)	11,8	15,95	51,90
4.	Моноблок 6СТ-75 (комплект № 1)	11,2	15,14	67,04
5.	Моноблок 6СТ-140	6,6	8,92	75,96
6.	Моноблок 12 СТ-85	4,6	6,22	82,18
7.	Моноблок 6 СТ-190	4,4	5,95	88,13
8.	Моноблок 6 СТ-180	3,0	4,05	92,18
9.	Моноблок 6 СТ-170	3,0	4,04	96,22
10.	Моноблок 6СТ-88 (комплект № 1)	2,8	3,78	100
Усього за рік		74	100	100

Визначимо обсяги річного доходу ТОВ «Ритм» від експортної діяльності.

У табл. 3.3 наведемо обсяги річного доходу від експорту акумуляторних моноблоків ТОВ «Ритм», визначимо питому вагу кожного виду акумуляторних моноблоків в експортному асортименті підприємства та суму відсотка з накопичувальним ефектом.

Таблиця 3.3 – Визначення питомої ваги моноблоків ТОВ «Ритм» за обсягами річного доходу від їх експорту та суми відсотка з накопичувальним ефектом

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. од.	Ціна од., дол. США (без ПДВ)	Дохід, тис. дол. США	Річний дохід	
					%	Σ %
1.	Моноблок 12 СТ-85	4,6	14,47	66,56	18,43	18,43
2.	Моноблок 6СТ-110	12,2	5,03	61,37	16,99	35,42
3.	Моноблок 6СТ-140	6,6	5,90	38,94	10,79	46,21
4.	Моноблок 6СТ-55 (комплект № 3)	14,4	2,60	37,44	10,35	56,56
5.	Моноблок 6СТ-66 (комплект № 3)	11,8	2,82	33,28	9,19	65,75
6.	Моноблок 6СТ-75 (комплект № 1)	11,2	2,88	32,26	8,91	74,66
7.	Моноблок 6 СТ-190	4,4	7,03	30,93	8,58	83,24
8.	Моноблок 6 СТ-170	3,0	9,68	29,04	8,02	91,26
9.	Моноблок 6 СТ-180	3,0	7,63	22,89	6,31	97,57
10.	Моноблок 6СТ-88 (комплект № 1)	2,8	3,15	8,82	2,43	100
Усього за рік		74	X	361,53	100	100

За результатами розрахунків у табл. 3.1–3.3 суми відсотків із накопичувальним ефектом за обсягами реалізації продукції ТОВ «Ритм» на експорт й обсягами річного доходу підприємства від експортної діяльності, визначимо ефективність структури експортного асортименту ТОВ «Ритм» на базі АВС-аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – АВС-аналіз структури експортного асортименту
ТОВ «Ритм»

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. од.	Обсяг реалізації		Дохід, тис. дол. США	Річний дохід		Група
			%	Σ %		%	Σ %	
1.	Моноблок 12 СТ-85	4,6	19,46	19,46	66,56	18,43	18,43	А
2.	Моноблок 6СТ-110	12,2	16,49	35,95	61,37	16,99	35,42	А
3.	Моноблок 6СТ-140	6,6	15,95	51,90	38,94	10,79	46,21	А
4.	Моноблок 6СТ-55 (комплект № 3)	14,4	15,14	67,04	37,44	10,35	56,56	А
5.	Моноблок 6СТ-66 (комплект № 3)	11,8	8,92	75,96	33,28	9,19	65,75	В
6.	Моноблок 6СТ-75 (комплект № 1)	11,2	6,22	82,18	32,26	8,91	74,66	В
7.	Моноблок 6 СТ-190	4,4	5,95	88,13	30,93	8,58	83,24	В
8.	Моноблок 6 СТ-170	3,0	4,05	92,18	29,04	8,02	91,26	С
9.	Моноблок 6 СТ-180	3,0	4,04	96,22	22,89	6,31	97,57	С
10.	Моноблок 6СТ-88 (комплект № 1)	2,8	3,78	100	8,82	2,43	100	С
Усього за рік		74	100	100	361,53	100	100	Х

Із проведеного у таблиці 3.4 АВС-аналізу структури експортного асортименту ТОВ «Ритм» бачимо, що експортна товарна номенклатура акумуляторних моноблоків виробництва ТОВ «Ритм» розподілилась на групи А, В і С таким чином:

- у групу А входять такі товари: моноблок 12 СТ-85, моноблок 6СТ-110, моноблок 6СТ-140 і моноблок 6СТ-55 (комплект № 3);
- у групу В входять такі товари: моноблок 6СТ-66 (комплект № 3), моноблок 6СТ-75 (комплект № 1) та моноблок 6 СТ-190;
- у групу С входять такі товари: моноблок 6 СТ-170, моноблок 6 СТ-180 та моноблок 6СТ-88 (комплект № 1).

Отже, основу експортного асортименту продукції ТОВ «Ритм» складають товарні позиції, що входять у групу А. Відповідно, підприємству слід нарощувати обсяги виробництва та збуту саме цих товарів.

Обсяги виробництва товарних позицій ТОВ «Ритм», що входять у групу В, можна зменшити, оскільки вони користуються меншим попитом у споживачів. Але для стимулювання їх збуту та подальшого нарощування обсягів їх виробництва та збуту, підприємству необхідно більш ретельно здійснювати маркетингові дослідження ринків збуту, активізувати пошук споживачів, брати участь у виставках із метою укладання контрактів тощо.

Товарні позиції групи С приносять незначний дохід підприємству, але вони необхідні для широти асортименту. У виробництво цих моноблоків можна вкладати менше коштів, але залишити їх у своєму експортному асортименті.

3.2 Розробка стратегії маркетингу та маркетингового плану ТОВ «Ритм»

Для того, щоб підприємство могло досягти максимальної відповідності ринку, йому необхідна стратегія. Організація і ведення робочого процесу мають відбуватись за завчасно розробленим планом. Оскільки план – це процес досягнення мети, то кожен бізнес, кожне підприємство має приділяти значну увагу його розробці, зокрема розробці маркетингового плану. Маркетинговий план – це майбутні кроки маркетингових заходів і комунікацій, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей компанії, із розрахунком усіх витрат на його реалізацію та ризиків, які можуть виникнути під час його реалізації.

Досить часто власники компаній недооцінюють ефективність такого планування, вважаючи це марною тратою грошей і часу. Оскільки деякі підприємці вважають, що якщо продукт продається, клієнти є, то все добре. Але відомо, що функціонування підприємства в умовах ринкової економіки супроводжується ризиками та невизначеністю. Наприклад, завтра на ринку з'явиться підприємство, здатне запропонувати покупцям аналогічну продукцію за нижчими цінами й більшість клієнтів буде купувати його товар. Для того, щоб не допустити такої ситуації і проаналізувати можливості компанії, її слабкі та сильні сторони, необхідно розробити маркетинговий план [38].

Метою розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Ритм» є залучення нових клієнтів і розширення ринку збуту. Для досягнення цієї мети необхідно розробити детальний план маркетингових заходів, реалізація яких дозволить вийти на нові ринки збуту, наростити обсяги збуту виробленої продукції, а, відповідно, й обсяги доходів й чистого прибутку від реалізації продукції.

Основними цілями маркетингової стратегії для ТОВ «Ритм» є такі:

- аналіз цільової аудиторії: сегментування і створення портрета цільового споживача;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз конкурентів і ситуації на ринках збуту;
- пошук нових ринків збуту, у тому числі зарубіжних;
- дослідження бар'єрів під час виходу на нові ринки збуту;
- опрацювання методів митно-тарифного регулювання;
- аналіз ціноутворення;
- аналіз ефективності обраних інструментів і оптимізація бюджету;
- розробка унікальної торговельної пропозиції (УТП) на підставі потреб потенційних клієнтів;
- робота з клієнтом після продажу: NPS (індекс клієнтської лояльності) і feedback (зворотний зв'язок за продуктом);
- управління репутацією: розміщення у мережі відгуків, участь у рейтингах тощо;
- профільне навчання персоналу: кожен розвивається і працює у чітко визначеній сфері.

Над цими цілями постійно має працювати маркетолог. Звичайно не один. Для цього краще найняти професійного фахівця або сформувати хоча б невеликий відділ маркетингу.

Для досягнення запропонованої нами стратегії розширення ринків збуту продукції і залучення нових клієнтів ми розробили детальний маркетинговий план для ТОВ «Ритм», який передбачає покроковий алгоритм дій і заходів, терміни їх виконання і зазначили виконавців кожного заходу плану (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Маркетинговий план ТОВ «Ритм»

МЕТА	РОЗШИРЕННЯ РИНКУ ЗБУТУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ КЛІЄНТІВ		
АНАЛІЗ	Завдання	Термін виконання	Виконавці
	1	2	3
	ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА		
	Актуалізація місії і цілей підприємства	2 дні	Генеральний директор, комерційний директор, відділ маркетингу
	Проведення SWOT-аналізу	1 день	Генеральний директор, комерційний директор, відділ маркетингу
	АНАЛІЗ КЛІЄНТІВ		
	Дослідити, сегментувати та описати цільову аудиторію (ЦА)	3 дні	Відділ маркетингу
	Скласти портрет нового бажаного сегмента ЦА	1 день	Відділ маркетингу
	АНАЛІЗ ПРОДАЖІВ		
	Аналіз продажів (2017–2019 рр.)	3 дні	Бухгалтер
	Проведення ABC-XYZ-аналізу	2 дні	Бухгалтер, маркетолог
	Аналіз актуальності цін підприємства (обумовленість ціноутворення)	1-3 дні	Відділ бухгалтерії, маркетолог
	АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ		
	Аналіз діючого асортименту (за ціною та якістю)	2-5 днів	Бухгалтер, маркетолог
	Проведення опитування серед постійних клієнтів (скласти анкету для опитування)	3-7 днів	Відділ маркетингу
	Оцінка попиту на ринку	3 дні	Відділ маркетингу
	Аналіз майбутніх тенденцій	1-3 дні	Відділ маркетингу, відділ бухгалтерії
	АНАЛІЗ РИНКУ ЗБУТУ		
	Аналіз діючих каналів збуту товару (на внутрішньому та зовнішніх ринках)	1-5 днів	Відділ бухгалтерії, відділ маркетингу
	Аналіз й оцінка потенційних ринків збуту (внутрішніх і зовнішніх)	1-5 днів	Відділ маркетингу
	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ		
	Аналіз конкурентів (на внутрішньому та зовнішніх ринках)	3 дні	Відділ маркетингу, бухгалтер
	Аналіз маркетингу конкурентів (внутрішніх і зовнішніх)	1-5 днів	Відділ маркетингу

Продовження таблиці 3.5

	1	2	3
	АНАЛІЗ ВЛАСНОГО СЕРВІСУ		
	Оцінка існуючого сервісу	1-3 дні	Відділ маркетингу
	Оцінка доставки товару (провести опитування серед клієнтів)	1-3 дні	Відділ маркетингу
	Пошук актуальних варіантів оновлення сервісу	1-5 днів	Комерційний директор, відділ маркетингу
	АНАЛІЗ І ПІДСУМОК ПРОВЕДЕНОЇ РОБОТИ		
	Зустріч із колективом	1-2 дні	Генеральний директор
ІНСТРУМЕНТИ	ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ		
	Розробка унікальної торгової пропозиції (УТП)	5-10 днів	Відділ маркетингу
	Формування нових цін на продукцію (якщо це треба, на основі попереднього аналізу)	3-7 днів	Відділ бухгалтерії
	РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ		
	Інтернет-сайт (актуалізація даних, просування сайту: налаштування реклами)	5-10 днів	Відділ маркетингу, ІТ-відділ
	РЕКЛАМА У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ		
	Створення Instagram-акаунту (оформлення сторінки)	5-10 днів	Відділ маркетингу, ІТ-відділ, SMM-фахівець
	Створення сторінки на платформі Facebook (оформлення сторінки)	5-10 днів	Відділ маркетингу, ІТ-відділ, SMM- фахівець
	Супроводження сторінки на платформі Facebook (реклама та контент наповнення)	На постійній основі	Відділ маркетингу, ІТ-відділ, SMM- фахівець
	Супроводження Instagram-акаунту (реклама та контент наповнення)	На постійній основі	Відділ маркетингу, ІТ-відділ, SMM- фахівець
	ПОЛІГРАФІЧНА РЕКЛАМА		
	Розробка друкованого каталогу продукції	15-30 днів	Відділ маркетингу, графічний дизайнер, генеральний директор
	Друк каталогу продукції (50 екз.)	15-30 днів	Відділ маркетингу
	РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАНАЛІВ		
	Розробка комерційної пропозиції (КП)	3-7 днів	Відділ маркетингу, комерційний директор, бухгалтер
	Розробка рекламних повідомлень	1-3 днів	Відділ маркетингу.
	ЗАПРОВАДЖЕННЯ РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ ПІСЛЯ ПРОДАЖУ		
	Застосування NPS (індексу клієнтської лояльності)	На постійній основі	Відділ маркетингу
	Запровадження системи зворотного зв'язку з клієнтом (feedback)	На постійній основі	Відділ маркетингу, бухгалтер

Реалізація запропонованих нами заходів маркетингового плану (табл. 3.5) і чітке дотримання термінів реалізації кожного заходу дозволить ТОВ «Ритм» охопити нових покупців, розширити ринок збуту своєї продукції і наростити обсяги реалізації та, відповідно, обсяги доходів від реалізації продукції.

Пропонована нами стратегія передбачає виконання заходів маркетингового плану, реалізація яких має розпочатись із 01.02.2021 р. і має показати позитивний результат вже через 3 місяці – до 01.05.2021 р. Термін реалізації стратегії маркетингу: 3 місяці (з 01.02.2021 р. по 01.05.2021 р.). Початок реалізації маркетингових заходів 01 лютого обрано через те, що в січні після новорічних свят зазвичай спостерігається зниження ділової активності.

Для того, щоб стратегія маркетингу була дієвою, необхідно чітко сформулювати місію підприємства та його цілі. Пропонуємо для ТОВ «Ритм» сформулювати місію таким чином: «Задоволення споживчого попиту шляхом виробництва високоякісних і конкурентоспроможних гальванічних елементів (електричних акумуляторів і первинних елементів)». Основну мету діяльності ТОВ «Ритм» пропонуємо сформулювати таким чином: «Наростити обсяги збуту гальванічних елементів (електричних акумуляторів і первинних елементів) у 2021 році на 20 %». Для досягнення цієї мети ми розробили конкретні завдання і заходи, що прописані в маркетинговому плані (табл. 3.5). Для свого розвитку пропонуємо обрати ТОВ «Ритм» «Стратегію диверсифікації» – розширення ринків збуту гальванічних елементів (електричних акумуляторів і первинних елементів) за межі України і залучення нових покупців на внутрішньому ринку». Як бачимо, стратегія, місія і основна мета не суперечать одне одному і спрямовані на досягнення результату діяльності підприємства – нарощування обсягів реалізації продукції, доходів від реалізації і чистого прибутку компанії.

Визначимо алгоритм дій виконавців маркетингового плану для реалізації запропонованої стратегії диверсифікації.

Першим кроком необхідно провести SWOT-аналіз підприємства. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та

загрози. Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов і до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій [39]. Отже, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості підприємства та зовнішню ситуацію на ринку.

Далі слід провести аналіз клієнтів. Треба проаналізувати існуючу базу клієнтів і скласти портрет своєї цільової аудиторії, щоб розуміти, з ким доведеться працювати. Для того, щоб не витратити бюджет на розвиток компанії і просування її продукції даремно, маркетингові активності мають бути спрямовані на цільову аудиторію. Варто визначити потреби клієнтів і вигоди від взаємодії із підприємством [40]. Після аналізу та актуалізації існуючої цільової аудиторії приступаємо до створення бажаного портрету клієнта, який хочемо бачити серед своїх покупців надалі.

Аналіз покупців є досить важливим для ТОВ «Ритм». Оскільки ми пропонуємо підприємству обрати для свого розвитку стратегію диверсифікації й виходу на нові ринки збуту, варто правильно оцінити можливості підприємства щодо задоволення потреб споживачів на тому чи іншому ринку. Адже підприємство випускає специфічну продукцію – акумуляторні моноблоки, попит на яку формують, в основному, автомобілебудівні підприємства. Оскільки на ринку країн Європейського Союзу працюють потужні, всесвітньовідомі автомобільні концерни, як наприклад, Mercedes-Benz, Volks Wagen та інші, то, скоріше за все, вони самі здатні виробити акумуляторні моноблоки для своїх автомобілів. То ж варто зосередити увагу на ринках країн пострадянського простору, як наприклад, Казахстан, Білорусія та інших і працювати над просуванням продукції підприємства саме на ці ринки.

Наступним кроком необхідно проаналізувати обсяги продажів підприємства. Відділу маркетингу та бухгалтеру варто провести аналіз продажів за період 2017–2019 років. За допомогою методів ABC і XYZ-аналізу можна виявити безумовних лідерів (група AX) і аутсайдерів (CZ). Обидва методи добре доповнюють один одного. В ABC-аналізі використовуються два параметри – обсяги продажів і прибуток [41]. Якщо ABC-аналіз дозволяє оцінити внесок кожного продукту в структуру збуту, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити стрибки обсягів збуту та його нестабільність. Рекомендується робити суміщений аналіз. Результати такого аналізу можна використовувати для оптимізації асортименту, оцінки рентабельності товарних груп, оцінки логістики, оцінки клієнтів компанії.

Використання суміщеного ABC-аналізу має низку таких переваг [42]:

- підвищення ефективності управління товарними ресурсами;
- підвищення частки високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявлення ключових товарів і причин, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі;
- перерозподіл зусиль персоналу залежно від кваліфікації та досвіду.

Наступним кроком необхідно провести аналіз ціноутворення на продукцію підприємства, та, за необхідності, – відкоригувати діючі ціни.

Далі необхідно проаналізувати асортимент продукції підприємства, оцінити співвідношення «ціна – якість», провести опитування або анкетування постійних клієнтів із метою виявлення ступеня задоволеності придбаною продукцією, залежно від відповіді дізнатись подробиці. Для подальшої роботи необхідно оцінити попит на дану продукцію на ринку та розробити прогноз майбутніх тенденцій для того, щоб розуміти вектор подальших дій.

Наступним кроком необхідно провести аналіз динаміки попиту, пропозиції та цін на аналогічну продукцію на прогнозованих ринках збуту. Аналіз ринків збуту є важливим напрямом аналізу, від якого в кінцевому рахунку залежать: обсяги продажів, середній рівень цін, виручка від реалізації

продукції, сума отриманого прибутку та, відповідно, фінансовий стан підприємства. Важливо наголосити на тому, що знання ринку того чи іншого товару є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки, знаючи всю сукупність фірм, котрі функціонують у цій сфері, можна виявити потенційних конкурентів, які працюють у тому ж сегменті, а відтак впливатимуть на обсяги продажів підприємства, його частку на ринку.

Необхідно також провести аналіз діючих каналів збуту товару як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках і виявити найкращий із них: або підприємству слід напяму укласти контракти з покупцями, або залучити торгово-посередницькі компанії для реалізації продукції, можливо варто відкрити офіс/представництво підприємства в іншій країні, куди ми плануємо налагодити збут нашої продукції. При цьому варто зазначити, що застосування того чи іншого каналу збуту має бути обґрунтованим і доходи, отримані від реалізації продукції через цей канал збуту мають покривати витрати на його використання. Особливо слід ретельно проаналізувати зовнішні ринки збуту, на які підприємство «Ритм» планує виходити.

Наступним кроком необхідно проаналізувати конкурентів. Ступінь конкурентоспроможності продукції підприємства можна оцінити лише порівнявши свої пропозиції продукції із пропозиціями інших гравців на ринку. Варто звернути увагу на прямих і непрямих конкурентів, а також на потенційних. Зазвичай підприємці досліджують своїх прямих і непрямих конкурентів, але забувають про потенційних конкурентів. Після загального аналізу конкурентів слід ретельно дослідити маркетингову стратегію своїх опонентів. Ринок, поведінка споживачів і підходи до бізнесу постійно змінюються, з'являються нові компанії – тому необхідно регулярно оновлювати дані про конкурентів. Слідкувати за тим, чи скопіювали вони чийсь нововведення або вигадали щось нове тощо. На основі цих даних варто удосконалити свою бізнес-стратегію і поведінку на ринку.

Ще одним важливим кроком є аналіз сервісу, що надає ТОВ «Ритм». Сервіс – це як візитівка компанії; яка якість сервісу – таке й ставлення

підприємства до компанії. Тому цей пункт досить важливий і його слід детально проаналізувати, та, за необхідності, оновити та покращити обслуговування клієнтів, доставку тощо. Одним із широковідомих і точних методів такого аналізу є опитування своїх клієнтів. Необхідно визначити, чи задоволені вони сервісом, чи є у них скарги або пропозиції. За потреби удосконалити рівень обслуговування покупців, доставки продукції тощо.

Таким чином, розробивши план маркетингових заходів, необхідно зібрати увесь колектив, який бере участь у реалізації стратегії маркетингу, поставити кожному завдання, які він відповідально має виконати та визначити терміни їх виконання.

Після проведення усіх видів аналізу необхідно визначити інструменти, за допомогою яких буде реалізовуватись друга, не менш важлива, частина маркетингового плану. Перший інструмент на шляху досягнення поставленої мети – це підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Кожній компанії або підприємству треба завжди об'єктивно аналізувати та покращувати свої переваги перед іншими гравцями ринку. Тому слід розробити унікальну торгову пропозицію бізнесу (УТП). Якщо дивитися на поняття УТП із точки зору клієнта, можна сказати, що це єдина причина, з приводу якої певний товар буде куплено саме у вас, а не у конкурентів.

Цінність унікальної торгової пропозиції полягає у тому, що вона здатна:

- виокремити підприємство серед інших підприємств;
- донести до споживача думку про те, що ваша продукція унікальна в своєму роді;
- провести чітку асоціацію між вашим підприємством і успішним досягненням її цілей;
- запропонувати оптимальне вирішення конкретного питання.

Зауважимо, що з працюючою УТП ціни підприємства можна підняти вище середнього рівня цін на ринку. Клієнти охоче придбають саме цей товар за таку ціну, якщо підприємство зможе наочно продемонструвати вигоди співробітництва і запропонувати швидке та чітке вирішення проблеми [43].

Варто зазначити, що сьогодні, у XXI столітті, велику роль відіграє Інтернет, а особливо соціальні мережі в усіх сферах нашого життя. Зараз в Інтернеті є відповіді на всі запитання, великий вибір товарів і послуг, а також фірм, компаній, підприємств, які ці послуги надають або продають той чи інший товар. Тому, якщо компанія хоче бути успішною, сучасною, конкурентоспроможною і залучити як можна більше покупців або клієнтів – треба активно просувати себе в соціальних мережах. ТОВ «Ритм» необхідно оновити та актуалізувати власний Інтернет-сайт, а потім зайнятися просуванням у мережі Інтернет. Залучити SMM-фахівця, який налаштує рекламу правильно і вона буде ефективною.

Розвиток соціальних мереж має бути на постійній основі. Спочатку підприємству «Ритм» слід створити робочі акаунти в Instagram та Facebook. Майже у кожної людини зараз є персональна сторінка у цих мережах, а це потенційні клієнти підприємства. Треба серйозно віднестись до супроводження сторінок у соціальних мережах, тому рекомендуємо залучити фахівця.

Клієнту важливо бачити асортимент продукції, тому в інтересах підприємства показати свій товар у найкращому ракурсі. Одним із способів це зробити є друкований каталог продукції. Рекомендуємо залучити графічного дизайнера, який допоможе стильно та компетентно оформити сторінки цієї поліграфічної продукції. Але наразі XXI століття, тому варто мати такий же каталог, але цифровий – в електронному вигляді, щоб можна було надати цей каталог клієнту в будь-який час і зручним для нього способом. Сучасні мобільні пристрої дозволяють переглядати каталоги практично в будь-якому місці. І немає потреби нести з собою важкий виріб.

У 2014 році вчені в американському Темпльському університеті провели дослідження і з'ясували, що друкована продукція гарантує кращий емоційний відгук і краще запам'ятовується. Друкована реклама залучає ті ділянки головного мозку, які асоціюються із цінністю і бажанням. Таким чином, традиційні каталоги краще переконують замовників придбати рекламований предмет, ніж цифрові.

Будь-яка друкарська продукція дає унікальні тактильні відчуття, і каталогів це стосується повною мірою. Крім того, загальне оформлення такого каталогу впливає на враження про компанію в цілому.

Цифрові каталоги виглядають більш сучасними в очах молодіжної аудиторії. Багато людей знаходяться он-лайн. Зачепити їхню увагу можна лише за допомогою новітніх технологій. Причому мова йде не лише про стандартні каталоги у вигляді файлів із текстом й ілюстраціями, а різних інтерактивних програм зі звуковим і відеорядом. Чим цікавіше розробити такий каталог, тим більше шансів, що користувачі почнуть активно ділитися ним у соціальних мережах. При цьому цифровий каталог можна оновлювати скільки завгодно у будь-який час. Тому можна не боятися припуститися помилки, і адаптувати виріб під актуальні запити користувачів [44].

Обидва варіанти є дієвими, але який саме обрати, або зробити основним, варто вирішити директору фірми, спираючись на власний досвід і рекомендації фахівця з маркетингу.

Додатковим інструментом знайомства з продукцією та просування її в Інтернет є комерційна пропозиція і розсилка рекламних повідомлень через електронну пошту, месенджери (Viber, Telegram, What'sUp) як існуючій клієнтській базі, так і базі потенційних клієнтів. Такими методами не варто нехтувати, адже для певного сегменту цільової аудиторії – це один із найбільш дієвих методів залучення до покупки.

Комерційна пропозиція виділяється серед інших рекламних текстів такими особливостями [45]:

- конкретними формулюваннями;
- невеликим обсягом;
- починається із вигоди;
- містить фактичну інформацію.

Один із найбільш важливих компонентів непрямого спілкування із клієнтами – це робота з клієнтами після продажу. Нажаль, про цей компонент

забувають або недооцінюють більшість власників бізнесу. Варто запровадити NPS (індекс клієнтської лояльності) і систему зворотнього зв'язку (feedback).

Індекс клієнтської лояльності (Net Promoter Score, NPS) – це показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим або друзям на основі свого клієнтського досвіду. Індекс лояльності клієнтів дає можливість сегментувати своїх клієнтів на:

- «критиків» – незадоволених клієнтів, які можуть давати негативні відгуки про підприємство;
- «нейтралів» – задоволених клієнтів, але не прихильників підприємства, які за більш вигідних пропозицій підуть до конкурентів;
- «промоутерів» – лояльних клієнтів, які рекомендують компанію, товар або послугу своїм друзям і знайомим, сприяючи тим самим збільшенню кількості нових покупців.

Індекс лояльності клієнтів показує взаємозв'язок кількості лояльних покупців із перспективами зростання компанії. Тому для розрахунку NPS дуже важлива кількість «промоутерів» і «критиків». Чим більше у підприємства промоутерів, тим більше вони зможуть залучити нових клієнтів. Лояльні клієнти разом із новими покупцями забезпечують зростання прибутку. Зростання лояльності на 2 % допомагає знизити витрати на 10 %. Це, у свою чергу, призводить до збільшення прибутку, в середньому, на 16 % без підвищення цін [46].

Основними причинами, за якими варто запровадити та звернути увагу на систему зворотнього зв'язку, є:

- задоволеність клієнтів – провідний індикатор намірів споживачів купувати та їх лояльності;
- точка відмежування від конкурентів;
- задоволеність клієнтів зменшує їх втрату;
- рівень задоволеності клієнтів знижує негативні рекомендації.

Проаналізувавши план маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію пропонованої стратегії маркетингу ТОВ «Ритм», можна сказати, що

поставлені мета та завдання повністю відповідають стратегії і дозволять її реалізувати. Адже реалізація пропонованих маркетингових заходів допоможе розширити ринки збуту продукції і стабільно залучати нових покупців.

Маркетингові інструменти – це розробка шляхів просування продукції підприємства. Наразі Інтернет є самим дієвим маркетинговим інструментом у світі й має найбільший результат [24].

Розробивши маркетинговий план (табл. 3.5), варто скласти кошторис витрат на всі необхідні заходи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на реалізацію маркетингового плану

№ з/п	Найменування робіт/послуг	Вартість робіт/послуг, грн./од.	Кількість	Вартість усього, грн.
1	Маркетолог, у місяць	14 000	1	14 000
2	SMM-фахівець, у місяць	2000	3	6000
3	Реклама Інтернет-сайту, у місяць	6000	3	18 000
4	Реклама в Instagram, у місяць	4000	3	12 000
5	Реклама в Facebook, місяць	6000	3	18 000
6	Графічний дизайнер, годин	200	15	3 000
7	Друк каталогу продукції, штук	300	50	15 000
Усього				86 000

Проаналізуємо кошторис маркетингового плану (табл. 3.6). Задля успішного досягнення мети рекомендовано залучити маркетолога – фахівця, який буде розробляти та впроваджувати необхідні маркетингові заходи. Вартість роботи маркетолога – 14 000 грн. у місяць.

Задля успішності маркетингових заходів, просування і рекламування продукції, необхідно створити акаунти та правильно позиціонувати продукцію і підприємство у соціальних мережах (Instagram і Facebook) треба найняти SMM-фахівця. Аббревіатура SMM, розшифровується як Social Media Marketing – маркетинг у соціальних мережах. Відповідно SMM-фахівець – це менеджер із роботи з соціальними мережами. Така людина має бути обов’язково творчою і

компетентною у просуванні продукції через рекламу у соціальних мережах. Проаналізувавши ціни на такі послуги SMM-фахівців, у кошторис закладаємо вартість надання послуг – 2 000 грн. на місяць, усього за 3 місяці сума витрат на послуги SMM-фахівця складає 6 000 грн. SMM-фахівець буде налаштовувати рекламу для Інтернет-сайту та рекламу сторінок на платформах Instagram і Facebook. Таргетована реклама в Інстаграм – максимально точне попадання в цільову аудиторію. Із самого початку ця соціальна мережа розроблялася як мобільна. А смартфони – дуже персоналізовані пристрої. Вони дуже багато знають про інтереси своїх власників. Тому таргетована реклама в Інстаграм виходить досить точною і ефективною. При цьому, чим краще ви будете знати свою аудиторію, тим більш дешевою і продуктивною буде ваша реклама. Алгоритми сегментації від Facebook дозволяють знаходити потенційно цікавих вам клієнтів і показувати оголошення тільки тим, кому вони можуть бути корисними. Тому витрати на рекламу однозначно окупляться. Усього за три місяці на рекламу буде витрачено 48 000 грн. Реклама є найбільшою статтею витрат серед інших, але найбільш дієвою.

Графічний дизайнер буде залучений до розробки цифрового та друкованого каталогу продукції, а також до оформлення комерційної пропозиції. Ціна його послуги становить 3 000 грн. Витрати на друк каталогу продукції становить 15 000 грн. за 50 екземплярів по 15 сторінок. Друкований каталог продукції буде знаходитись на підприємстві задля того, щоб клієнту можна було продемонструвати асортимент продукції, а цифровий варіант каталогу будуть надсилати клієнтам на зручну їм платформу.

Таким чином, на реалізацію пропонованих заходів маркетингового плану загальні витрати становлять 86 000 грн. за 3 місяці. ТОВ «Ритм» має намір витратити на реалізацію маркетингових заходів як можна меншу суму витрат, оскільки керівництво підприємства орієнтується, в основному, на постійних клієнтів, але водночас хоче залучити й нових. Сучасні методи залучення клієнтів підприємство ще не використовувало й має деякі сумніви. Але після того, як керівництво підприємства «Ритм» побачить позитивний результат,

безумовно переконається в успішності запропонованих нами заходів і збільшить статтю видатків на рекламу та просування продукції.

Отже, реалізація розробленої стратегії маркетингу для ТОВ «Ритм» – стратегії диверсифікації – дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту, збільшити кількість нових покупців, наростити обсяги збуту продукції на 20 % і, таким чином, підвищити рівень доходів підприємства від реалізації продукції.

3.3 Ефективність впровадження стратегії маркетингу на ТОВ «Ритм»

Оцінка ефективності реалізації стратегії маркетингу здійснюється на основі результатів, які досягне підприємство внаслідок виконання усіх заходів маркетингового плану. Визначення ефективності стратегії маркетингу необхідно для того, щоб виявити чинники, що впливають на показник успішності маркетингової стратегії, а також виявлення резервів, які сприятимуть підвищенню ефективності [47].

Однією із ознак успішно впровадженої стратегії є позиція підприємства на ринку. Якщо після початку реалізації маркетингової стратегії підприємство помітно поліпшило показники своєї діяльності, то вона працює. За відсутності будь-яких змін, слід переглянути впроваджену стратегію. Критерієм ефективності маркетингової стратегії є також досягнення поставлених цілей. Якщо відбувається планомірне виконання завдань і їх реалізація є результативною, то обрана стратегія є ефективною. Для своєчасної корекції роботи підприємства у процесі застосування стратегії маркетингу необхідно здійснювати моніторинг таких показників як рівень доходів і витрат підприємства, рівень обсягів реалізації продукції, рівень попиту на продукцію та інші [27].

Ефективність розробленої стратегії маркетингу для підприємства «Ритм» можна визначити за такими критеріями:

- здатність стратегії досягти мету та завдання;
- зростання обсягів збуту продукції;

- зростання прибутковості підприємства;
- зростання рівня задоволення потреб покупців;
- відповідність обраної стратегії можливостям підприємства;
- рівень розуміння і підтримки стратегії персоналом підприємства.

Для оцінки економічної ефективності реалізації стратегії маркетингу ТОВ «Ритм» необхідно проаналізувати всі витрати, що були заплановані на її реалізацію. Усього планується витратити на реалізацію стратегії 86 000 грн. Ця сума включає в себе витрати на: залучення фахівців (маркетолога, SMM-фахівця і графічного дизайнера), рекламу в соціальних мережах на платформах Instagram і Facebook і просування Інтернет-сайту підприємства, а також на друк поліграфічної продукції (каталог асортименту продукції).

У таблиці 3.7 визначимо прогнозований рівень доходів і витрат ТОВ «Ритм» внаслідок реалізації пропонованих маркетингових заходів на просування продукції на нові ринки збуту.

Таблиця 3.7 – Прогнозні доходи та витрати ТОВ «Ритм» від реалізації маркетингових заходів із просування продукції

Найменування показника	2019	Очікувані доходи/витрати від реалізації заходів із просування продукції	Очікувані фінансові показники 2021 року (з урахуванням заходів із просування продукції)
Дохід від реалізації продукції на експорт, тис. грн.	10 219,00	2 043,80	12 262,80
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7 190,96	1 438,19	8 629,15
Витрати на збут, тис. грн.	117,84	23,57	141,41
Витрати на заходи з просування продукції, тис. грн.	-	86,00	86,00
Усього витрати, тис. грн.	7 308,80	1 547,76	8 856,56
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 910,20	-	3 406,24
Чистий прибуток, тис. грн.	2 386,36	-	2 793,12

Як бачимо з таблиці 3.7, після проведення усіх маркетингових заходів очікується збільшення доходів від реалізації продукції на 20 %. У 2019 р. дохід від реалізації продукції склав 84 941,10 тис. грн. Частка продукції, що реалізується на експорт, складає 12 % (10 219,00 тис. грн.). Відповідно, прогнозоване зростання доходу від реалізації продукції на експорт унаслідок реалізації стратегії диверсифікації ринків збуту на 20 % становитиме 2 043,80 тис. грн., відтак прогнозований обсяг доходу в 2021 році складе 12 262,80 тис. грн.

Отже, виходячи з даних таблиці 3.7, бачимо, що сума чистого прибутку ТОВ «Ритм» внаслідок реалізації пропонованих заходів маркетингового плану у 2021 році зросте на 406,76 тис. грн., або на 17 %.

У таблиці 3.8 визначимо ефективність реалізації стратегії маркетингу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників ефективності маркетингової діяльності

Показники	Методи розрахунку [27]	2019	2021
Частка витрат на збут у загальних витратах, %	$ЧВ_{зб} = V_{зб} / V_з$, де $V_{зб}$ – витрати на збут, грн.; $V_з$ – загальні витрати підприємства, грн.	1,61	1,59
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВ_{зб} = П / V_{зб}$, де $П$ – валовий прибуток від реалізації, грн.; $V_{зб}$ – витрати на збут, грн.	20,25	19,75
Частка витрат на просування продукції у загальних витратах, %	$ЧВ_{зпр} = V_{зпр} / V_з * 100$, де $V_{зпр}$ – витрати на заходи просування, грн.; $V_з$ – загальні витрати підприємства, грн.	-	0,97
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Р_{зпр} = ЧП / V_{зпр}$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $V_{зпр}$ – витрати на заходи просування продукції, грн.	-	32,48
Рентабельність продукції	$Р_{пр} = ЧП / С$, де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $С$ – собівартість реалізованої продукції, грн.	0,33	0,32

Як бачимо з таблиці 3.8, витрати на пропонувані заходи з просування продукції у загальній сумі витрат складають менше 1 % і в незначній мірі впливають на загальні витрати підприємства. За додаткових витрат підприємства на рекламу та просування продукції у розмірі 86,00 тис. грн. очікуємо зростання доходів від реалізації продукції на 2 043,80 тис. грн., а чистого прибутку на 406,76 тис. грн.

Таким чином, пропонувані маркетингові заходи позитивно впливатимуть на фінансові показники діяльності підприємства, відтак вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству ТОВ «Ритм» впровадження цих заходів.

Підсумовуючи, можна сказати, що маркетингова діяльність у сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом тих чи інших чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. Підприємство має прагнути до постійного розвитку та спрямовувати свою діяльність на підвищення її ефективності.

Ефективність маркетингу є важливим показником діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей. Маркетингова діяльність є одним із найбільш важливих напрямів стратегічного управління підприємством, оскільки грамотно розроблені дії та заходи у сфері маркетингу дозволяють підвищувати конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку, відповідно збільшити частку ринку та розширити межі цільових сегментів, сформувати позитивний імідж підприємства та підтримувати його ділову репутацію.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Дослідивши теоретичні аспекти маркетингових стратегій підприємства, можна сказати, що сутність маркетингової стратегії підприємства полягає у розробці набору довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою, але значущість цього процесу для підприємства значно перебільшує витрачений час і ресурси на його реалізацію.

У роботі надано характеристику таких видів стратегій розвитку підприємства: корпоративна, ділова, функціональна та операційна. Кожен вид стратегії має свої переваги й підходить диверсифікованим або вузькопрофільним компаніям.

Досліджено чотири найбільш ефективні методи аналізу діяльності підприємства. Стратегічна модель М. Портера передбачає два шляхи досягнення оптимального функціонування організації на ринку: виробляти продукцію із найнижчими витратами, або виокремити продукцію/послуги, за яку споживач буде згоден платити більше.

Матриця «Дженерал Електрик» являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу; визначає стратегічний стан СГП підприємства та пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства.

Підхід, заснований на матриці можливостей по товарах/ринках є класичною моделлю, що використовується під час розробки стратегії, а також практичним інструментом для класифікації продукції і ринків. Ідея матриці «Бостонської консультативної групи» полягає у розподілі товарних груп або товарів на чотири типи: «собаки», «дикі кішки», «зірки» та «корови».

Під час дослідження було опановано методику визначення ефективності реалізації стратегії маркетингу на підприємстві.

У практичній частині було надано характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ритм». Організаційна структура ТОВ «Ритм» є лінійно-функціональною, і включає 17 структурних підрозділів, у яких працюють 152 штатних співробітники.

Проаналізувавши данні загальних показників фінансово-господарської діяльності, можна сказати, що щорічне зменшення доходу від реалізації продукції у 2018–2019 рр. порівняно із 2017 р., на що вплинуло скорочення обсягів виробництва як у натуральному, так і в грошовому вираженні, а також зростання собівартості реалізованої продукції. Так, чистий прибуток ТОВ «РИТМ» у 2019 р. склав 3 976,8 тис. грн., що на 170 тис. грн. більше ніж у 2018 р. та на 2 447,2 тис. грн. менше у порівнянні з 2017 р. Це пояснюється зменшенням доходів і збільшенням витрат на виробництво продукції. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. у порівнянні із 2017 р. зменшився на 3,2 % або на 2 853,0 тис. грн., а у 2019 р. на 1,2 % або на 1 043,9 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. Зменшення обсягів реалізації продукції відбулось за рахунок зменшення замовлень від покупців, які, у свою чергу, втратили частину ринку збуту на свою продукцію.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Ритм» показав, що вона є неефективною. Серед великої кількості напрямків просування продукції маркетинговим відділом підприємства впроваджено лише такі, як участь у професійних виставках і просування продукції через сайт у мережі Інтернет.

Оцінивши конкурентоспроможність продукції ТОВ «Ритм» на зовнішньому ринку, дійшли висновку, що основними конкурентними перевагами є: ціна та якість сировини. Порівнюючи профілі конкурентів ТОВ «Ритм» та СП «Політські акумулятори» (м. Пінськ, Білорусія) можна сказати, що за всіма ознаками моноблоки виробництва ТОВ «Ритм» мають конкурентні переваги (значення за всіма ознаками є позитивними). Рекомендовано підприємству впровадити систему перевірки якості.

Основу експортного асортименту продукції ТОВ «Ритм» складають товарні позиції, що входять у групу А (моноблок 12 СТ-85, моноблок 6СТ-110,

моноблок 6СТ-140 і моноблок 6СТ-55 (комплект № 3)). Відповідно, підприємству слід нарощувати обсяги виробництва та збуту саме цих товарів. Обсяги виробництва товарних позицій ТОВ «Ритм», що входять в групу В (моноблок 6СТ-66 (комплект № 3), моноблок 6СТ-75 (комплект № 1) та моноблок 6 СТ-190), можна зменшити, оскільки вони користуються меншим попитом у споживачів. Товарні позиції групи С (моноблок 6 СТ-170, моноблок 6 СТ-180 та моноблок 6СТ-88 (комплект № 1)) приносять незначний дохід підприємству, але вони необхідні для широти асортименту.

Реалізація розробленої стратегії маркетингу для ТОВ «Ритм» – стратегії диверсифікації ринків збуту – дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту, збільшити кількість нових покупців, наростити обсяги збуту продукції на 20 % і, таким чином, підвищити рівень доходів підприємства від реалізації продукції і, відповідно, чистого прибутку. Запропоновані маркетингові заходи позитивно впливатимуть на фінансові показники діяльності підприємства, відтак вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству ТОВ «Ритм» впровадження цих заходів. Зробивши розрахунки, бачимо, що сума чистого прибутку ТОВ «Ритм» внаслідок реалізації пропонованих заходів маркетингового плану у 2021 році зросте на 406,76 тис. грн., або на 17 %.

За результатами проведеного дослідження сформульовано рекомендації ТОВ «Ритм» із метою підвищення ефективності його маркетингової діяльності:

- здійснювати постійний аналіз вимог споживачів;
- досліджувати товарний асортимент і попит на продукцію;
- аналізувати рівень конкурентоспроможності продукції;
- розробити та впровадити процес маркетингових комунікацій;
- впровадити систему контролю якості продукції;
- підвищити кваліфікацію працівників відділу маркетингу.

Таким чином, маркетингова діяльність у сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом тих чи інших чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. Підприємство має прагнути до постійного розвитку та спрямовувати свою діяльність на підвищення її ефективності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 456 с.
2. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2001. 576с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
4. Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Москва : Диалектика, 2018. 800 с.
5. Хэмел Г. Во главе революции. Москва : Best Business Books, 2007. 368 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. Москва : Экномистъ, 2003. 528 с.
7. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Дутченко О. О. Маркетинг : навчально-методичний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2018. 99 с.
8. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Манаєнко І. М. Міжнародні економічні відносини : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, «Політехніка», 2020. 424 с.
9. Йоффи Д., Кусумано М. Искусство стратегии. Уроки Билла Гейтса, Энди Гроува и Стива Джобса. Москва : МИФ, 2016. 240 с.
10. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент. Санкт-Петербург : Питер , 1999. 887 с.
11. Разумова С. В. Стратегический маркетинг : электронный учебно-методический комплекс для магистрантов программы «Маркетинг». URL : <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/25441> (дата звернення 09.09.2020).
12. Супрунова М. А., Эглис А. П. Маркетинговая стратегия инвестиционного проекта. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-investitsionnogo-proekta-na-primere-rynka-dikorosov> (дата звернення 09.09.2020).
13. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. Москва : ТЕИС, 2004. С. 5.

14. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2003. 375 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав. Москва : Бизнес-школа. Интел-Синтез, 1997. 304 с.
16. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств : зб. наук. праць. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 99–104.
17. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2013. № 23. С. 196–201.
18. Мочерний С. В. Основи економічних знань. Київ : Академія, 2000. 303 с.
19. Підходи до розробки маркетингових стратегій. URL : <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/teoriya/pidhody-do-rozrobky> (дата звернення 10.09.2020).
20. Стратегічний менеджмент. Модель М. Портера. URL : <https://library.if.ua/book/44/3026.html> (дата звернення 10.09.2020).
21. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые показатели и богатство корпорации Москва : Финансы и статистика, 2003. 246 с.
22. Pride William M., Ferrell O. C. Marketing: Concepts and Strategies. Houghton Mifflin School ; 8th edition, 1992. 624 p.
23. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
24. Беленко О. Ф. Маркетинг : учебное пособие. URL : http://studopedia.ru/17_91812_habarovsk-.html (дата звернення 10.09.2020).
25. Бондаренко В. А., Карабанова О. Г. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия. *Вестник Оренбургского государственного университета. Маркетинг*. Оренбург, 2000. № 3. С. 24–32.
26. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?or=1&z=390> (дата звернення 11.09.2020).

27. Соболєва-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7058> (дата звернення 11.09.2020).
28. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24–34.
29. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 345 с.
30. Струпинська, Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 379–387.
31. Господарський кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 01.10.2020).
32. Стрий Л. А., Голубев А. К., Рустамов О. М. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка. Баку : Mars Print, 2011. 428 с.
33. Крикавський Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. *Логістика проблеми і рішення : Міжнародний науково-практичний журнал*. Харків, 2017. № 1. С. 16–21.
34. Брянцева Л. В, Нуждин Р. В., Воробьев И. Н. Системный подход к технологии сбалансированного менеджмента. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. Воронеж, 2012. № 4. С. 167–171.
35. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат. Новые показатели и богатство корпорации. Москва : Финансы и статистика, 2003. 246 с.
36. Інтернет-сайт ТОВ «Ритм». URL : <https://ritm.biz.ua> (дата звернення 06.10.2020).
37. Філіпішина, Л. М. Комплексна система оцінки цінової політики підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник економічної науки України*. Київ, 2009. № 2 (16). С. 156–160.

38. Генератор продаж. Примеры маркетинговых стратегий: от Apple до Барака Обамы. URL : <https://sales-generator.ru/blog/primery-marketingovykh-strategiy/#download-block> (дата звернення 23.10.2020).
39. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
40. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посіб., під ред. д. е. н. проф., академіка АЕН України Л. В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
41. Как определить целевую аудиторию интернет-магазина: особенности сегментации и анализа ЦА. URL : <https://www.insales.ru/blogs/university/celevaj-auditorija> (дата звернення 23.10.2020).
42. ABC-XYZ-анализ. URL : https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/ABC/_XYZ_% (дата звернення 24.10.2020).
43. Що таке УТП для бізнесу і як його грамотно скласти. URL : <https://ag.marketing/shcho-take-utp-dlya-biznesu/> (дата звернення 25.10.2020).
44. Цифрові/друковані каталоги: за та проти. URL : <https://wolf.ua/uk/blog/cifrovuerechatnye-katalogi-za-i-protiv/> (дата звернення 26.10.2020).
45. Що таке комерційна пропозиція? URL : <http://www.ibra.com.ua/analytics/161413-komercijna-propozycja> (дата звернення 26.10.2020).
46. Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів. URL : <https://mtp-global.com/uk/customer-satisfaction-index/> (дата звернення 27.10.2020).
47. Романов А. Н. Маркетинг : учебник. Москва : ЮНИТИ, 2013. 146 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Штатний розпис ТОВ «РИТМ»

Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кількість штатних одиниць
1	2	3
Адміністрація	Генеральний директор	1
	Директор комерційний	1
	Заступник директора	1
	Головний інженер	1
	Головний енергетик	1
Юридичний відділ	Начальник відділу	1
Відділ науково-технічної інформації	Начальник відділу	1
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
	Заступник головного бухгалтера	1
	Бухгалтер (з дипломом магістра)	1
Відділ зовнішньоекономічних зв'язків	Начальник відділу	1
Відділ охорони праці	Начальник відділу	1
Проектно-конструкторський відділ	Начальник відділу	1
	Інженер-конструктор	2
Відділ маркетингу	Начальник відділу	1
	Заступник начальника відділу	1
	Менеджер зі збуту	1
Відділ зовнішньої кооперації	Начальник відділу	1
	Заступник начальника відділу	1
	Комірник	2
	Водій автотранспортних засобів	7
	Водій навантажувача	3
	Машиніст крану автомобільного	1
Відділ технічного контролю	Тракторист	1
	Начальник відділу	1
Виробничо-технічний відділ	Контролер якості	2
	Провідний інженер-технолог	1
Будівельна ділянка	Інженер-технолог	2
	Бригадир	1
	Муляр	1
	Тесляр	2
Сторожова охорона	Підсобний робітник	1
	Старший сторож	1
Ремонтно-механічний цех	Сторож	5
	Начальник цеху	1
	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	2
	Електрогазозварник	1
	Слюсар-інструментальник	5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Ремонтно-механічний цех	Слюсар-ремонтник	3
	Токар-розточувальник	1
	Токар	2
	Фрезерувальник	1
	Шліфувальник	2
	Підсобний робітник	1
	Прибиральник службових приміщень	1
	Прибиральник виробничих приміщень	1
Ливарний цех	Начальник цеху	1
	Механік цеху	1
	Старший майстер	1
	Старший майстер зміни	1
	Майстер зміни	2
	Економіст	1
	Диспетчер	1
	Старший комірник	1
	Комірник	2
	Вантажник	4
	Дробильник	2
	Оброблювач виробів з пластмас	2
	Підсобний робітник	1
	Прибиральник виробничих приміщень	1
	Укладальник-пакувальник	4
	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	3
	Налагоджувальник машин і автоматичних ліній для виробництва виробів з пластмас	2
	Налагоджувальник технологічного устаткування	1
	Намотувальник катушок для електроприладів та апаратів	1
	Слюсар з контрольно-вимірювальних приладів та автоматики	1
Слюсар-ремонтник	10	
Токар	1	
Ливарник пластмас	24	
Ливарник металів і сплавів	3	
Цех № 3	Начальник цеху	1
	Оператор пульта керування устаткуванням залізобетонного виробництва	3
	Підсобний робітник	3
Медпрацівники	Сестра медична	2
Усього працівників		152