МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю та шляхи її удосконалення на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0759

спеціальності 075 –Маркетинг, Маркетинг

Буряк А.М.

Керівник : к.е.н., ст.викладач кафедри

Калюжна Ю.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ

НУ «Запорізька політехніка», к. е. н.,

доцент Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 75 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____М.М.Іванов

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Буряк Анні Миколаївні
(прізвище, ім'я, по–батькові)

1. Тема роботи : «Управління маркетинговою діяльністю та шляхи її удосконалення на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК»
керівник роботи: Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н., ст.викладач
затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань маркетингу, дані мережі Інтернет, власні дослідження, дані звітності ТОВ «Союз-Континент-СК», Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: дослідити процес управління зовнішнім та внутрішнім маркетингом підприємства; проаналізувати підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства; узагальнити методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства; проаналізувати внутрішню та зовнішню маркетингову діяльність ТОВ «Союз-Континент-СК»; оцінити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК»; удосконалити науково-методичний підхід до проведення маркетингових досліджень на підприємстві; розробити рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК»; обгрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 125 с., 24 рис., 16 табл., 3 формули, 74 джерела, 3 додатка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., к.е.н., ст.викладач	26.08.2020	26.08.2020
2	Калюжна Ю.В., к.е.н., ст.викладач	15.09.2020	15.09.2020
3	Калюжна Ю.В., к.е.н., ст.викладач	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____ А.М. Буряк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.В. Калюжна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Н.В.Терент'єва
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Випускна кваліфікаційна робота магістра: 125 с., 24 рис., 16 табл., 3 формули, 74 джерела, 3 додатка.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК.

Предметом дослідження є управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Союз-Континент-СК.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій для удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємствах.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: досліджено процес управління зовнішнім та внутрішнім маркетингом підприємства; проаналізовано підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства; узагальнено методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства; проаналізовано внутрішню та зовнішню маркетингову діяльність ТОВ «Союз-Континент-СК»; здійснено оцінку ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК»; удосконалено науково-методичний підхід до проведення маркетингових досліджень на підприємстві; розроблено рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК»; обгрунтовано ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Розроблені рекомендації можуть бути застосовані підприємствами будь-якої сфери діяльності, зокрема комплексне використання маркетингу персоналу та зовнішнього маркетингу для удосконалення маркетингової діяльності та посиленню конкурентних переваг підприємств.

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗОВНІШНІЙ МАРКЕТИНГ, ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ (МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ), МАРКЕТИНГ МІКС, ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГУ

SUMMARY

The final qualifying work of the master: 125 pages, 24 figures, 16 tables, 3 formulas 74 sources, 3 appendices.

The object of the study is marketing activities at the company «Soyuz-Continent-SK».

The subject of the study is the management of marketing activities of LLC «Soyuz-Continent-SK».

The purpose of the master's qualification work is to develop scientific and methodological and practical recommendations for improving the management of marketing activities in enterprises.

Research methods: logical generalization, deductive, economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

– the process of management of external and internal marketing of the enterprise is investigated;

– the approaches to management of marketing activity of the enterprise are analyzed; generalized methodological approaches to assessing the marketing activities of the enterprise;

– the internal and external marketing activity of Soyuz-Continent-SK LLC was analyzed;

– the efficiency of marketing activity of Soyuz-Continent-SK LLC was evaluated;

– improved scientific and methodological approach to marketing research at the enterprise;

– developed recommendations for improving the marketing activities of the company LLC "Union - Continent - IC";

– the effectiveness of the proposed measures to improve the marketing activities of the enterprise is substantiated.

The developed recommendations can be applied by enterprises of any field of activity, in particular the integrated use of personnel marketing and external marketing to improve marketing activities and strengthen the competitive advantages of enterprises.

MARKETING ACTIVITY, EXTERNAL MARKETING, INTERNAL MARKETING (PERSONNEL MARKETING), MARKETING MIX, EFFICIENCY MECHANICS

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Управління зовнішнім та внутрішнім маркетингом підприємства 12
1.2 Підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства 23
1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства 34
Висновки до розділу 1 48
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СОЮЗ – КОНТИНЕНТ – СК» 50
2.1 Аналіз системи зовнішнього маркетингу ТОВ «Союз – Континент – СК» 50
2.2 Аналіз системи внутрішнього маркетингу ТОВ «Союз – Континент – СК» 64
2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності 73
Висновки до розділу 2 81
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОЮЗ – КОНТИНЕНТ – СК» 83
3.1 Удосконалення науково-методичного підходу до проведення маркетингових досліджень на підприємстві 83
3.2 Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» 89
3.3 Економічне обгрунтування вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» 98
Висновки до розділу 3 102
ВИСНОВКИ 104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 109
ДОДАТКИ 117

ВСТУП

В умовах сьогодення, коли країна стоїть на шляху економічного розвитку, прагне повноцінно долучитися до світових інтеграційних процесів та глобальної конкуренції, що сприятиме формуванню нових ринків збуту та зміцнить позицію країни в світовому економічному просторі все більшої актуальності набуває концепція маркетингу як сукупності практичних засобів і прийомів управління.

Актуальність даної теми зумовлена загостренням конкуренції на ринку, що стало передумовою до активного використання маркетингового підходу до розв’язання управлінських і виробничо-збутових підходів з метою підвищення конкурентних позицій підприємств.

В ринкових умовах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат діяльності підприємства є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення маркетингової діяльності підприємств, що надасть нові можливості для виходу на зовнішні ринки та посиленню конкурентних переваг підприємства.

Багаторічна практика маркетингової діяльності переконливо доводить, що в конкурентному середовищі тільки використання концепції маркетингу дозволяє суб'єктам ринку найбільш ефективно вирішувати проблему збуту товарів і послуг.

Співвідношення запитів ринку та можливостей підприємства повинно бути покладено в основу розробки нових напрямків, цілей і стратегій підприємницької діяльності, а також маркетингових програм і стратегічних планів підприємства. Маркетингова діяльність повинна сприяти розвитку підприємства в обраному напрямку, тому її цілі є прямим відображенням загальної місії підприємства. Досягнення поставлених цілей підприємства є

можливим лише тоді, коли кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів.

Проблемним аспектам управління маркетинговою діяльністю підприємств присвячено багато наукових праць як українських, так і зарубіжних вчених, таких як: Еванс Дж.Р., Котлер Ф., Ламбен Ж.- Ж., Балабанова Л.В., Берман Б., Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Маслова Т.Д.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій для удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємствах.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

− дослідити процес управління зовнішнім та внутрішнім маркетингом підприємства;

− проаналізувати підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства;

− узагальнити методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства;

− проаналізувати внутрішню та зовнішню маркетингову діяльність ТОВ «Союз-Континент-СК»;

− оцінити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК»;

− удосконалити науково-методичний підхід до проведення маркетингових досліджень на підприємстві;

− розробити рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК»;

− обгрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК.

Предметом дослідження є управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Союз-Континент-СК.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі управління маркетинговою діяльністю, управління персоналом.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління маркетинговою діяльністю; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно–правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані підприємства «Союз-Континент-СК», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено науково-методичний підхід до проведення маркетингових досліджень на підприємстві, у якому, на відміну від існуючих, кожен етап класичного маркетингового дослідження адаптовано до специфіки цілей, завдань і змісту зовнішнього та внутрішнього маркетингу.

Проведення дослідження за запропонованою схемою-алгоритмом дозволить підвищити ефективність проведення досліджень зовнішнього та внутрішнього маркетингу, тому що алгоритми не дозволяють дослідницькій групі відхилятися від «заданого маршруту» дій, тим самим заощаджуючи їх

зусилля і підвищуючи якість роботи. Крім того, авторська схема-алгоритм сприяє зростанню якості дослідних результатів за рахунок ширшого відображення в ній специфіки аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингу.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути застосовані підприємствами будь-якої сфери діяльності, зокрема комплексне використання маркетингу персоналу та зовнішнього маркетингу для удосконалення маркетингової діяльності та посиленню конкурентних переваг підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Всеукраїнській конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління зовнішнім та внутрішнім маркетингом підприємства

В умовах сьогодення, коли країна стоїть на шляху економічного розвитку, прагне повноцінно долучитися до світових інтеграційних процесів та глобальної конкуренції, що сприятиме формуванню нових ринків збуту та зміцнить позицію країни в світовому економічному просторі все більшої актуальності набуває концепція маркетингу як сукупності практичних засобів і прийомів управління. Загострення конкуренції на ринку стало передумовою до активного використання маркетингового підходу до розв'язання управлінських і виробничо-збутових підходів з метою підвищення конкурентних позицій підприємств. Забезпечення оптимального збуту виробленої продукції і послуг потребує від підприємців орієнтування на запити цільових груп споживачів, а також формування відповідного ринкового попиту на свої товари і послуги, що і надає особливого значення управлінню маркетинговою діяльністю підприємств.

Особливості підприємства маркетингової діяльності підприємств, а також окремі питання щодо управління маркетингом на них досліджувало багато зарубіжних та українських науковців, серед яких: Котлер Ф. [3], Ламбен Ж.- Ж. [4], Еванс Дж.Р. [7], Берман Б. [7], Букрель Ф. [8], Діксон Р. [9], Дайан А. [8], Балабанова Л.В. [22], Маслова Т.Д. [6], Божук С.Г. [6], Ковалик Л.Н. [6], Багієв Г.Л. [1], Краус К.М. [23], Голубков Є. [2], Хруцкий В.Е. [10] та інші. В їхніх працях широко розкриваються теоретичні та практичні аспекти здійснення маркетингової діяльності підприємствами.

Поняття маркетингу дуже широке і багатогранне. Через неоднозначність поняття і різних точок зору авторів у світовій економічній

літературі існує безліч визначень даного поняття. За оцінкою Американської маркетингової асоціації, їх налічується понад дві тисячі [1, с. 11]. Термін «маркетинг» виник в економічній літературі США в 1902 році. Однак найбільший розвиток маркетинг отримав у другій половині XX ст. Причини цього знаходяться як в зовнішніх, так і у внутрішніх факторах. Зростання конкурентної боротьби, розширення міжнародного поділу праці, науково-технічний прогрес, зростаюча вередливість споживачів змушують підприємства шукати більш досконалі методи роботи на ринку [2, с. 17].

У 1965 р. англійський інститут маркетингу запропонував таке визначення: «маркетинг - це практична діяльність, система управлінських функцій, за допомогою яких організують і керують комплексом дій, пов'язаних з оцінкою купівельної спроможності споживачів, з її перетворенням в реальний попит на вироби і послуги і наближенням цих виробів і послуг до покупців для отримання прибутку або будь-якої іншої мети» [2, с. 17].

За словами одного з провідних фахівців в області маркетингу - Ф. Котлера, маркетинг - соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів [3, с. 14].

На думку К.Л. Бове і У.Ф. Аренса термін «маркетинг» найбільш невірно трактували в бізнесі, так як одні фахівці розглядають це поняття дуже широко, наприклад, П. Друкер, який вважав, що, все, що відбувається у сфері бізнесу, все являє собою, або включається в поняття «маркетинг», а інші надмірно звужують його, визначаючи маркетинг як аналіз і прогнозування ринкової ситуації в цілях орієнтації виробництва та забезпечення кращих економічних умов реалізації виробленої продукції» [2, с. 23]. Підходи щодо визначення поняття «маркетинг» див. в додатку А.

На нашу думку, маркетинг доцільно розглядати як безперервний процес підприємства, планування і управління в сфері оперативної і стратегічної діяльності підприємства, націленої на задоволення потреб споживачів і отримання завдяки цьому запланованого прибутку.

Як бачимо, множинність визначень маркетингу пояснюється актуальністю ролі маркетингу в сучасній науці та підприємництві, а також відображає постійний розвиток зв'язків між виробництвом та ринком. Орієнтація на ринок стала принциповою основною управління підприємством.

У цілому можна констатувати, що маркетинг можна розглядати як управлінську функцію, як сучасну філософію бізнесу, як вид підприємницької діяльності і як певну сфера знань.

Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. Для кожного підприємства маркетинг відіграє різну роль виходячи з його специфіки, керівництва, особливостей функціонування (рис.1.1) [15, с. 7]:

1. Маркетинг є однією з рівних функцій у виробничо-збутовій діяльності.

2. Маркетинг є домінуючою функцією (якщо підприємства мають труднощі зі збутом)

3. Маркетинг є основною функцією (якщо під кутом зору маркетингу розглядаються всі інші функції підприємства, то маркетинг може бути найбільш важливою, центральною функцією).

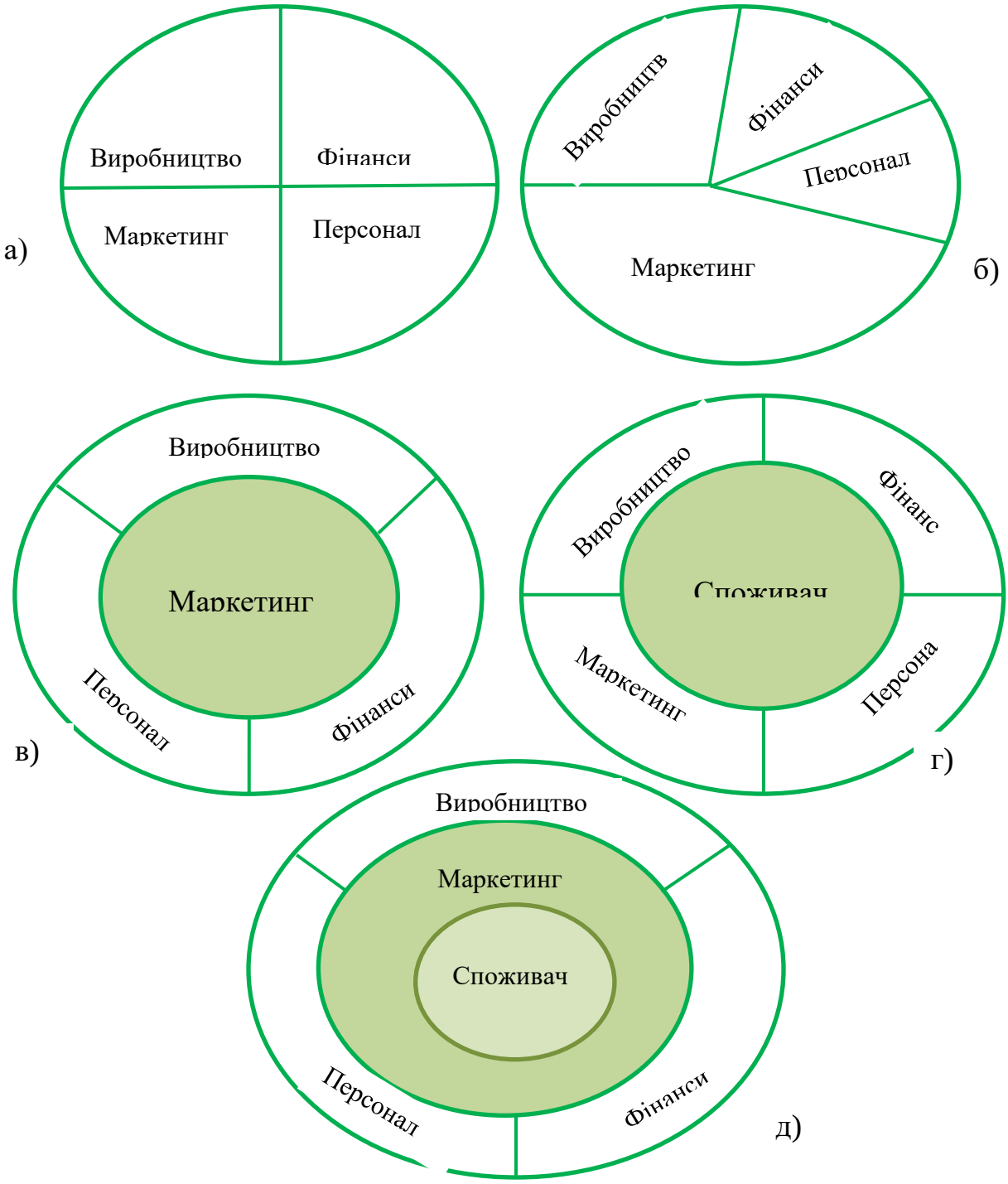

Рисунок 1.1 - Роль маркетингу залежно від особливостей функціонування

а) Маркетинг є однією з рівних функцій. б) Маркетинг є домінуючою функцією. в) Маркетинг є основною функцією. г) Споживач виступає як контролююча функція. д) Споживач виступає як контролююча функція, а маркетинг як інтегрована [15, с. 7]

4. Споживач виступає як контролююча функція (для виконання спільних функцій з виробничо-господарської діяльності, для задоволення запитів споживачів, які виконують контролюючу функцію).

5. Споживач виступає як контролююча функція, а маркетинг є інтегрованою функцією (якщо маркетинг по відношенню до інших функцій відіграє інтегруючу роль, а споживач виконує в компанії контролюючу функцію).

З рис. 1.1 можемо сказати, що перші два випадки характерні для випуску і збуту одиничного або унікального тип продукції, який орієнтований на вузьке коло споживачів. Наступні випадки характерні для масового випуску продукції різноманітного асортименту продукції, який призначений для широкого кола або масового споживача.

Відзначаємо, що маркетингова діяльність є комплексною системою управлінських рішень по вивченню ринку, задоволення потреб покупців, яка грунтується на можливостях підприємства і спрямована на максимізацію прибутку і отримання конкурентних переваг.

Маркетингова діяльність підприємства спираючись на запити ринку, повинна встановлювати конкретні тактичні та стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів; визначати асортимент і якість продукції, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток. Інакше кажучи, виробник повинен виробляти таку продукцію, яка користуватиметься попитом та приноситиме прибуток. Для цього необхідно вивчати суспільні та індивідуальні потреби, оперативно реагувати на зміни уподобань споживачів.

Маркетингову діяльність підприємства можна розділити на зовнішню та внутрішню. В мікромаркетинговому розрізі можемо стверджувати, що внутрішній маркетинг направлений на роботу з персоналом (його склад, кваліфікацію і мотивацію робітників), стиль керівництва, розподіл обов'язків

між відділами та службами підприємства, формування корпоративної культури, покращення іміджу підприємства.

Внутрішній маркетинг ("інтернальний"): спрямований на контактний персонал фірми і передбачає таку політику керівництва фірми, в тому числі запровадження дієвих мотиваційних механізмів, які б призводили до підвищення функціональної якості обслуговування [16, с. 196]. Перед тим, як продати якісний товар чи послугу зовнішньому споживачеві, необхідно спочатку «продати» його внутрішньому споживачеві, тобто персоналові. К. Грьонрос вводить такі терміни, як «внутрішній продукт» (робота) і "внутрішній споживач" (персонал підприємства). Інакше кажучи, персонал повинен бути мотивованим на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів. Спираючись на дослідження К. Грьонроса [17], Л. Беррі, А. Парасураман [18], слід зауважити, що внутрішній маркетинг асоціюється винятково із зусиллями, котрі спрямовані на персонал, що безпосередньо передає послугу споживачеві. Виходячи з цього, спостерігаємо тісний перетин інтересів внутрішнього маркетингу зі сферою HR – менеджменту [19, с.810].

Зовнішній маркетинг спрямований на людей, що не працюють на підприємстві, а саме: споживачів продукції; постачальників ресурсів, устаткування, матеріалів та інші; підприємства-конкуренти; торговельні посередники, які взаємодіють з підприємством щодо збуту його продукції; контактні аудиторії.

Можна сказати, що зовнішній маркетинг - це маркетинг у класичному розумінні. Тут мають місце такі елементи, як реклама, стимулювання збуту, ціноутворення, маркетингові дослідження, сегментація та позиціонування тощо.

Завдання внутрішнього маркетингу — найм працівників, навчання і стимулювання співробітників компанії до високого рівня обслуговування клієнтів. Внутрішній маркетинг має передувати зовнішньому маркетингу.

Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо співробітники підприємства не готові забезпечити його. Іншими словами, внутрішній маркетинг передбачає забезпечення сприйняття належних маркетингових принципів усіма працівниками підприємства й особливо її вищим керівництвом.

Маркетинг ефективний лише тоді, коли кожен співробітник компанії робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів. З огляду на це, компанія має приділяти однаково значну увагу як зовнішньому, так і внутрішньому маркетингу [20].

Згідно з концепцією Ф. Котлера, в маркетинговій діяльності підприємств виділяють три складові: внутрішній маркетинг між керівництвом підприємства і контактним персоналом; інтерактивний маркетинг між контактним персоналом і споживачем; зовнішній маркетинг між керівництвом підприємства і споживачем (рис. 1.2) [21, с. 12].

Рисунок 1.2 - Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера [21, с. 12]

У цілому, з рис. 1.2 можна констатувати, що саме персоналу необхідно приділяти підвищену увагу, оскільки він безпосередньо спілкується із споживачем і впливає на його рішення.

Як зазначалося вище, що зовнішній маркетинг - це маркетинг у класичному розумінні. Класична концепція маркетинг міксу для сфери включає 4 елементи (4P) (рис.1.3) [22, с. 21].

Рисунок 1.3 - Класична модель маркетинг-мікс (4P) (Дж. Маккарті) [22, с. 21].

Як бачимо з рис. 1.3, елементами класичної моделі маркетинг-міксу є продукт (Product), ціна (Price), просування (Promotion), місце продажу (Place).

У моделі М.Д. Бітнер (7P) з'являється три додаткові складові - люди: персонал фірми та споживачі (People), процес надання послуги (Process),

середовище, у якому відбувається надання послуги (Physical evidence) (рис. 1.4) [22, с. 21].

Так як, в моделі з'являються люди (персонал, споживачі) та фізичне середовище, у якому відбувається надання послуги, можемо стверджувати, що модель 7Р є актуальною в сучасних умовах, коли взаємодії персоналу і споживача приділяється особлива увага.

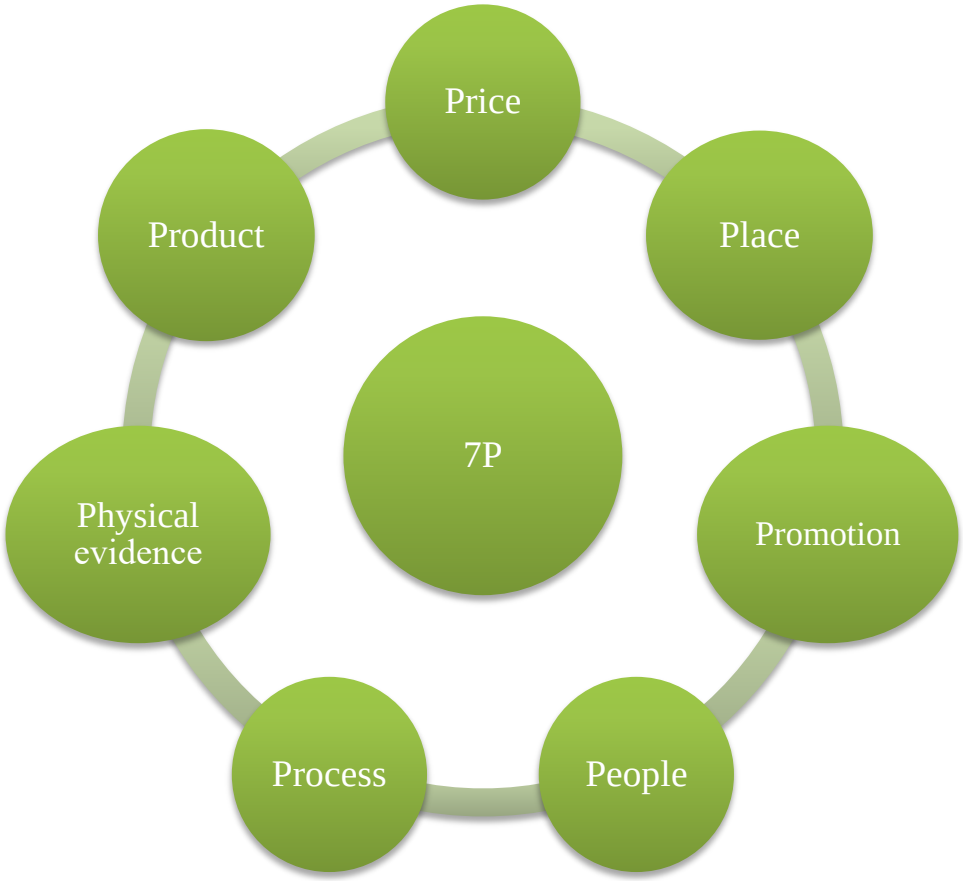

Рисунок - 1.4 Модель маркетинг-міксу (М.Д. Бітнер) [22, с. 21].

Тож , з рис. 1.4 можемо стверджувати, що перспектива успіху ринкової діяльності підприємства за сучасних умов крім традиційних підходів до ведення бізнесу безпосередньо залежить від міри залучення до маркетингової діяльності кожного його працівника.

Маркетингова діяльність на підприємстві здійснюється шляхом управління зовнішнім і внутрішнім маркетингом. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених об'єктів, принципів та функцій управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства загалом (табл. А.2).

Отже, як можна бачити з табл.А.2, існують певні відмінності між зовнішнім і внутрішнім маркетингом, функції внутрішнього направлені на контактний персонал підприємства, що в свою чергу забезпечить якісне виконання функцій зовнішнього маркетингу, які в сукупності спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Посилення значення внутрішнього маркетингу стимулює перегляд деяких наукових напрямків з нових позицій або взагалі стає передумовою для виникнення нових течій у теорії сучасного маркетингу[25, с. 182].

З погляду внутрішнього маркетингу працівники компанії незалежно від своєї функціональної належності мають прийняти маркетингові принципи взаємодії у відносинах як між собою, з підлеглими, так і з клієнтами. Цей постулат є фундаментом побудови прихильності персоналу до конкретної підприємства та корпоративних правил ведення бізнесу. На противагу цьому, з погляду внутрішнього брендингу працівники мають сприйняти цінності бренду в рамках внутрішньоорганізаційних комунікацій, поділити їх та донести назовні, безпосередньо до клієнтів, коли завдяки цьому залученість виникає у відносинах із брендом, його сутністю. Тож можемо стверджувати, що внутрішній маркетинг є діяльністю типу «зсередини до середини і назовні», а внутрішній брендинг — «зсередини назовні» [27, с. 211].

На рис. 1.4 показаний взаємозв'язок зовнішнього бренду та процесів внутрішнього брендингу для працівників, який грунтується на використанні відомої моделі «колесо бренду» [25, с. 190].

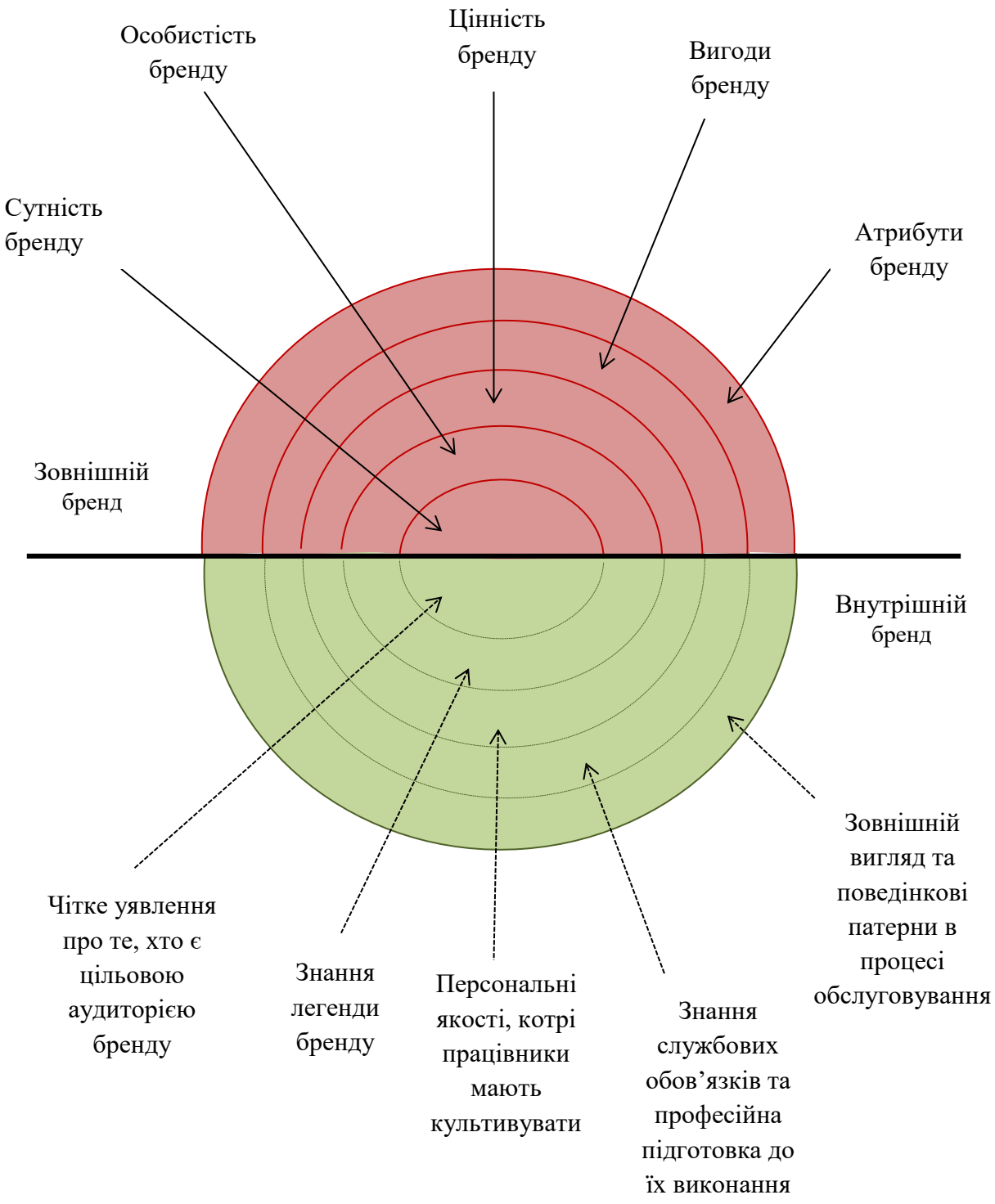

Рисунок 1.4 - Взаємозв'язок зовнішнього бренду та внутрішнього бренду для працівників [25, с. 190]

Як можна бачити з рис. 1.2, внутрішній брендинг, є віддзеркаленням головних складових зовнішнього бренду, де реалізація кожної конкретної

складової для клієнтів потребує унікальних дій стосовно персоналу підприємства. Так, для того щоб клієнти дістали уявлення про сутність бренду, працівники перш за все мають ставитись до них як до цільової аудиторії, бути клієнтоорієнтованими, бути відкритими до того, що клієнт висловлюватиме свої емоції з приводу такого ставлення, вони мають завжди тримати в голові портрет представника цільової аудиторії, його ключові характеристики. Такий ефект досягається завдяки організаційним зустрічам і корпоративним комунікаціям, які нагадуватимуть працівникам, якого клієнта вони прагнуть обслуговувати. Саме тут діє принцип «зрощуйте своїх клієнтів» і відбувається для клієнта ототожнення себе із брендом.

1.2 Підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства

Процес управління маркетинговою діяльністю є окремим випадком процесу управління підприємством. Будь-яке підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Підприємство повинно розуміти, як з позицій маркетингу аналізувати ринкові можливості, обирати відповідні цільові ринки, розробляти активний комплекс маркетингу і успішно управляти ним.

Під управлінням маркетинговою діяльністю розуміють цілеспрямовану діяльність підприємства з регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, підприємства, обліку, контролю виконання кожної фази в діяльності підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості та ефективності діяльності суб'єкта на ринку. Все це і складає процес управління маркетингом.

Для управління маркетинговою діяльністю на підприємстві використовують модель технології процесу управління маркетингом (рис. 1.5) [28, с.76-78].

Рисунок 1.5- Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Як видно з рис. 1.5, процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві складається з чотирьох етапів, а саме, з аналізу ринкових можливостей підприємства, вибору цільового ринку, розробки комплексу маркетингу та реалізації маркетингових заходів.

Етап 1. Керівництво підприємства з апаратом служби маркетингу формулює завдання «Виявити ринкові можливості підприємства». Використовуючи різні методи маркетингу, можна знайти значно ширші можливості підприємства, звертаючи увагу на нові привабливі ніші діяльності. При цьому кожну можливість потрібно оцінити на відповідність цілям і наявним ресурсам підприємства (людським, матеріальним, фінансовим). На даному етапі необхідні маркетингові дослідження, мета яких полягає в оцінці поточного і майбутнього попиту, а також в підборі цільових ринків [29, с.75].

Етап 2. Керуючий орган формулює другу задачу «Обрати цільовий ринок». За обраними з ринкових можливостей оцінюється ступінь відносин підприємства зі своїми постачальниками, маркетинговими посередниками; здійснюються дії, спрямовані на виявлення груп споживачів і потреб, які підприємство може задовольнити найкращим чином, мова йде про початковий етап сегментації ринку [29, с.76]. При цьому:

- сегмент складається з споживачів, які однаково реагують на один і той же набір спонукальних стимулів маркетингу;
- підприємство може зупинитися на обслуговуванні одного або декількох сегментів;
- стосовно кожного сегменту вирішити, яку саме позицію в ньому зайняти;
- вивчити позиціонування на цільовому ринку товарів конкурентів;
- оцінити обсяг попиту на можливі поєднання властивостей товару;
- вирішити, що саме створювати (марку, розраховану на задоволення ще не задоволеної потреби, або марку, аналогічну одній з існуючих).

Етап 3. Керуючий орган формулює завдання «Розробити комплекс маркетингу». На даному етапі здійснюється безпосередньо розробка товарів: встановлення на них ціни, визначення методів розподілу товарів і заходів по їх просуванню. На даному етапі підприємство, керуючи комплексом «4Р», в різних комбінаціях прагне викликати бажану відповідну реакцію з боку своїх споживачів [29, с.77].

Етап 4. Керуючий орган формулює завдання «Реалізувати маркетингові заходи». При цьому повинні бути виконані дії, пов'язані з розробкою стратегічних, оперативних і контрольних рішень. Для підтримки виконання даної роботи необхідно створити чотири допоміжні системи: маркетингових досліджень та інформації; планування маркетингу; підприємства служби маркетингу; маркетингового контролю [29, с.78].

Особливістю маркетингового управління на підприємстві в сучасних умовах є замкнутий, циклічний, відтворювальний характер цього процесу.

Для побудови якісної системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві необхідно врахувати також вплив та взаємодію чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища його функціонування (рис.1.6) (сформовано автором на основі [30]).

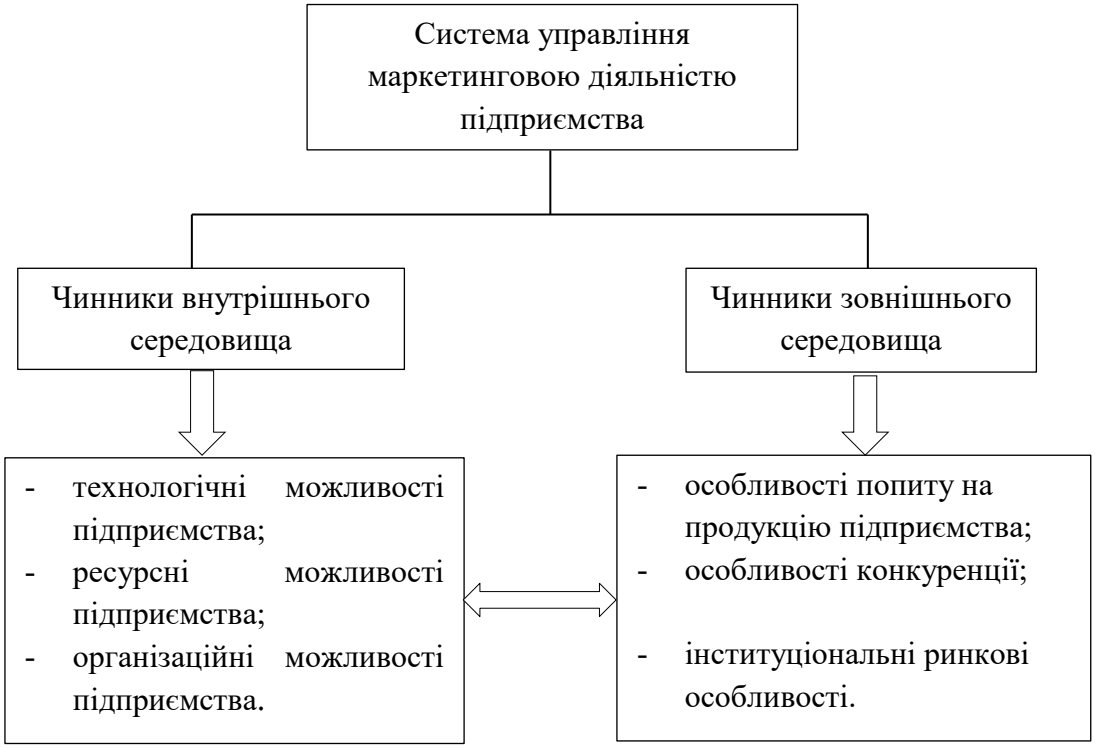

Рисунок 1.6 - Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства (сформовано автором)

Як видно з рис. 1.6, система управління маркетинговою діяльністю на підприємстві включає в себе чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які взаємопов’язані між собою і впливають на функціонування усієї системи.

Основоположник маркетингу як науки, Ф. Котлер, виділяє п'ять основних концепцій, якими керуються компанії, задля ефективного управління маркетингом: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару,

інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально–етичного маркетингу [3, с.32-36].

1. Концепція вдосконалення виробництва передбачає, що підприємство збільшує обсяг випуску традиційних для себе товарів і послуг, маючи конкретну перевагу - постійне зниження витрат виробництва і реалізації товару, звідси, можливість реалізувати товар за доступними цінами для споживача. Споживачі будуть віддавати перевагу тим товарам, які широко поширені і доступні за ціною, а отже, керівництво компанії має зосередити свої зусилля на вдосконаленні ефективності системи розподілу.

Основні характеристики даної концепції:

- зосередження зусиль підприємства на виробництві максимального обсягу товарів з метою досягнення економії на масштабі виробництва і, отже, можливості зниження собівартості;

- підвищення ефективності виробництва для зниження собівартості;

- концепція може бути застосована також в умовах дефіциту товару.

Наслідком може бути збільшення показників прибутковості за рахунок високої оборотності активів.

Застосування цієї концепції можливе, коли попит на товар перевищує пропозицію; собівартість товару і послуг дуже висока, і її необхідно знизити за рахунок продуктивності праці, яка може бути досягнута в результаті технічного вдосконалення виробництва.

2. Концепція вдосконалення товару передбачає, що затребуваними будуть товари або послуги з найкращими споживчими властивостями, тому підприємство безперервно удосконалює свої товари і послуги. Застосування даного підходу грунтується на ретельному аналізу споживчих переваг.

Характеристиками концепції є:

- концентрація зусиль підприємства на виробництві високоякісних товарів або на наданні високоякісних послуг. Це спроба завоювати покупців шляхом пропозиції найкращих товарів в своїй товарній категорії;

- в області розвитку товару підприємство зосереджує зусилля на функціональні особливості, такі як, якість, новизна і репутація «найкращого» товару. Це відбувається в умовах, коли ціна вирішальної ролі для покупця не грає;

- концепція може бути застосована у випадках широкого поширення товару на ринку, а також при використанні стратегії «ніша якості» (робота невеликої частини ринку).

- важко застосовувати концепцію, якщо відсутнє загальноприйняте визначення якості і коли велика частина покупців віддає перевагу простим, дешевим товарам;

- концепція не застосовується при наявності товарів-замінників або різних товарів однієї спрямованості.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль полягає в тому, що успішно продавати товари можна тільки при значних зусиллях, спрямованих на збут, рекламу і стимулювання споживачів. Що стосується збуту, то ці зусилля зосереджені в основному на дотриманні інтересів продавця. Таким чином, можна сформулювати такі характеристики даної концепції:

- концентрація зусиль підприємства на стимулюванні бажання покупців купувати товар;

- зосередження зусиль на збуті виробничого товару, а не на задоволення потреб споживачів;

- використання в якості стимулів для досягнення заданого обсягу цінових інструментів і різних методів просування;

- концепція ефективна, коли ціна для споживача не є визначальним фактором вибору товару;

- концепція не застосовується, коли у компанії є цілі щодо встановлення довгострокових відносин з покупцями і здійснення повторних продажів або коли є можливість застосування підходу, орієнтованого на покупця.

4. В основі концепції маркетингу зусилля підприємства першочергово спрямовані на задоволення потреб споживача. Успіх підприємства залежить від ефективності вивчення запитів споживачів і їх задоволення, відмінність від товару конкурентів. Цей підхід грунтується на трьох взаємопов'язаних принципах: обов'язковому задоволенні потреб споживачів; інтеграції та координації всіх зусиль підприємства; націленості на довгостроковий успіх діяльності.

Характеристиками ж концепції маркетингу є:

– дослідження потреб і бажань покупців;

– виявлення на ринку тих сегментів, концентрація на яких, на думку підприємства, краща і створює сприятливі ділові можливості;

– планування основних виробничих функцій і функцій збуту на основі інформації про потреби ринку;

– забезпечення успішної функції збуту шляхом виробництва товарів, що мають високу ймовірність покупки на цільовому ринку;

– концепція дає хороші результати при ускладненні ринкових умов, зниження або уповільнення темпів зростання продажів компанії, посилення конкуренції на зростаючих або зрілих ринках;

– отримання поточного прибутку не розглядається в якості кінцевої мети, увага концентрується на задоволенні запитів покупців.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу базується на задоволенні потреб споживачів, вимог підприємства, довгострокових інтересів суспільства, а також враховує необхідність захисту навколишнього середовища і здоров'я споживачів. Основними вимогами при цьому є: задоволення потреб покупців, постійне оновлення і вдосконалення товару; відмова від виробництва і продажу товарів, які несуть шкоду споживачу і суспільству в цілому; використання екологічно чистих технологій для виробництва товару; впровадження програм соціально-економічного розвитку підприємства, корисних для соціального розвитку регіону;

дотримання відповідних етичних та моральних принципів при прийнятті виробничих рішень [3, с.32-36].

Виходячи з підприємства вимог даної концепції можемо визначити її основні характеристики:

– визначення потреб і забезпечення максимальної задоволеності цільових ринків більш ефективними способами з одночасним збереженням добробуту споживача і суспільства загалом;

– концепція є наслідком розвитку бізнесу, так як актуальною стала проблема впливу бізнесу на екологію і середовище проживання людини, обмеженість природних ресурсів і питання розвитку соціальної сфери;

– розвиток концепції включає в сферу маркетингу різні групи людей, які зацікавлені або можуть впливати на підприємство, знижуючи тим самим ймовірність соціальних конфліктів.

Ці п'ять концепцій являють собою певну еволюцію маркетингових підходів, яка свідчить про те, що в даний час підприємства, які хочуть бути конкурентоспроможними, при вирішенні будь-яких завдань повинні орієнтуватися на споживача.

Управління внутрішнім маркетингом є найменш розробленим аспектом як у концептуальній, так і в практичній площині. Адже, як свідчить практика, традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, коли їхня діяльність набуває орієнтиру на внутрішній ринок підприємства або його контактний персонал. З одного боку, процеси внутрішнього маркетингу мають наскрізну природу та проникають крізь усі бізнес-процеси в підприємства. З другого боку, у компанії має існувати центр, який забезпечить усю організаційну та технічну роботу, а також буде відповідальним за кінцевий результат.

Слід зауважити, що більшість завдань внутрішнього маркетингу виконуються за допомогою методів, залучених зі сфери зовнішнього маркетингу, наприклад, маркетингових (соціологічних) досліджень,

сегментування та позиціонування, маркетингових комунікацій, розробки стратегії і тактики стосовно персоналу та ін., і цей комплекс потребує відповідного управління.

Управління внутрішнім маркетингом належить до завдань стратегічного менеджменту підприємства. Виходячи з цього сфера внутрішнього маркетингу пов'язана із плануванням і прийняттям рішень і має впроваджуватись як управлінський процес фірми у зв'язку із її цілями, стратегією та окремими заходами [30, с.42]. При цьому внутрішній маркетинг має набувати підтримки з боку традиційного маркетингу.

Незважаючи на те, що внутрішній маркетинг повсякчас визначається як управлінська діяльність та окремий аспект менеджменту підприємства, інформації щодо схем, особливостей і процесу підприємства такої діяльності майже немає або вона більшою мірою розрізнена.

Менеджери мають спробувати та застосовувати принципи маркетингу, щоб залучити та утримати гарних працівників. У процесі набуття топ-менеджерами додаткових повноважень як організаційної форми внутрішнього маркетингу набуває розвитку поширення інформації серед працівників, започатковуються нові елементи організаційної культури, здійснюється реформація форм звітності щодо результатів роботи працівників, вводяться у практику дослідження потреб працівників та оновлюються системи мотивації. Тобто виникає маркетинговий підхід до управління кадрами, який ураховує створення привабливих робочих місць, залучення ліпших кадрів і безперервне навчання персоналу [31, с.123].

Залежно від підходу до використання внутрішнього маркетингу, що використовується керівництвом підприємства, тактичні дії можуть різниться та мати суперечливий вигляд ззовні. Вибір значною мірою обумовлений стилем керівництва, загально прийнятим в підприємства. Т. Девіс виділяє 4 типи підходів до внутрішнього управління внутрішньою маркетинговою діяльністю: директивний контроль, переконувальний продаж,

консультативний маркетинг і маркетинг взаємовідносин (табл. 1.2) [25, с. 166].

Таблиця 1.1 – Підходи до управління внутрішньою маркетинговою діяльністю

		Підходи до управління внутрішнім маркетингом			
		Директивний контроль	Переконувальний продаж	Консультативний маркетинг	Маркетинг взаємовідносин
1	2	3	4	5	6
Тактика менеджерів стосовно працівників	Планування та тестування	Керівництво диктує корпоративні цілі та плани. Результати оцінюються згори	Керівництво підтримує ентузіазм працівників у розробці цілей і планів компанії. Результати оцінюються згори	Керівництво ділиться ідеями та пристосовує цілі та плани до головних потреб. Працівники та менеджери спільно оцінюють досягнення	Менеджери та працівники розробляють програму разом. Працівники самостійно оцінюють власну роботу
	Комунікація та обмін інформацією	Закрита, одностороння комунікація. Поширення зайвої інформації забороняється	Переважно однобічна інформація Поширення інформації обмежується	Двобічний інформаційний потік. Значне поширення інформації за потребою	Двосторонній союз з вирішення питань. Необмежене поширення інформації
	Прийняття рішень	Керівництво приймає рішення та надає накази	Менеджери переконують та обґрунтовують рішення згори	Керівництво стимулює до співробітництва та надання рекомендацій	Керівництво шукає узгодженості та будує союз взаєморозумін-ня
	Відповідаль-ність та участь працівника	Відповідальність обмежена посадовими інструкціями. Низька участь	Відповідальність обмежена посадовими інструкціями. Низька участь	Виконання ро-боти потребує більшої відповідальності та участі	Працівники беруть участь, володіють і поділяють відповідаль-ність у максимізації прибутку
	Розвиток відносин	Керівництво підтримує безособові контакти	Дружні, але стримані відносини	Керівники підтримують побудову та розвиток відносин	Менеджери та працівники розвивають партнерство

Як бачимо з табл. 1.1 в залежності від підходу до управління внутрішнім маркетингом тактика поведінки менеджерів стосовно працівників має свої особливості. Якщо говорити про директивний контроль, то керівництво диктує корпоративні цілі та плани, а результати оцінюються згори, на відміну від маркетингу взаємовідносин, де менеджери та працівники розробляють програму разом, а оцінка роботи відбувається самостійно. Відносно кожного підходу існують свої особливості, які проявляються на певних етапах взаємодії працівників і керівництва.

Як зауважує Ф. Котлер, внутрішня програма маркетингу, що не підтримується керівництвом, буде неефективною [3, с. 341]. Водночас упровадження внутрішнього маркетингу в компанії з нуля на рівень вищого керівництва має цілу низку перешкод:

По-перше, навіть за бажання запровадити концепцію внутрішнього маркетингу в компанії вище керівництво зазвичай не прагне змінювати парадигму мислення та подавати приклад власними діями. Маючи достатньо влади та повноважень для прямого впливу на поведінку менеджерів і працівників, директор має усвідомити, що директивна форма впровадження внутрішнього маркетингу в підприємства суперечить сутності самої його ідеї.

Ще гірше, коли внаслідок мовчазної поведінки топ-менеджерів робота з внутрішнього маркетингу втрачає стратегічну силу [32, с. 115]. Саме тому відстороненість вищої ланки менеджерів від роботи фронт-офісу — сфери безпосередньої взаємодії з клієнтом - та прислухання до його потреб значно ускладнює прийняття внутрішнього маркетингу всією компанією.

По-друге, головним бар’єром у підготовці та реалізації більшості внутрішніх програм маркетингу є середня ланка управління Саме сфокусованість менеджерів на операційних, миттєвих показниках прибутку

стримує їх від клієнтоорієнтованої поведінки, навіть усупереч бажанням керівництва.

По-третє, для даної форми підприємства в компанії має бути інформаційно-аналітична система, на основі якої керівництво може приймати рішення. Як зазначає М. Сагайдак, вище керівництво не має жодної думки, якою є або може бути цінність і віддача від інвестицій у програми внутрішнього маркетингу, а менеджери середньої ланки не можуть в повній мірі надати таку інформацію [33, с. 817].

Отже, проаналізувавши підходи до управління маркетинговою діяльністю можемо стверджувати, ефективне управління зовнішньою маркетинговою діяльністю можливе при коректно підібраному підході до управління внутрішнім маркетингом. Управління внутрішнім маркетингом має передувати зовнішньому маркетингу. Лише коли налагоджена система управління внутрішнім маркетингом і кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів, можемо стверджувати про ефективність маркетингової діяльності підприємства загалом.

1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності підприємства

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства та отримання достовірної інформації, на основі якої будуть прийматись подальші управлінські рішення, потрібно здійснювати оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Маркетинг є однією з найважливіших складових управління будь-яким комерційним підприємством, і ринкова орієнтація в бізнесі надає першочергового значення тому, що дійсно користується попитом.

Особливу роль при цьому відіграє рекламна діяльність, яка включає в себе 4 основні процеси: вивчення ринку, створення номенклатури товарів, формування цін, забезпечення продажів і реклами. Організовувати просування підприємства досить складно, так як необхідно налагоджувати динамічну рівновагу зовнішніх вимог і внутрішніх ресурсів.

Основними цілями проведення аналізу маркетингової діяльності виступають [34]:

– оцінка та прогнозування стану ринку і його розвитку;

– визначення ринкових позицій бізнесу;

– виявлення реакції ринку на маркетингові дії підприємства;

– визначення економічного і фінансово-кредитного потенціалу підприємства;

– оцінка конкурентоспроможності підприємства і його продукції;

– забезпечення обґрунтованості розробки товарної продукції, організація її тестування і просування;

– оцінка можливостей конкурентів;

– прогнозування зміни споживчих переваг; оцінка ймовірності і сили комерційних ризиків.

Відштовхуючись від цілей аналізу маркетингової діяльності визначається коло його завдань. Вони дуже різні і зачіпають необхідність вивчення і оцінки різних аспектів комерційної діяльності підприємства.

Ефективність маркетингової діяльності багато в чому залежить від того, як побудована служба маркетингу на підприємстві, які завдання і на якому рівні вона вирішує. При цьому маркетингова інформація відіграє вирішальну роль, а спеціальні функції маркетингу повинні бути інтегровані зі спеціальними функціями інших блоків і підсистем підприємства. Зміст процесу маркетингової діяльності є визначальною складовою частиною процесу менеджменту [35].

Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням - не завжди надається можливість висловити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Проте існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми, що і дозволило нам виділити наступну класифікацію методів оцінки ефективності маркетингу (рис. 1.7).

Рисунок. 1.7 – Основні методи оцінки маркетингової діяльності (сформовано автором на основі [36])

Як бачимо з рис. 1.7, основними методами оцінки маркетингової діяльності є кількісні та якісні методи, які для повноти досліджень використовуються в комплексі.

Кількісні та якісні методи аналізу маркетингової діяльності можуть бути спрямовані на вивчення і оцінку різних напрямків комплексу маркетингу. До них відносяться аналіз ринку, аналіз конкурентів, аналіз товарної та цінової політики, аналіз системи збуту і реалізації продукції, аналіз комунікаційної політики тощо. Так чи інакше, аналіз маркетингової діяльності вимагає комплексного підходу до своєї підприємства. Це означає необхідність використання як кількісних, так і якісних методів оцінки.

Кількісні методи аналізу маркетингової діяльності засновані на визначенні та оцінці в першу чергу фінансової результативності її здійснення. Зокрема мова йде про необхідність оцінки економічної ефективності маркетингової діяльності [37].

Економічна ефективність маркетингової діяльності спирається на порівняльний аналіз кількісних результатів реалізації комплексу маркетингових заходів і витрат, понесених на їх організацію. В даному випадку розрахунку піддається економічний ефект і економічна ефективність. Економічний ефект маркетингової діяльності вимірюється в вартісних або натуральному вимірі. У загальному сенсі він приставляє собою різницю між понесеними витратами та отриманим результатом. Він може бути виражений у вигляді приросту обсягів збуту, збільшення виручки від продажів, приріст обсягів чистого прибутку.

Економічна ефективність маркетингової діяльності визначається співвідношенням отриманого результату і витрат на його досягнення. Даний показник змінюється в процентах [38]. Як приклад можна привести рентабельність продажів або рівень конверсії сайту як каналу маркетингових комунікацій.

Так чи інакше, кількісні методи аналізу дозволяють отримати найбільш точно вимірювані оціночні показники, тому нерідко пріоритет віддається саме їм. Проте, одне лише використання кількісних методів, не здатне дати повну картину, тому їх слід доповнити якісними методиками.

Якісні методи аналізу маркетингової діяльності засновані на використанні маркетингового аудиту, за допомогою якого забезпечується проведення всебічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також її можливостей і загроз. Особлива роль при цьому відводиться оцінці ступеня досягнення поставлених перед фірмою цілей маркетингової діяльності До числа якісних методів аналізу маркетингової діяльності відносяться [39,40]:

– маркетингові дослідження;

– матричні методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, побудова матриць БКГ і Мак-Кінзі, ABC і XYZ аналіз та ін.);

– побудова конкурентних профілів і факторний аналіз конкурентоспроможності;

– формування системи збалансованих показників і карти стратегічних груп;

– оцінки ступеня досягнення планових показників;

– експертні оцінки;

– бенчмаркетинг тощо.

За великим рахунком якісні методи оцінки маркетингової діяльності орієнтовані на визначення характеру маркетингової діяльності, ступеня її відповідності умов внутрішнього і зовнішнього середовища маркетингу, потребам ринку і можливостям самої фірми. Основною метою їх використання можна вважати визначення доцільності обраної стратегії і тактики маркетингу, а також ступінь реалізації маркетингової політики. Нерідко якісні методи аналізу маркетингової діяльності використовуються на

стадії розробки і формування стратегії маркетингу, визначенні найбільш вигідних і доцільних напрямків реалізації маркетингової діяльності [40].

Для проведення економічної оцінки маркетингової діяльності застосовуються статистичні та математичні методи, методики оцінки рентабельності, методи соціологічних досліджень, орієнтовані на визначення ступеня задоволеності споживачів [41].

Ефективність маркетингового планування багато в чому залежить від того, як побудований відділ маркетингу, які завдання перед ним і хто їх вирішує на підприємстві. Крім того повинна бути обґрунтована відповідь на такі питання:

– скільки компанія реально витрачає на кожен з маркетингових проектів;

– який проект ефективний, а який — збитковий;

– чи обрана маркетингова стратегія пов’язана з стратегією продажу та відносин з клієнтами;

– чи окупляться витрати на маркетингові заходи.

Від того, наскільки ефективно підприємство керує своїм маркетинговим бюджетом, залежить не тільки результат відділу маркетингу, але також результат всього підприємства.

Слід зазначити, що показники ефективності маркетингової діяльності діляться на групи в залежності від горизонту управлінських дій. Відповідно до цього ознакою вони можуть бути стратегічним, тактичними і операційними. До числа стратегічних показників відноситься імідж підприємства, його бренд, частка ринку, що належить підприємству.

В основі тактичних показників лежать обсяги збуту і охоплення ринку. До показників операційного порядку відносяться розмір виручки і прибутку підприємства, а також величина витрат на маркетингові комунікації.

Окрім того, оціночні показники, що дозволяють судити про ефективність маркетингової діяльності, можна розділити на зовнішні та внутрішні, за поточні та кінцеві (табл 1.2) [42].

Таблиця 1.2 - Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності

Показники	Поточні	Кінцеві
1	2	3
Внутрішні (на підприємстві)	Брак товарів Несвоєчасні відвантаження Дебіторська заборгованість Оборотність запасів	Чистий прибуток / дохід Рентабельність продажів Маржа на одиницю продукції Рентабельність активів
Зовнішні (на ринку)	Задоволеність споживачів Якість продукту Лояльність споживачів Поінформованість про товар	Частка ринку Збереження клієнтів Порівняльні продажі нових продуктів Виручка на одного клієнта Темп зростання ринку

Як бачимо з табл. 1.2, результатом оцінки маркетингової діяльності підприємства в цілому не може бути єдиний показник, кожен напрямок маркетингової діяльності має бути оцінений окремо, інакше підприємство зможе здійснювати ефективну тактичну операційну діяльність, але буде стратегічно вразливим.

Ефективність маркетингу пов’язана з показником прибутковості інвестицій у маркетингу або рентабельність маркетингових інвестицій (англ. — marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI). Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів, розраховується за формулою [43]:

$$\mathrm{ROMI} = \frac{\mathrm{GP}-\mathrm{MC}}{\mathrm{MC}} \times 100, \qquad (1)$$

де *GP* — валовий прибуток, *MC* — витрати на маркетингову діяльність.

Оскільки, метою будь-якого підприємства є прибуток, а маркетингові витрати можемо вважати інвестиціями, то це свідчить, що показник ROMI один з найважливіших маркетингових показників.

Рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин. Досить часто охоплення більшої частки ринку навіть в умовах зниження рентабельності суттєво посилює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість та подовжує життєвий цикл продукції та самого підприємства.

Зауважимо, що оцінка ефективності реклами є складним питанням. Як правило, виділяють два її типи: оцінка комунікативної ефективності – скільки споживачів звернули увагу на рекламу, як її сприйняли, на скільки вона їм запам'яталася; оцінка комерційної ефективності – як змінився обсяг продажу продукції в результаті реклами [5, с.217].

Намагання більш-менш точно визначити останній показник наштовхується на серйозні перешкоди. Проблема полягає в тому, що на обсяг збуту впливає дуже багато факторів, в тому числі тих, які не залежать від поточної діяльності компанії, й тому в багатьох випадках складно кількісно виокремити вплив реклами на обсяги продажів.

Варто зазначити, що для оцінки ефективності потрібне використання багаторівневої системи взаємопов'язаних показників. Розробити єдину для всіх підприємств систему показників ефективності неможливо. Однак можна уявити якусь універсальну схему, яка буде застосована для всіх підприємств (рис. 1.8) [44].

Можна розглядати внутрішній маркетинг як інтегруючий механізм, необхідний для досягнення цілей підприємства. Для визначення ефективності внутрішнього маркетингу потрібно розгляд цілої системи показників і визначення взаємного впливу даних показників. При цьому головна мета оцінки ефективності в тому, щоб виявити сфери, які найбільшою мірою вплинуть на результативність діяльності підприємства, що дозволить

оптимальним чином вкладати наявні ресурси для досягнення кінцевих цілей підприємства [45].

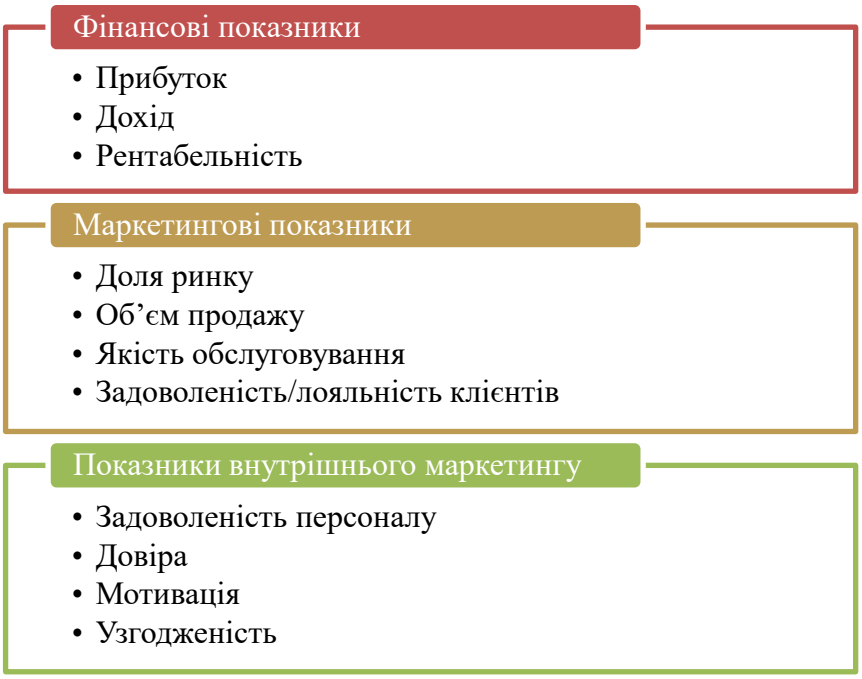

Рисунок 1.8 - Система взаємопов'язаних показників ефективності підприємства (сформовано автором)

Як можна бачити з рис. 1.8, узагальнена система взаємопов'язаних показників ефективності підприємства включає в себе фінансові, маркетингові та показники внутрішнього маркетингу.

Щодо оцінки ефективності внутрішнього маркетингу необхідно визначити, які показники потрібно аналізувати. Найбільш ефективними методами оцінки ефективності внутрішнього маркетингу є:

1. Аналіз «важливість -терміновість» в поєднанні з теорією мотивації праці Ф. Герцберга, Б. Моснера [46]. Він спирається на оцінку ступеня задоволеності працівників з урахуванням двох критеріїв: «важливість» і «терміновість».

Технологія методу складається з 3 етапів. Етап перший - складання переліку основних властивостей послуги або товару. Після ретельного

опрацювання джерел виявляється десять-двадцять характеристик товару або послуги. Дані характеристики називають атрибутами. Етап другий - складання анкети для клієнтів. Їх завдання - дати оцінку важливості всіх включених в список атрибутів від 1 до 5 балів. Також з'ясовується, чи задоволені клієнти кожним з виявлених ознак, і наскільки. Після проведення опитування вираховується середній бал за двома критеріями: «виконання» і «важливість» щодо кожного атрибута. У разі якщо на першому етапі були відібрані 10 характеристик, то в підсумку менеджер працює з двадцятьма середніми балами (10 за шкалою "важливість" і 10 за шкалою "виконання"). На останньому етапі характеристики відзначають на карті значками. На карті відзначені дві осі координат. Одна вісь для критерію «важливість», а інша для критерію «виконання». У підсумку виходить чотири рівних квадрата (рис. 1.9) [46].

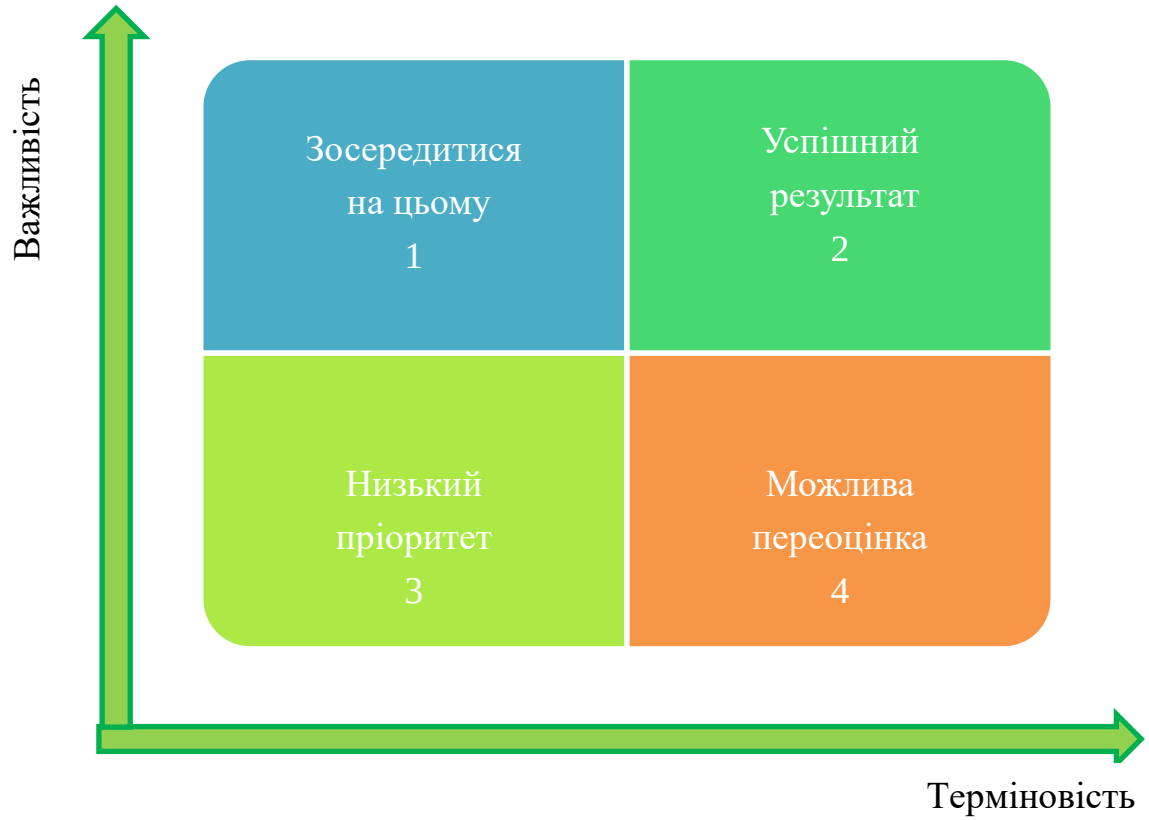

Рисунок - 1.9. Матриця «важливість – терміновість»

Як бачимо з рис. 1.9, матриця «важливість – терміновість» складається чотирьох квадратів, кожен з яких має на увазі певне смислове навантаження.

У квадрат «успішний результат» внесені атрибути, які вважаються найбільш значущими. Важливо зробити все, щоб ситуація залишалася на колишньому рівні. Квадрат «можлива переоцінка» вказує на атрибути, на які було витрачено багато коштів підприємства, але вони не мають особливого впливу на те, як буде вести себе клієнт. Квадрат «низький пріоритет» включають в себе властивості, які для підприємства не важливі і його можливості на них не витрачаються. Значимість у них дуже низька, тому витрачати на них потенціал не є доцільним. Квадрат «зосередитися на цьому» включає в себе дані про характеристики, які найсильнішим чином позначаються на бажанні купити, але з якихось причин на підприємстві їх не враховують. Засоби підприємства на них теж не витрачаються

Найбільш повний перелік мотиваційних атрибутів роботи був розроблений групою вчених під керівництвом Ф. Герцберга. Відповідно до теорії Ф. Герцберга, для того щоб персонал відчув повну задоволеність своєю працею, необхідно забезпечити спочатку наявність факторів гігієни (стан відсутності незадоволеності), а потім - наявність факторів мотивації (стан задоволеності). Наявність лише однієї з груп факторів не призводить до задоволеності персоналу своєю працею. Відповідно до цього підходу розроблений опитувальний лист, представлений в додатку Б [47].

2. Опитувальник С.С. Баранської щодо виявлення лояльності працівників. Пропонується 25 тверджень, працівникам необхідно оцінити кожне з тверджень за 5-бальною шкалою, де 1 означає «цілком не згодний», а 5 — «цілком згодний» (додаток Г). Особливість методу полягає в тому, що оцінка тверджень виконується для підприємства на якому працює працівник і на якому хотів би працювати. Бали по всіх шкалах підраховуються окремо для ставлення до власного підприємства і до бажаного. Насправді саме їх порівняння дозволяє зрозуміти, наскільки нелояльний співробітник, адже

якщо реальне сильно відхиляється від ідеального, то це і є та проблемна зона, фокус, якому слід приділити увагу під час формування лояльності (додаток В).

В основі опитувальника лояльності С. С. Баранської лежить виокремлення трьох видів лояльності залежно від її об’єкта: організація, професія, праця. Ми отримуємо можливість характеризувати усі три види, хоча в контексті нашої розмови найцікавішим, звичайно ж, є показник «Організаційна лояльність».

Інтерпретуючи результати тесту, дуже важливо порівнювати показники для тієї підприємства, в якій співробітник працює зараз, та для підприємства, в якій він хотів би працювати, тобто ідеальної. Велика розбіжність між ними вказує на те, що необхідно більшу увагу приділити формуванню лояльності працівників [48].

3. Опитування покупців (особисте опитування - вдома, в місцях продажів, особисте опитування за допомогою комп'ютера (CAPI); опитування по телефону - традиційний телефонне опитування, телефонне опитування за допомогою комп'ютера (CATI); поштове опитування - поштова панель; електронний опитування - по електронній пошті, через інтернет) [49].

4. «Таємний» покупець» (Mystery Shopping). Основний принцип методики «Таємний покупець» - оцінка бізнесу очима потенційного / реального клієнта. У всьому світі близько 85% всіх існуючих компаній використовує технологію Mystery Shopping для контролю роботи своїх локацій і поліпшення сервісу. Основна перевага даного методу - пряме і приховане спостереження за співробітниками, секретність і неочікуваність перевірки. Це дасть можливість оцінити якість обслуговування, техніку продажів, зайнятість персоналу, оформлення залу, фірмовий стиль, зовнішній вигляд і манери продавців, їх поведінку в конфліктних та нестандартних ситуаціях, чесність, результативність тренінгів. Все більшого

розповсюдження набирають: конкурентний Mystery Shopping; Mystery Calling (таємний телефонуючий); мотиваційний Mystery Shopping (Motivational Mystery Shopping); таємний потенційний працівник [50].

Спроба наочно продемонструвати логічний зв'язок задоволеності та лояльності працівників з задоволеністю та лояльністю споживачів, та, нарешті, з прибутковістю, була зроблена американським вченим Дж. Хескеттом та його співавторами. Ними був розроблений "ланцюг прибутковості послуг", зображений на рис. 1.10 [51, с.67].

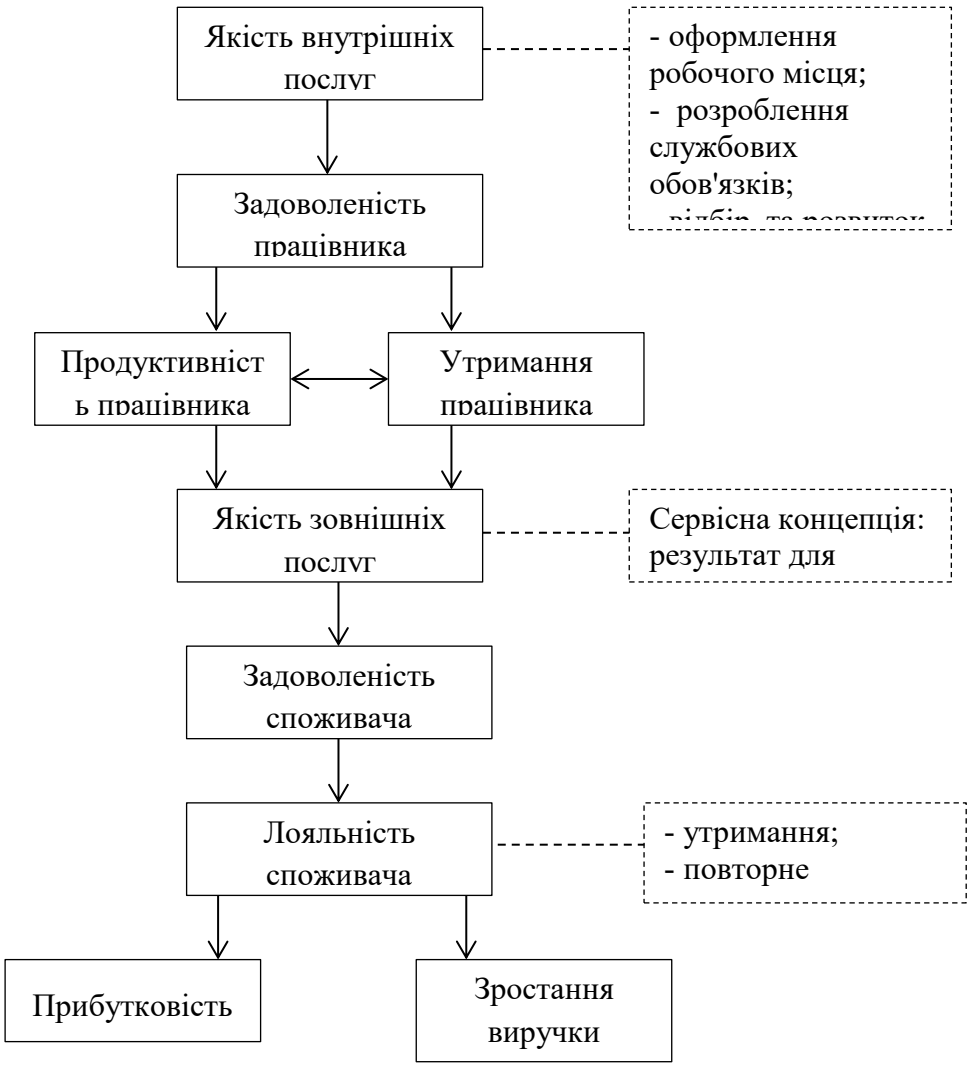

Рисунок 1.10 - Ланцюг прибутковості послуг Дж.Хаскетта

Як бачимо з рис. 1.10, зв'язки в цьому ланцюзі показують, що задоволеність співробітників і споживачів є прямо пропорційною залежністю. Задоволеність співробітників сприяє підвищенню продуктивність праці та відданості підприємству, що впливає на якість зовнішніх послуг. Задоволення потреб працівників безпосередньо пов'язане з лояльністю споживачів, що відображується через повторні купівлі та позитивні відгуки для інших споживачів. Наслідком збереження споживачів стає збільшення доходів і прибутковість підприємства. Задоволеність співробітників поступово збільшується, коли вони безпосередньо відчувають плоди своїх зусиль забезпечуючи замкненість ланцюга прибутковості послуг.

Вивчення й аналіз думок і спостережень науковців і практичних працівників стосовно внутрішнього маркетингу та його ролі в діяльності підприємства, опублікованих в науковій літературі та мережі Інтернет, дало змогу скласти наступний перелік основних вигод, які він може принести підприємству [52, 53]:

1. Заохочує внутрішній ринок (працівників) краще виконувати свою роботу, наділяє працівників більшими повноваженнями.

2. Створює загальне розуміння підприємства, долає опір до змін.

3. Заохочує працівників пропонувати споживачам відмінний сервіс завдяки визнанню цінності власного внеску в успіх підприємства.

4. Посилює утримання споживачів та індивідуальний розвиток працівників.

5. Узгоджує стратегію, культуру та структуру підприємства, управління трудовими ресурсами з професійними та соціальними потребами працівників.

6. Створює ефективну координацію та кооперацію між підрозділами підприємства.

Таким чином, з позицій можливостей для визначення ефективності, всі внутрішні та зовнішні цілі, які може переслідувати ця діяльність, можна укрупнити та згрупувати таким чином:

1. Досягнення задоволеності та лояльності працівників.
2. Досягнення високої якості обслуговування.
3. Досягнення задоволеності та лояльності споживачів.
4. Досягнення загальних цілей підприємства.

Отже, ефективність внутрішнього маркетингу буде визначатися мірою досягнення підприємством вищезазначених цілей.

Нескладно помітити, що оцінити ефективність внутрішнього маркетингу точно й абсолютно об'єктивно неможливо. Проте це можливо переважно за допомогою суб'єктивних оцінок (показників задоволеності працівників та споживачів, показників якості обслуговування тощо), а також опосередковано – через показники зростання частки ринку, обсягу продажів, прибутковості, рентабельності. Але в будь-якому випадку оцінювати ефективність заходів внутрішнього маркетингу необхідно. Причому, оскільки внутрішній маркетинг – це інтегрований механізм для досягнення цілей підприємством, для визначення ефективності цієї діяльності в цілому та окремих його заходів, необхідно оцінювати й аналізувати всі показники та визначати їх взаємний вплив.

Висновки до розділу 1

Процес управління маркетинговою діяльністю є окремим випадком процесу управління підприємством. Будь-яке підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Управління маркетинговою діяльністю підприємства доцільно розглядати з позицій зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг має

передувати зовнішньому маркетингу. Іншими словами, маркетинг ефективний лише тоді, коли кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів. З огляду на це, компанія має приділяти однаково значну увагу як зовнішньому, так і внутрішньому маркетингу.

Дослідження літературних джерел дало змогу виявити основні концепції, якими керуються підприємства, задля ефективного управління маркетингом: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально–етичного маркетингу. Управління внутрішнім маркетингом є найменш розробленим аспектом як у концептуальній, так і в практичній площині та належить до завдань стратегічного менеджменту підприємства. Визначено 4 типи підходів до управління внутрішньою маркетинговою діяльністю: директивний контроль, переконувальний продаж, консультативний маркетинг і маркетинг взаємовідносин. При цьому внутрішній маркетинг має набувати підтримки з боку традиційного маркетингу.

Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням - не завжди надається можливість висловити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Основними методами оцінки маркетингової діяльності є кількісні та якісні методи, які для повноти досліджень використовуються в комплексі. Комплексну оцінку маркетингової діяльності підприємства необхідно здійснювати з урахуванням оцінки ефективності внутрішнього маркетингу.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СОЮЗ – КОНТИНЕНТ – СК»

2.1 Аналіз системи зовнішнього маркетингу ТОВ «Союз – Континент – СК»

ТОВ «Союз-Континент – СК» є сучасним підприємством по виробництву широкого спектру електрощитового устаткування, на сьогоднішній день є одним з лідерів в Україні по виробництву трансформаторних підстанцій (КТП, БКТП, 2КТПГС, БМКТП) і силового електротехнічного обладнання напругою 0,4 - 35 кВ (КВ, КРУ, КСО, ЩО, ВРУ, СПМ, ЩЭ, ЩК).

Компанія має ліцензію на будівельні і електро-монтажні роботи, що дозволяє якісно виконувати поставку і монтаж обладнання "під ключ" з гарантією для замовника від виробника.

ТОВ «Союз-Континент – СК» є експортером і імпортером електротехнічної продукції власного виробництва, постійно співпрацює з великими підприємствами колишніх країн СНД і Європи (Грузія, Молдавія, Казахстан, Італія, Туреччина, Польща та ін. країни) .

Виробнича база компанії оснащена всім необхідним для проектування і виготовлення як стандартного, так і нестандартного обладнання, що дозволяє виготовляти практично будь-яка не типове електрообладнання.

Перелік електротехнічного обладнання, котре виробляє підприємство [53]:

1. Силові трансформатори:

– масляні трансформатори вітчизняного виробництва;

– сухі трансформатори провідних світових виробників, таких як: GBE,

Tesar, Imefy, SEA та ін.

2. Комплектні розподільні пристрої 35 кВ

– комплектні розподільчі пристрої серії НМН, ODRA36

3. Комплектні розподільчі пристрої на напругу 10 (6) кВ:

– комплектні розподільчі пристрої серії КВ, камери збірні одностороннього обслуговування КСО;

4. Комплектні трансформаторні подстанції10 (6) / 0,4 кВ:

– щоглові КТПм, тупикові з повітряним введенням КТПВ, тупикові з кабельним введенням КТПК, прохідні з кабельним введенням КТПП, одно- і двох трансформаторні для міських електромереж КТПГС і 2КТПГС, КТП 35.

5. Низьковольтні комплектні пристрої на напругу 0,4 кВ:

– панелі водно-розподільних шаф серії ЩО-90;
– ввідно-розподільчі пристрої ВРУ, УВР;
– розподільні пункти ПР, СП, СПМ, СПА;
– пристрій автоматичного перемикання АВР;
– щити поверхові ЩЕ, щити квартирні ЩК;
– щити керування електродвигунами ЩУЕ, ящики управління Я5000;
– щити облікові з розподілом ЩКН, ЩКУ;
– ящики з знижувальними трансформаторами ЯТП;
– ящики силові з рубильниками ЯР, ЯРП, ЯПРП.

ТОВ «Союз Континент – СК» 7 років створює об'єкти енергетики. Метою компанії є виготовлення екологічного електрообладнання за доступною ціною. «Союз-Континент – СК» розробляє нестандартні інжинірингові рішення в енергетиці, що дозволяє виробляти нетипове електрообладнання, та різні системи очищення води [47].

Використання сучасних комплектуючих виробів провідних зарубіжних і вітчизняних виробників дозволяє гарантувати безвідмовність і довгий термін служби устаткування яке виготовляє підприємство, а також вести грамотну економічну політику ринкових цін.

ТОВ «Союз Континент – СК» є членом Торгово-промислової палати України, і працює як на внутрішньому ринку України, так і на експорт.

Компанія має багатий досвід роботи в будівлі ліній електропередач, систем захисту від блискавок, трансформаторних підстанцій, робіт з підключення до мережі, бетонних і будівельних робіт (ліцензія на господарську діяльність, пов'язану зі створенням об'єктів архітектури на будівництво об'єктів архітектури, за складністю архітектурно-будівельних рішень і інженерного обладнання IV і V рівня складності).

Інженери-конструктори підприємства створюють інженерні рішення для всіх видів об'єктів альтернативної енергетики. Командою інженерів-конструкторів ТОВ «Союз Континент – СК» розроблено ряд інжінірінгових рішень для міні ТЕЦ, малих ГЕС, автономних гібридних сонячних електростанцій, біогазових систем, сонячних електростанцій (брали участь як субпідрядник в конструкторській та проектній роботі по Ботієвській вітровій станції - великій вітростанції в Україні). «Союз-Континент- СК» розробляє рішення для опріснювальних заводів і активно виводить їх на зовнішній ринок.

Гідроенергетика є пріоритетним напрямом підприємства, оскільки проектними рішеннями одночасно вирішується питання отримання енергії з поновлюваних джерел, і проблем із затоплюваністю земель, забруднення вод. У 2018 році Союз-Континент налагодив власне виробництво гідротурбін малої потужності (до 1 мВт) [47].

Сучасні обприснювальні станції є економічно ефективним і екологічним рішенням для виробництва питної води в районах з її дефіцитом. ТОВ «Союз-Континент – СК» виконує весь комплекс робіт з проектування, будівництва та реконструкції об'єктів водопостачання для комунальних і промислових підприємств від технічного аудиту та оцінки ефективності роботи конкретного об'єкта до будівництва нових очисних споруд «під ключ». При мінімальних енерго витратах, технологія зворотного осмосу (RO)

забезпечує високу якість виробництва питної води з морської води і води з високим солевмістом.

Підприємство використовує ефективні технології для водопідготовки, а також механічної, фізико-хімічної і біологічної очистки стічних вод для широкого спектра галузей: хімічної промисловості, фільтрацій суспензій для особливих технологічних процесів, сільського господарства, атомних електростанції, опріснення морської води, комунальних підприємств, масло-жирової промисловості, харчової, машинобудівної промисловості, та ін.

Організаційна структура ТОВ «Союз – Континент – СК» представлена на рис.2.1.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Союз – Континент – СК»

З рис. 2.1 бачимо, що генеральному директору підпорядковується заступник генерального директора з виробництва, комерційний, фінансовий директор та 7 самостійних відділів.

Перевагами, які сприяють успішній діяльності ТОВ «Союз Континент – СК» є гнучка маркетингова політика, збалансованість асортиментної політики, грамотний менеджмент - наявність ефективно функціонуючих бізнес-процесів, співпраця з провідними фахівцями в енергетиці, ефективна система мотивації персоналу.

Надійність, якість і цінова політика підприємства сформували широке коло замовників, на прилади, які виробляє компанія.

Основними конкурентами на ринку Запорізького регіону є: ТОВ «Макс-Електро», Завод низьковольтної апаратури ТОВ «Лідер електрик», ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ».

Клієнтами ТОВ «Союз Континент – СК» на сьогодні є великі будівельні компанії та електромонтажні організації: ЗАТ "Будівельно-монтажна фірма "Азовстальбуд", ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», ПрАТ «Балцем», ТОВ «Комфорт-Кривбас», ТОВ «Карат ЛТД», ТОВ «Київська енергетична будівельна компанія, ТОВ «Кременчуцька ТЕЦ» ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго», ПАТ «Запоріжжяобленерго»; підприємства металургійної і гірничодобувної промисловості: ПАТ «Запорісталь», ПАТ «Азовсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «ДМЗ ім. Петровского», ПАТ «Інтерпайп», ВАТ «Кременчуцький сталеливарний завод», ПАТ «Дніпродзержинський сталеливарний завод», ПАТ «Дружківський метизний завод», ПАТ "Кривбасзалізрудком" та ін.

ТОВ «Союз Континент – СК» має тривалі офіційні партнерські відносини з виробниками комплектуючих, що дозволяє забезпечити об'єкти будівництва та реконструкції обладнанням за оптимальними для замовників цінами в самі стислі терміни.

Постачальниками комплектуючих ТОВ «Союз Континент – СК» є: «Schneider Electric», «Eaton», «Lapp Group», «Philips», «Roztocze», «SEZ-UA» «Weidmueller», «Relpol», «Raychem» ТОВ «Хартрон-Інкор Лтд», ПАТ «Одеський кабельний завод» , ПАТ «Лтава»ПрАТ «Мегометр-Україна» ПрАТ «Запорізький електропаратний завод», ПАТ «Укрелектроапарат» та ін.

Продукція ТОВ «Союз Континент – СК» має раціональне співвідношення ціна/якість (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Ціни основної продукції ТОВ «Союз Континент – СК» (сформовано автором)

Найменування	Ціна, грн.
1	2
Силові трансформатори:	
Масляні трансформатори вітчизняного виробництва	24000,00-72800,00
Сухі трансформатори провідних світових виробників, таких як GBE, Tesar, Imefy	87000,00-230000,00
Комплектні трансформаторні підстанції10 (6) / 0,4 кВ:	
Тупикові з повітряним введенням КТПВ	42000,00-65000,00
Тупикові з кабельним введенням КТПК	42000,00-65000,00
Прохідні з кабельним введенням КТПП, одно- і двох трансформаторні для міських електромереж КТПГС і 2 КТПГС, КТП 35	42500,00-85000,00
Низьковольтні комплектні пристрої на напругу 0,4 кВ:	
Панелі водно-розподільних шаф серії ЩО-90	2500,00-4000,00
Ввідно-розподільчі пристрої ВРУ	12000,00-17000,00
Розподільні пункти ПР, СП, СПМ, СПА	2800,00-7800,00
Щит автоматичний з електричним нагрівом	10000,00-16000,00
Щити поверхові ЩЕ	1500,00- 2400,00
Щити квартирні ЩК	150,00-300,00
Ящики силові з рубильниками ЯР, ЯРП, ЯПРП	970,00-1800,00

З табл. 2.1 бачимо, що ціна на кожну позицію коливається залежності від комплектуючих, типу устаткування, номінальної напруги, граничної комутаційної здатності апарату, категорії розміщення, індивідуальних характеристик готового виробу, кількості секцій, т.д.

Окрім того, ТОВ «Союз Континент – СК» займається виготовленням фасадних термопанелей і 3D інтер'єрних плит від виробника (WARM WALL) (табл. 2.2), металоконструкцій за кресленнями замовника, надає послуги високоточної лазерної різки та обробки металу.

Таблиця 2.2 –Різновиди фасадних термопанелей від виробника (сформовано автором)

Найменування	Розміри, см	Утеплювач	Товщина, мм	Ціна за м^2, грн
1	2	3	4	5
Поліфасад	50*50, 25*50	-		95,00
	50*50, 25*50	Пінополістирол ПСБ С-25, Г1	20	115,00
			30	135,00
			40	145,00
	100*50		50	165,00
			80	195,00
			100	215,00
	50*50, 25*50	Кам'яна вата	50	250,00
	10*50		100	310,00
	50*50, 25*50	Екструдований пінополістирол	20	під замовлення
	100*50		30	260,00
3-D інтер'єрна плита	50*50		16	80,00

З табл. 2.2 видно, що ціна продукту залежить від виду утеплювача і товщини теплоізоляційного матеріалу.

В асортименті наявні 16 видів різних фактур і малюнків поліфасаду (цегла, колотий камінь, сланець) комбінуючи які, легко домогтися індивідуальності і неповторності фасаду будинку та 28 різновидів інтер'єрних плит, для різноманітних дизайнерських рішень інтер'єру приміщень.

При повному замовленні (монтаж + матеріал) клієнти отримують значні знижки (різняться від суми замовлення). Для ОСББ діють спеціальні

умови для придбання матеріалів. За необхідності, можлива консультація на об’єкті.

Для ТОВ «Союз Континент – СК» характерний прямий збут устаткування (нульовий рівень товароруху), який не передбачає посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів - оголошеннях в газетах і журналах, через Інтернет.

Замовити основну продукцію (електрощитове устаткування) ТОВ «Союз Континент – СК» можна по телефону або безпосередньо на самому підприємстві.

Оформити замовлення диференційованої продукції? (фасадні термопанелі і інтер’єрниі плити) можна на сайті https://warmwall.com.ua, за телефоном або на підприємстві. Виконання замовлення здійснюється після 50% оплати суми замовлення.

В області комунікаційної політики ТОВ «Союз – Континент – СК» використовує такі елементи комплексу просування:

– зв'язки з громадськістю,

– стимулювання збуту,

– особистий продаж,

– прямий маркетинг,

– реклама.

1. Public Relations. Основними засобами організації зв'язків з громадськістю ТОВ «Союз – Континент – СК» є участь у промислових виставках регіонального рівня. Підприємство використовує систему виставок та ярмарок, як високоякісний засіб, що забезпечує одночасне поширення і отримання широкого спектру економічної, технічної та комерційної інформації про себе.

Структура витрат на участь у виставках регіонального, всеукраїнського на Європейського рівнів у 2017-2019рр. представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «Союз – Континент – СК» на участь у виставках/форумах, грн. (сформовано автором)

Назва виставки/форуму	2017 р.	2018 р.	2019р.	Темп росту, %
«Енергетика в промисловості» м.Запоріжжя	2500	3700	4900	196
«Запорізький промисловий форум»	2500	3800	5100	204
Виставка «Mold Energy»	10500	16500	22500	214,29
«Електроніка і Енергетика» м.Одесса	9000	13000	17000	188,89
«HANNOVER MESSE »			40000	
Виставка «Електрика» м.Львів	3000	4500	6000	200
Виставка«Енергозбереження та будівництво»	2000	2500	3000	150
Всього	29500	4400	98500	**192, 2**

Як можемо бачити з даних табл. 2.3, затрати на участь у виставках з кожним роком зростають. У період з 2017 р. по 2019 р темп зростання склав у середньому майже 200% . Це свідчить про те, що ТОВ «Союз – Континент – СК» розуміє важливість рекламної діяльності і з кожним роком збільшує витрати на участь у виставках. На види витрат, пов'язаних з участю у виставці, окрім рівня інфляції, впливає місце проведення виставки і її тривалість , умови, а також порядок їх обліку.

2. Методи стимулювання збуту електрообладнання виробничого призначення заходи, акції та дії, що проводяться ТОВ «Союз – Континент – СК» і спрямовані на збільшення попиту, прискорення реалізації продукції та послуг, активізацію продажів шляхом мотивування дистриб'юторів і торгових посередників зробити покупку, вони мають спільною метою інформувати і мотивувати торгових посередників для поліпшення виробничого потенціалу з метою поставки продукції підприємства. Разом з цим, методи стимулювання збуту продукції ТОВ «Союз – Континент – СК» допомагають вирішити такі завдання:

– заохочення зростання обсягу виготовленої продукції замовникам;

– стимулювання максимізації обсягу партій продукції при формуванні замовлень і оформленні довгострокових договорів;

– заохочення обміну передовим досвідом в виготовленні продукції;

– зниження коливань у часі при надходженні замовлень.

ТОВ «Союз – Континент – СК» в процесі своєї діяльності використовує такі методи стимулювання: стимулювання закупівель дистриб'юторами (додаткові знижки і бонуси); POS-матеріали. Так, витрати на виготовлення POS-матеріалів в 2019 році представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.4 – Затрати на виготовлення POS – матеріалів у 2019 р., грн (сформовано автором)

POS – матеріали	Кількість виготовлення, шт.	Вартість виготовлення, грн.
Кулькові ручки з символікою підприємства	300	2100
Рекламні листівки російською та англійською мовою (6 видів тиражем по 100 штук кожного)	600	900
Короткий каталог (18 аркушів)	50	2900
Фірмові пакети	500	1000
Разом	-	6900

Отже, як можемо бачити за даними таблиці 2.4, на виготовлення POS – матеріалів у 2019 р., ТОВ «Союз – Континент – СК» витратило 6900 грн.

3. Особистий продаж. У контакт з потенційним клієнтами вступають менеджери відділу продажів підприємства. Засобами такого спілкування є бесіди по телефону, послання поштою і особисте спілкування з клієнтами. На нашу думку, використання лише даних інструментів не є ефективним. Тому і це є слабким місцем в структурі комплексу маркетингових комунікацій.

4. Прямий маркетинг. Наступна комунікація, яка була задіяна при просуванні продукції підприємства це прямий маркетинг (Direct Mail). У фірмовий пакет підприємства вкладалась комерційна пропозиція до співпраці і прайс-лист на основні види продукції. Протягом 2017-2019рр. здійснювалась активна пряма поштова розсилка по базі даних.

Веб-сайт ТОВ «Союз – Континент – СК» також є інструментом комунікаційної політики, який використовує підприємство. Завдяки Веб-сайту клієнти можуть отримати повну інформацію про підприємство.

Вважаємо, сайт потребує доопрацювання, оскільки він відстає від сучасних технологій, які вже використовують багато підприємств.

5. Реклама. До засобів маркетингових комунікацій підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» також відноситься розміщення наукових статей в галузевих журналах присвячених силовому електротехнічному обладнанню.

До спеціалізованих видань відносяться в першу чергу галузеві видання, наприклад, Журнал «Енергетика і Ринок»; Журнал «Енергосвіт»; Журнал «Інформаційний бюлетень НКРЕПК» та ін. Рекламне оголошення в спеціалізованому виданні володіє, як правило, більшою інформативністю. Подібні статті містять повні дані про технічний ефект і економічної ефективності виготовленого продукту. Дані, наведені в статті, добре аргументуються і ілюструються фотографіями, схемами, графіками.

Таким чином, основну частку в друкованій рекламі займає реклама в спеціалізованих журналах. Динаміка витрат на друковану рекламу ТОВ «Союз – Континент – СК» і її охоплення в 2017-2019 рр. представлено в табл.2.3. До засобів маркетингових комунікацій підприємства відносяться: участь у виставках регіонального рівня, конференціях, видання каталогів продукції, розміщення наукових статей в журналах.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на друковану рекламу ТОВ «Союз – Континент – СК» у 2017-2019 рр. (сформовано автором)

Видання	Витрати на рекламу, тис.грн.			Тираж	Рейтинг
	2017 р.	2018р.	2019 р.		
Журнал «Енергетика і Ринок»	15,0	18,0	21,3	5000	33,1
Журнал «Енергосвіт»	17,0	21,5	23,8	10500	19,7
Журнал «Інформаційний бюлетень НКРЕПК»	13,0	15,0	18,1	7000	11,2
Разом	45	54,5	63,0		

Отже, об'єднавши дані дослідження, сформуємо структуру витрат на маркетингові комунікації у 2019р. (рис. 2.2).

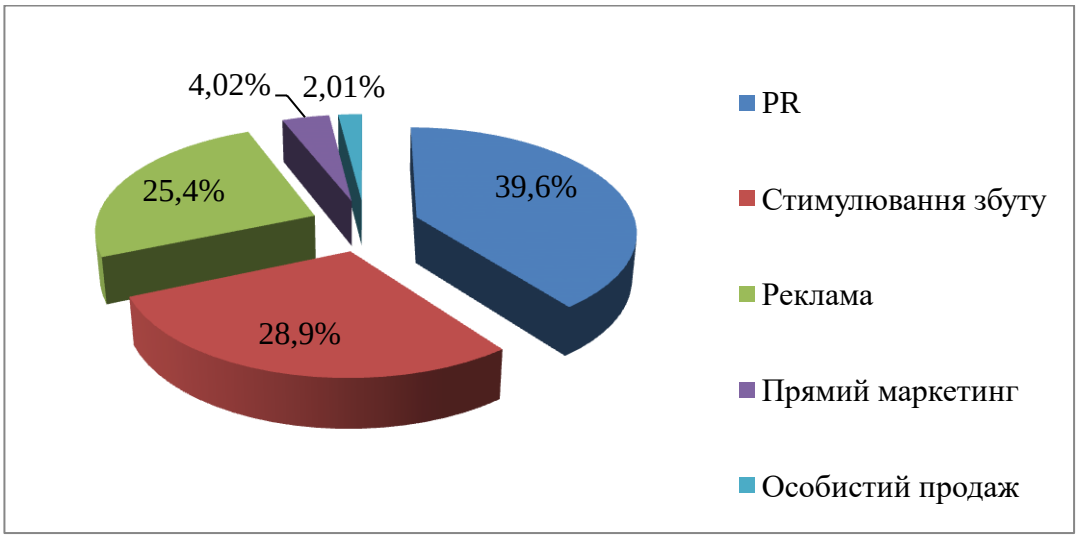

Рисунок 2.2 – Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «Союз – Континент – СК» в 2019 році (сформовано автором)

Таким чином, велика частка витрат на маркетингові комунікації ТОВ «Союз – Континент – СК» доводиться на участь у виставках: 39,6% маркетингового бюджету підприємства. З метою популяризації продукції компанії активно поширюються її каталоги як для кінцевих споживачів, так і для торгових посередників. Витрати на стимулювання збуту, а саме на випуск і розповсюдження POS-матеріалів складають 28,9 % маркетингового бюджету ТОВ «Союз – Континент – СК». Підприємство бере активну участь в найбільш важливих заходах, що проводяться в області електротехнічного обладнання, здійснює моніторинг тенденцій розвитку економіки і за змінами в перевагах споживачів. Крім того, чимала частка у витратах на комунікації з клієнтами доводиться на видання статей у спеціалізованих журналах. У той же час, ТОВ «Союз – Континент – СК» недостатньо коштів інвестує в прямий маркетинг (4,02% від загальної суми витрат на маркетингові комунікації).

Для виявлення факторів, котрі впливають на діяльність підприємства зі вутрішнього і зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Союз-Континент-СК» (рис. 2.3).

Рисунок 2.3- SWOT-аналіз ТОВ «Союз-Континент-СК» (сформовано автором)

З рис. 2.3 варто зазначити, що необхідно акцентувати увагу на основні проблеми у функціонуванні підприємств даної галузі, зокрема: низьку матеріально-технічна забезпеченість (відсутність інноваційних технологій, що впроваджуються у виробничий процес), відсутність дієвого механізму просування, низька якість управлінської діяльності.

При цьому основними потенційними майбутніми загрозами, що дестабілізують розвиток підприємств галузі, є незадовільна фінансово-економічна ситуація в країні, нестабільність національної валюти, недієве податкове законодавство, що не стимулює стабільний розвиток підприємств, відсутність умов для виготовлення інноваційної продукції та низькі конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Саме акцентування уваги на слабких сторонах та загрозах стимулюватиме підприємства електротехнічної галузі формувати інтеграційні об’єднання для нівелювання слабких сторін і визначення напрямів стратегічних рішень та дій в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз у діяльності. Виходячи з цього, ключовими потенційними можливостями їх функціонування є формування взаємовигідних партнерських та ділових зв’язків на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках шляхом утворення інтеграційних об’єднань, що дасть можливість розширити асортимент продукції та послуг на ринку, сформувати стратегію привабливих цін, активізувати маркетингову діяльність, ефективніше використовувати ресурси, підвищити якість управління, успішно конкурувати з іноземними підприємствами на ринку електрощитового устаткування.

2.2 Аналіз системи внутрішнього маркетингу ТОВ «Союз – Континент – СК»

На підприємстві ТОВ «Союз – Континент – СК» діє система безперервного підвищення кваліфікації персоналу, велика увага приділяється питанням безпеки, надійності, функціональності і зручності експлуатації устаткування, що випускається.

Найцінніший капітал підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» - це співробітники. Їх досвід, кваліфікація та відданість компанії дозволяють вирішувати найскладніші завдання. Трудові відносини регулюються чинним законодавством про працю. Працівники приймаються на роботу і звільняються з роботи директором відповідно до штатного розкладу. До основних завдань системи управління персоналом підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» можна віднести: забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою співробітників; надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації.

Кадрова політика базується на місії ТОВ «Союз – Континент – СК», а саме, стати одним із лідерів виробничих електротехнічних підприємств України. Реалізація даної політики є відповідальністю всіх менеджерів підприємства, які виконують загальне керівництво в питаннях управління персоналом.

ТОВ «Союз-Континент» створює всі умови для професійного та службового розвитку своїх працівників. Основними критеріями для службового зростання є професіоналізм, конкретні заслуги в професії, а також вміння і особисті якості. Середня кількість годин на одного працівника

різниться від категорії працівників: менеджери середньої ланки-30 годин, робітники-6 годин.

ТОВ «Союз – Континент – СК» вважає, що важливою характеристикою гарного роботодавця є вміння відноситись до працівника, як до особистості, визнавати його заслуги, бути відкритим до ідей і пропозицій. Такий характер відносин всередині підприємства дає можливість працівникам реалізовувати особисті інтереси на робочому місці і створювати приємну, дружелюбну атмосферу в колективі.

Працівники підприємства отримують пільги та гарантії, котрі підвищують їх соціальну захищеність (соціальний пакет). В соціальний пакет входить надання матеріальної допомоги і випадку надзвичайної необхідності, виплати премій до святкових дат, можливість оздоровлення і санаторно-курортного лікування, можливість участі в спортивних і культурних подіях.

Структура кадрів ТОВ «Союз – Континент – СК» представлена на рис. 2.4.

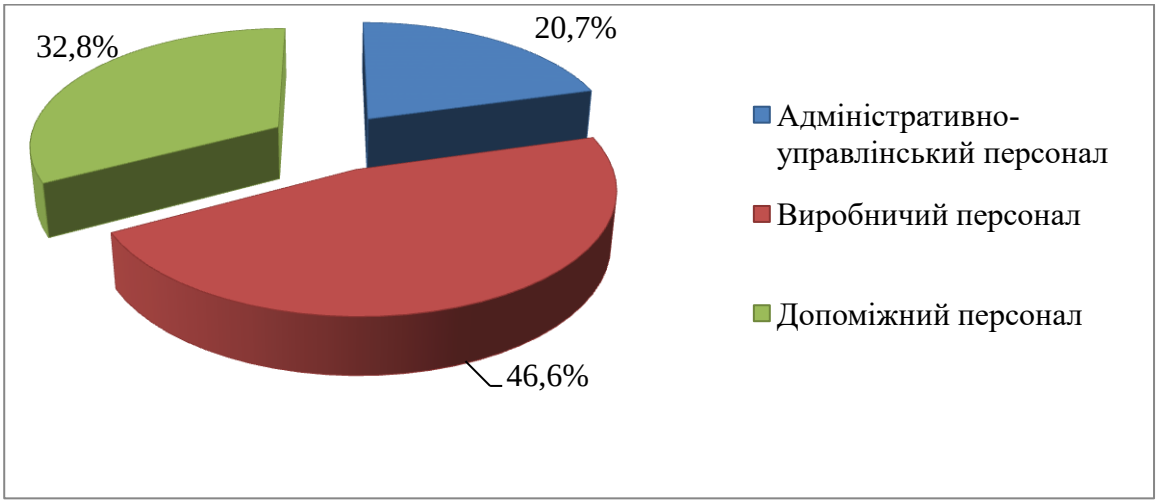

Рисунок 2.4- Структура кадрів підприємства
ТОВ «Союз – Континент – СК» за 2019 рік, % (сформовано автором)

З рис. 2.4 бачимо, що основну частину персоналу складає виробничий персонал (46,6%), значну частку займає адміністративно-управлінський

персонал (20,7%). Дана структура є оптимальною, що допомагає підприємству правильно керувати персоналом.

Вікова структура персоналу підприємства виглядає наступним чином: працівників до 30 років – 26,8%, від 40 до 45 років – 46, 6%, від 45 до 55 років – 19,4%, понад 55 років – 7,2% (рис. 2.5).

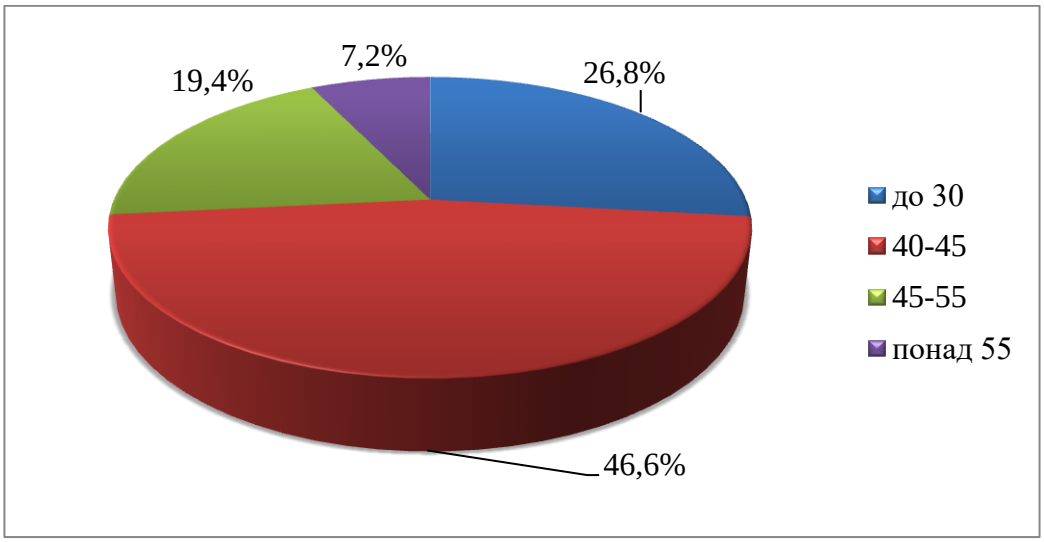

Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «Союз – Континент – СК» за 2019 рік, % (сформовано автором)

З рис. 2.5 бачимо, що більшість працівників знаходиться у вікових межах, що становлять від 40 до 45 років (46, 6%) це зумовлене тим, що основна маса працівників працює більше 5 років, адже специфіка роботи підприємства потребує спеціальних навичок, які можна здобути протягом тривалого часу роботи на підприємстві.

Слід зазначити, що в цілому, підприємство є стабільним в питаннях кадрової політики, де загальна чисельність персоналу в середньому щрічно зростає на 13% (табл.2.6, 2.7)

Таблиця 2.6 - Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Союз – Континент – СК».

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Прийнято працівників, осіб	12	11	12	-1	1	91,67	109,09
Вибуло працівників, осіб	6	4	5	-2	1	66,67	125,00
Загальна чисельність, осіб	45	51	58	6	7	113,33	113,73

Проаналізувавши дані табл. 2.6, можна побачити, на підприємстві спостерігається позитивна тенденція збільшення кількості працівників, що сприяє розширенню виробничих можливостей.

Таблиця 2.7 - Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Союз – Континент – СК» за 218-2019рр. (сформовано автором)

Показники	2018	2019	Абсолютне відхилення, чол.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
1.Средньоспискова чисельність працівників	51	58	7	13,73
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	11	12	1	9,09
3. Вибуло працівників:	4	5	1	25,00
- з власного бажання	2	1	-1	-50,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	2	3	1	50,00
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	21,57	20,69	-0,88	0,96
- зі звільнення, %	7,84	8,62	0,78	1,10
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,92	1,72	-2,20	0,44
6. Коефіцієнт загального обороту, %	29,41	29,31	-0,10	1,00

На основі аналізу даних табл. 2.7. можна зробити висновок про те, що рух кадрів на підприємстві ТОВ «Союз – Континент – СК» відповідає тим економічним умовам в яких знаходиться підприємство. Можемо звернути увагу на те, що коефіцієнт прийому переважає над коефіцієнтом звільнення, плинність кадрів є невисокою, і в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 2,2%, що свідчить про якісну роботу відділу кадрів.

Питаннями формування та ефективної реалізації політики підприємства в сфері управління персоналом, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізації молодіжної політики займається відділ кадрів.

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ТОВ «Союз – Континент – СК» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На підприємстві діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Навчання працівників передбачає участь працівників в семінарах, тренінгах, забезпечення їх інформаційно-методичними матеріалами, тестування по результатам підготовки та одержання відповідних сертифікатів.

Динаміка середньої кількості працівників, які пройшли навчання, підвищення кваліфікації в період 2017-2019 рр. зображена на рис. 2.6.

Підвищення кваліфікації працівників здійснюється на виробничо-технічних курсах (ВТК), курсах цільового призначення (КЦП).

Виробничо-технічні курси (ВТК) – організовуються для підвищення кваліфікації, поглиблення професійних знань, вдосконалення навичок і вмінь робітників по наявній в них професії до рівня.

Курси цільового призначення (КЦП) – організовуються для вивчення робітниками нового обладнання, сучасних технологічних процесів, нових засобів механізації і автоматизації, що застосовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці.

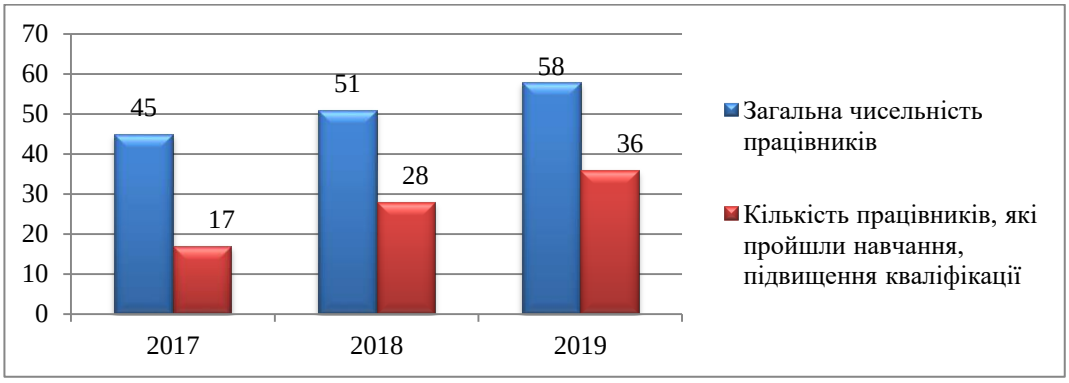

Рисунок 2.6 – Динаміка середньої кількості працівників, які пройшли навчання, підвищення кваліфікації в період 2017-2019 рр. до загальної чисельності персоналу, осіб (сформовано автором)

З рис. 2.6 можемо стверджувати, що щорічно половина працівників підприємства залучена в процес навчання та підвищення кваліфікації.

Інженери-конструктори підприємства створюють інженерні рішення для всіх видів об'єктів альтернативної енергетики. Командою інженерів-конструкторів ТОВ «Союз Континент – СК» розроблено ряд інжінірінгових рішень для міні ТЕЦ, малих ГЕС, автономних гібридних сонячних електростанцій, біогазових систем, сонячних електростанцій.

Інженери-конструктори ТОВ «Союз – Континент – СК»:

– розробляють ескізні, технічні і робочі проекти особливо складних, складних і середньої складності устаткування;

– проводять дослідження і визначають показники технічного рівня виробів, які проектуються;

– розробляють кінематичні схеми, загальні компонування і теоретичні погодження окремих елементів конструкцій на основі принципових схем і ескізних проектів, перевіряють робочі проекти і проводять контроль креслень за фахом або профілем роботи;

– проводить технічні розрахунки в процесі проектування, техніко-економічний аналіз і функціонально-вартісний аналіз ефективності конструкцій, які проектуються, а також розрахунок ризиків при розробленні нових виробів;

– розробляють інструкції з експлуатації конструкцій, пояснювальні записки до них, карти технічного рівня, паспорти, програми випробувань;

– беруть участь у монтажі, налагоджуванні, випробуваннях і здаванні до експлуатації експериментальних зразків виробів, вузлів, систем і деталей нових і модернізованих конструкцій продукції, що випускається підприємством.

Для виконання такого рівня робіт, команда інженерів конструкторів ТОВ «Союз – Континент – СК» на постійній основі залучені в процес підвищення кваліфікації. (рис. 2.7)

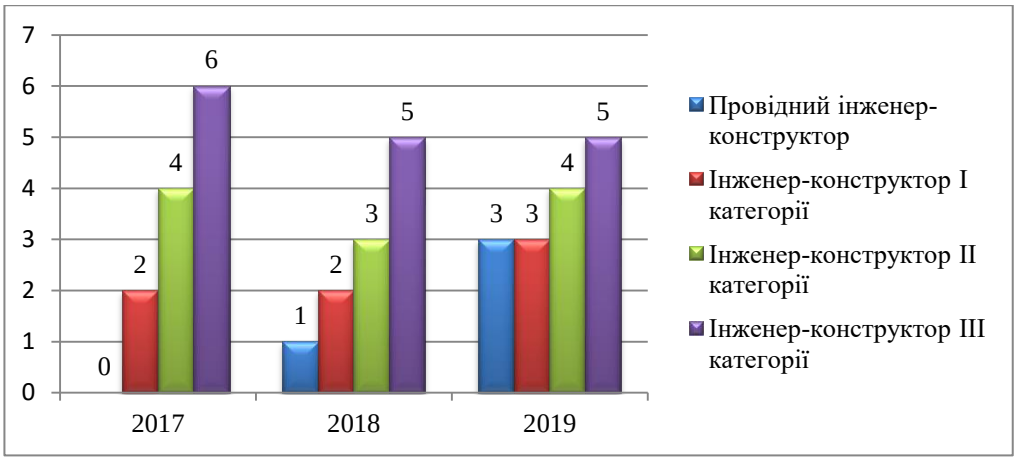

Рисунок 2.7 – Підвищення кваліфікації команди інженерів-конструкторів за 2017-2019 рр., чол (сформовано автором)

З рис. 2.7 бачимо, що щорічно, в результаті підвищення кваліфікації зростає кількість інженерів вищої категорії і зменшується кількість інженерів ІІІ категорії.

Підвищення кваліфікації працівників є вигідним як для підприємства, так і для розвитку професійних вмінь працівника. Присвоєння більш високої категорії позитивно впливає на особистісне сприйняття і задоволення роботою та напряму впливає на рівень оплати праці працівника (рис. 2.8).

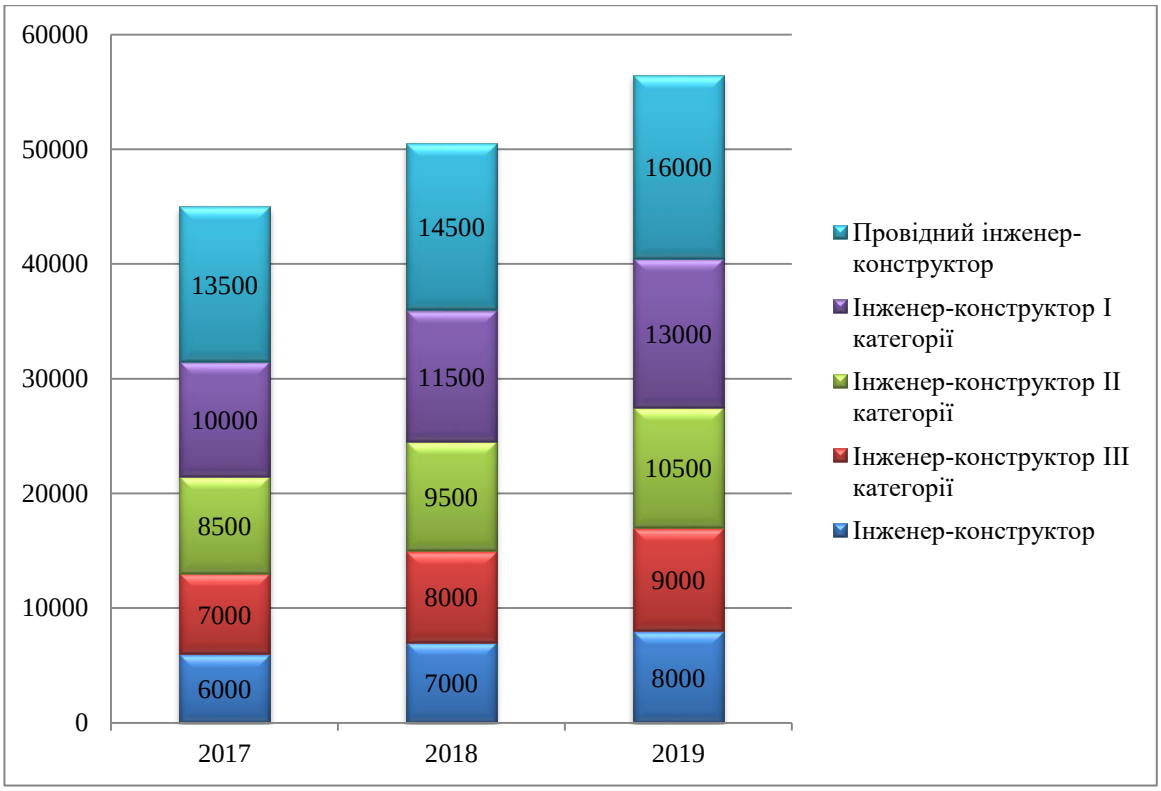

Рисунок 2.7 – Динаміка рівня оплати праці інженера-конструктора, в залежності від категорії, 2017-20199 рр., грн (сформовано автором)

З рис. 2.7 бачимо, що рівень заробітної плати інженера конструктора напряму залежить від його категорії.

Середньомісячна заробітна плата інших працівників підприємства (табл. 2.8) також змінюється залежно від категорії працівника.

Таблиця 2.8 - Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Союз – Континент – СК» (сформовано автором)

№ п/п	Посада	Середньомісячна заробітна плата		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1	Інженер технолог по збору електрообладнання	7000	90000	11000
2	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7000	8000	10000
3	Токар	9500	10500	12000
4	Електроерозіоніст	10000	11500	13000

З табл. 2.8 видно, середньомісячна заробітна плата працівників підприємства в 2019 році становила 11500 гривень.

ТОВ «Союз – Континент – СК» сприяє навчанню та підвищенню кваліфікації своїх працівників. В 2019 році ТОВ «Союз – Континент – СК» організовано:

1. Цільові курси підвищення кваліфікації в Запорізькому електротехнічному фаховому коледжі НУ “Запорізька політехніка” за навчальним модулем «Спеціалізовані прикладні програмні продукти для професійної діяльності» (AutoCad, Kompas 2D/3D SolidWorks ,SKAD)/

2. Дистанційне онлайн навчання та підготовку до атестації шляхом підвищення кваліфікації інженерів-проектувальників в ТОВ «Науково-методичний центр «Інжиніринг» (Інженерно-будівельне проектування в частині забезпечення економії енергії, Інженерно-будівельне проектування в частині забезпечення безпеки експлуатації)

3. Підвищення кваліфікації у Всеукраїнській громадській організації «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об’єктів архітектури».

4. Онлайн курси від Dystlab (Інженерні мережі - проектування ОВіК, ВК, ЕС)

5. Онлайн лекції Інституту відновлювальної енергетики НАН України та Інституту електродинаміки НАН України.

Вартість організованих заходів склала 50000 грн.

Кожен працівник щорічно проходить оцінку результатів роботи й огляд кар'єрного розвитку у формі самооцінювання, після чого проводиться зустріч з безпосереднім керівником для отримання зворотного зв'язку, перегляду досягнень, визначення напрямів вдосконалення та обговорення індивідуального плану розвитку на наступний період. Якщо працівник не погоджується з оцінкою результатів діяльності, наданою безпосереднім керівником, то він може звернутися до відділу кадрів, який вирішує такі суперечки й забезпечує справедливе визнання роботи працівників. У 2018 році запроваджено індивідуальні бонуси, які виплачуються тим співробітникам, хто демонструє високий рівень ефективності та продуктивності.

Виплата премій, які раніше залежали від виробничих результатів підприємства, новий підхід пов'язує бонусні виплати з результатами діяльності кожного підрозділу на підприємстві, у такий спосіб посилюючи стимул для підвищення індивідуальних показників та сприяючи більш відповідальній поведінці працівників.

2.3 Оцінка ефективності маркетингової діяльності

Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням - не завжди надається можливість висловити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Проте існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми.

Оцінку діяльності підприємства варто розпочати з аналізу основних показників на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Союз-Континент -Ск»

Таблиця 2.9. – Фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент -Ск» (сформовано автором)

№	Стаття	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
					2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції	63383	80209	82886	16826	2677	26,5	3,3
2	Собівартість реалізованої продукції	57844	70964	76639	13120	5675	22,7	8,0
3	Валовий прибуток	5539	9245	6247	3707	-2998	66,9	-32,4
4	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1106	2467	1680	1361	-787	123,1	-31,9
5	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1287	2175	923	888	-1252	69	-57,6
6	Сумарана дебіторська заборгованість	9773	13567	17796	3794	4229	38,8	31,2
7	Чистий фінансовий результат: прибуток	1049	1771	703	722	-1068	68,8	-60,3

Як бачимо з табл. 2.9, доходи підприємства зростають, проте в 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігається зниження в середньому на 32% валового прибутку, прибутку від операційної діяльності. Щорічно зростають обсяги дебіторської заборгованості, які негативно впливають н кінцеві результати. Незважаючи на щорічний ріст доходів, прибуток підприємства у 2019 році скоротився на 1068 тис. грн.

Загалом, доведена ефективність маркетингових витрат шляхом розрахунку показника ROMI (табл.2.10).

Таблиця 2.10- Ефективність маркетингових інвестицій, 2017-2019 рр.,%

№ п/п	Показник	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1	Прибуток, тис. грн	1049	1771	703
2	Витрати на маркетинг, тис.грн	100,5	96,4	220,4
3	ROMI, %	9,4	17,4	2,2

З таблиці видно, що показник ROMI зменшився в 2019 році у 8 разів, відносно попереднього, в той час коли витрати на маркетнгову діяльність збільшились. Вважаємо, що значний вплив на прибуток підприємства, а відповідно і рентабельність маркетингових інвестицій становить значний обсяг дебіторської заборгованості.

Основними конкурентами на ринку електрощитового обладнання Запорізького регіону є ТОВ «Південна Промислова Компанія», ТОВ «Запорізький завод високовольтного обладнання», Завод низьковольтної апаратури ТОВ «Лідер електрик» (рис. 2.8).

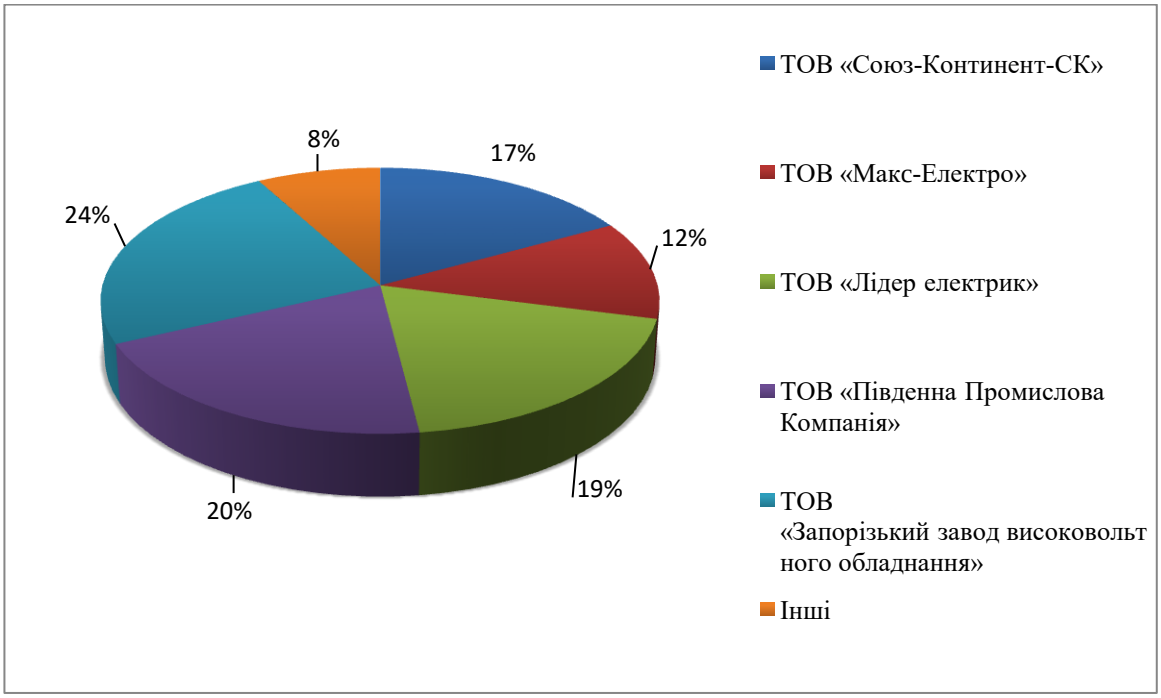

Рисунок 2.8 – Частка ринку ТОВ «Союз – Континент – СК» та основних конкурентів станом на 2019 рік (сформовано автором)

Як бачимо з рис. 2.8, підприємство «Союз – Континент – СК» входить в п’ятірку найпопулярніших виробників електрощитового обладнання Запорізького регіону і займає 17% ринку.

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. В практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дає змогу зіставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Таблиця 2.11 - Оцінка привабливості галузі електротехнічної продукції у 2019 році (сформовано автором)

№	Критерій	Вага	Оцінка	Зважене значення
1	Розмір	0,25	4	1
2	Галузева рентабельність	0,4	4	1,6
3	Структура конкуренції	0,2	3	0,6
4	Чутливість до інфляції	0,15	2	0,3
5	Темп зростання	0,1	1	0,1
	Всього			3,6

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що галузь електротехнічного устаткування є доволі перспективою, про це свідчить сумарна оцінка – 3.6, що є досить високим показником.

Знаючи основних конкурентів на ринку електротехнічного обладнання Запорізького регіону побудуємо карту стратегічних груп галузі.

Де 1 - ТОВ «Запорізький завод високовольтного обладнання»;

2 - ТОВ «Союз-Континент-СК»;

3- ТОВ «Південна Промислова Компанія»;

4- Завод низьковольтної апаратури ТОВ «Лідер електрик»;

5- ТОВ «Макс-Електро» (рис. 2.9).

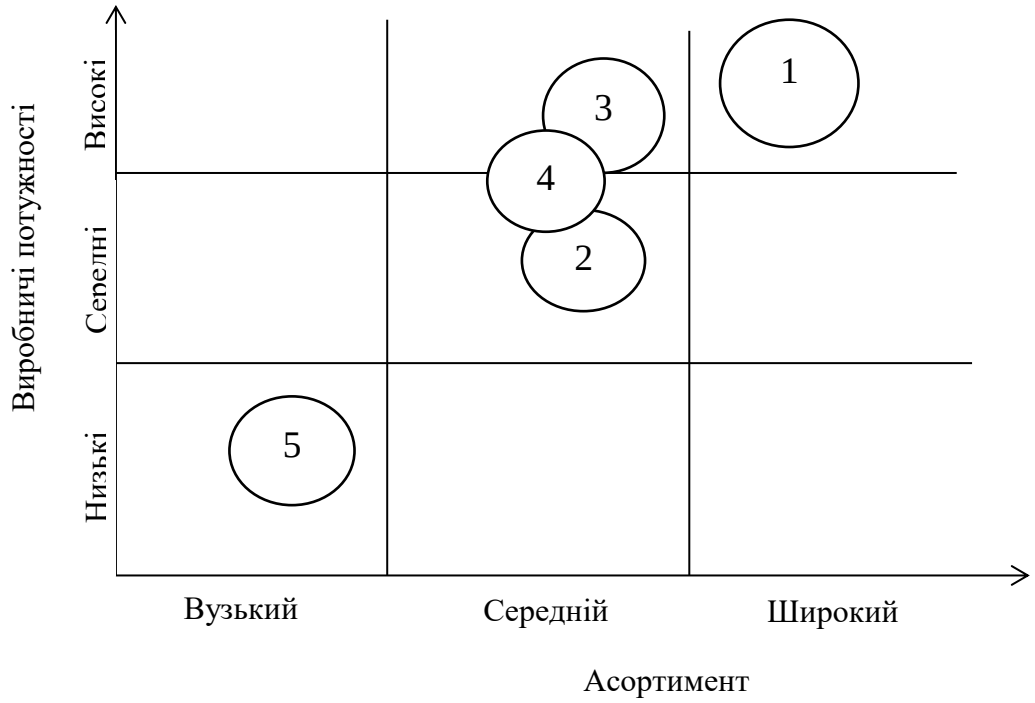

Рисунок 2.9 Карта стратегічних груп конкурентів електротехнічного устаткування станом на 2019 рік (сформовано автором)

Як видно з рис. 2.9, основними конкурентами є ТОВ «Південна Промислова Компанія» та ТОВ «Лідер електрик» виробничі потужності яких та асортимент є схожими з показниками ТОВ «Союз-Континент-СК». В табл.2.6 розглянемо фактори конкурентоспроможності компаній ринку.

Одним з найголовніших завдань підприємства в управлінні конкурентоспроможністю є проведення оцінки рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу вимагає здійснення пошуку більш нових підходів до оцінки, що мають враховувати умови розвитку сучасного конкурентного середовища. Отже, проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Союз-Континент-СК», 2019 р. (сформовано автором)

№	Критерій	Вага	Оцінка	Зважене значення
1	Темп зростання	0,25	3	0,75
2	Прибутковість	0,25	4	1
3	Розмір	0,15	5	0,75
4	Прихильність споживачів	0,2	4	0,8
5	Частка ринку за сегментами	0,15	5	0,75
	Всього			4,05

Провівши аналіз, можна помітити, що конкурентоспроможність підприємства є високою. В основному це пов'язано з сумлінною роботою підприємства, сумарна оцінка становить 4 з 5 (81% від максимально можливої).

Використовуючи отримані дані, побудуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric».

Рис. 2.10. Матриця портфельного аналізу «McKinsey»-«General Electric» (сформовано автором)

З рис. 2.10 видно, ТОВ «Союз-Континент-СК» знаходиться в секторі агресивного зростання. Це пов’язано з високим рівнем прибутковості галузіел ектротехнічного устаткування, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

Оцінку ефективності внутрішнього маркетингу для визначення лояльності працівників проведено шляхом використання опитувальника С. Баранської. Особливість даного опитування полягає в тому, що оцінка тверджень виконується для підприємства на якому працює працівник і на якому хотів би працювати. В основі опитувальника лояльності лежить виокремлення трьох видів лояльності залежно від її об’єкта: організація, професія, праця. Ми отримуємо можливість характеризувати усі три види, хоча в контексті нашої розмови найцікавішим, звичайно ж, є показник «Організаційна лояльність» (табл 2.12).

Таблиця 2.12 Визначення лояльності працівників ТОВ «Союз-Континент-СК» (сформовано автором)

№ п/п	Назва шкали	«Союз-Континент-СК»	«Ідеальне підприємство для роботи»	Максимальний бал за шкалою
1	Організаційна лояльність:	47	70	75
	Гордість за організацію	18	24	25
	Залученість у справи організації	14	24	25
	Нелояльна/лояльна поведінка	13/17	8/22	5/25
2	Професійна лояльність	51	57	75
3	Лояльність до праці	48	51	75

З табл 2.12 видно, що шкала організаційної лояльності включає в себе наступні підшкали: гордість за організацію, залученість у справи організації, нелояльна поведінка дозволяє. Дана шкала дозволяє оцінити, наскільки співробітник відданий організації, причому одразу в трьох аспектах.

Перший аспект — гордість за організацію — наскільки високо оцінює співробітник організацію, чи вважає він її кращою, чи пишається тим, що працює тут. Середній бал серед опитаних за підшкалою «Гордість за організацію» становить 18. Дана оцінка свідчить про те, що працівники, задоволені своїм місцем роботи, проте почуття гордості не є таким сильним, яке б могло бути порівняно з іншим «ідеальним місцем роботи».

Другий аспект — залученість у справи організації — наскільки співробітник прагне брати участь у житті організації, готовий нести відповідальність за її інтереси та цілі. Це дуже важливий аспект лояльності, адже небайдужий співробітник — якісний співробітник. Показник за даною шкалою становить 14, що свідчить про помірну залученість працівників до справ підприємства. Співробітники не активно беруть участь у житті підприємства, хоча й не є байдужими до цілей, завдань, планів підприємства.

Третій аспект — лояльна поведінка — дотримання правил і норм підприємства. Нагадаємо, що цей аспект ми виводимо, перевертаючи негативну, нелояльну поведінку. Зрозуміло, що чим менше проявів такої поведінки було у відповідях тестованого, тим більшим буде підсумковий показник. А чим більший цей показник, тим більше працівник згодний з тими правилами і нормами, які вироблені в організації. Показник лояльності працівників- 17 з 25 можливих, що в цілому, свідчить про задовільну лояльність працівників, хоча до підприємства-конкурента працівники є більш лояльними.

Отже, за допомогою запропонованого тесту ми можемо розглядати організаційну лояльність окремо в трьох аспектах, або за підсумковим показником, характеризуючи те, наскільки співробітник пишається організацією, залучений у її справи та дотримується заведених норм і правил.

Загалом, рівень організаційної поведінки на достатньому рівні і становить 47 балів із 75 можливих. Підприємству необхідно проводити більш грунтовну роботу з персоналом для досягнення кращих показників.

За шкалою «професійної лояльності» (дозволяє характеризувати те, наскільки співробітник прагне до професійного розвитку та самовдосконалення) та шкалою «лояльності до праці» (відображає те, наскільки праця сама по собі є особистісно значущим процесом) показники по відношенню до бажаної роботи знаходяться майже на одному рівні, проте доцільним є їх підвищення і орієнтація на вмотивованість працівників.

Висновки до розділу 2

ТОВ "Союз-Континент – СК" на сьогоднішній день є одним з лідерів в Україні по виробництву трансформаторних підстанцій силового електротехнічного обладнання, займається виготовленням фасадних термопанелей і 3D інтер'єрних плит від виробника (WARM WALL) металоконструкцій за кресленнями замовника, надає послуги високоточної лазерної різки та обробки металу.

Для ТОВ «Союз Континент – СК» характерний прямий збут продукції (нульовий рівень товароруху), який не передбачає посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів - оголошеннях в газетах і журналах, через Інтернет.

Ціна на кожну позицію продукції коливається залежності від комплектуючих, типу устаткування, граничної комутаційної здатності апарату, індивідуальних характеристик готового виробу.

В області комунікаційної політики ТОВ «Союз – Континент – СК» використовує такі елементи комплексу просування: зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особистий продаж, прямий маркетинг, реклама. Найбільша частка витрат на маркетингові комунікації доводиться на участь у виставках: 39,6% маркетингового бюджету підприємства.

Незважаючи на щорічний ріст доходів, прибуток підприємства у 2019 році скоротився на 1068 тис. грн. Загалом, доведена ефективність маркетингових витрат шляхом розрахунку показника ROMI.

ТОВ «Союз-Континент-СК» знаходиться в секторі агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі електротехнічного устаткування, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства.

Важливою характеристикою гарного роботодавця є вміння відноситись до працівника, як до особистості, визнавати його заслуги, бути відкритим до ідей і пропозицій. Слід зазначити, що в цілому, підприємство є стабільним в питаннях кадрової політики, де загальна чисельність персоналу в середньому щрічно зростає на 13%. ТОВ «Союз-Континент» створює всі умови для професійного та службового розвитку своїх працівників.

Оцінка ефективності внутрішнього маркетингу свідчить, що загалом, рівень організаційної лояльності працівників на достатньому рівні, проте підприємству необхідно проводити більш грунтовну роботу з персоналом для підвищення вмотивованості та задоволеності працівників, що прямо впливає на виробничі можливості підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОЮЗ – КОНТИНЕНТ – СК»

3.1 Удосконалення науково-методичного підходу до проведення маркетингових досліджень на підприємстві

Так як, маркетингові дослідження являють собою безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою підготовки рекомендацій для прийняття ефективних стратегічних і тактичних управлінських рішень, процес проведення маркетингових досліджень складається з декількох етапів, а саме:

1. Встановлення мети і завдань дослідження, уточнення об'єкта і предмета дослідження, опис проблеми, формування робочої гіпотези.
2. Складання плану дослідження.
3. Збір матеріалу.
4. Обробка та аналіз даних.
5. Презентація отриманих результатів.

В рамках роботи адаптуємо кожен з даних етапів класичного маркетингового дослідження до специфіки цілей, завдань і змісту досліджень з питань внутрішнього маркетингу персоналу.

Мета дослідження в рамках внутрішнього маркетингу персоналу відрізняє виражений прикладний характер - її характеризує вираженість запиту на отримання управлінської цінної інформації, а саме - інформації, здатної дати основу для підвищення ефективності кадрової політики підприємства в цілому і відносин між працівниками і роботодавцем зокрема. Кожне конкретне підприємство формує мету досліджень в рамках внутрішнього маркетингу персоналу відповідно до своїх потреб.

Виходячи з мети, визначаються завдання досліджень. Завдання можуть носити як основний характер (тобто прямо «витікати» з мети дослідження), так і носити умовно неосновний характер (наприклад, рамочно уточнити окремі моменти, які потім стануть частиною окремого, докладнішого вивчення).

Об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу персоналу можуть виступати його різні параметри. Об'єктом може бути ступінь збігу інтересів підприємства з потребами її співробітників. Предметом же - наприклад, застосовувані в практиці управління персоналом підприємства способи задоволення потреб персоналу.

Опис проблеми та формулювання робочої гіпотези тісто пов'язані між собою. Проблема показує те «вузьке місце», яке є в сфері внутрішнього маркетингу персоналу. Проблема може як «лежати» на поверхні і бути досить очевидною, так і мати прихований характер. Робота по коректному формулюванні проблеми досить трудомістка і вимагає проведення ряду спеціальних заходів по роботі з широким колом осіб, які мають відношення до проблеми, але це необхідно, тому що коректно сформульована проблема дозволить якісно сформувати дослідне припущення про її причини - тобто гіпотезу. В рамках досліджень по внутрішньому маркетингу персоналу використовується досить класична методологія і способи ідентифікації та формулювання дослідницької проблеми і гіпотези - різниця полягає лише в тому, що поле проблеми і гіпотези обмежена сферою питань, що відносяться до внутрішнього маркетингу персоналу.

Етап складання плану дослідження включає в себе комплекс різних дій - це і визначення тимчасових та інших ресурсних параметрів дослідження, команди виконавців, основних підетапів і операцій і т.д. На «виході» виходить певний план дослідження (пошуковий, описовий, причинно-наслідковий).

У випадку з дослідженнями в рамках внутрішнього маркетингу персоналу, то вони можуть проводитися як службою управління персоналом, так і з залученням зовнішніх консультантів. Все залежить від професійної підготовленості фахівців з управління персоналом до проведення маркетингових та інших емпіричних досліджень з питань управління персоналом, масштабу дослідження, часових параметрів і інших умов.

Етап збору матеріалу в рамках внутрішнього маркетингу персоналу багато в чому передбачає використання соціологічних методів збору даних. Вибір конкретного методу або набору методів збору матеріалів, а також їх джерел визначається в кожній конкретній ситуації в кожній організації з урахуванням специфіки цілей, завдань, об'єкта, предмета та інші характеристик дослідження.

В теорії соціології представлені певні методи соціологічних досліджень, які можуть бути, на наш погляд, адаптовані і застосовані при проведенні внутрішнього маркетингу персоналу. Ми вже зазначали вище, що внутрішній маркетинг персоналу сконцентрований на моніторингу, контролі і коригування ступеня збігу інтересів компанії з потребами її співробітників. І виходячи з цього можна в рамках проведення досліджень потреб персоналу підприємства можуть бути використані наступні соціологічні методи збору даних: аналіз документів, опитування (анкетування та інтерв'ю), спостереження, тестові методики (тести).

Дані аналізу документів стосовно досліджень в рамках внутрішнього маркетингу персоналу будуть, не остаточними результатами, а, скоріше, інформаційною базою для вироблення тих гіпотез, припущень, які будуть перевірятися в рамках наступних методів соціологічного дослідження.

З нашої точки зору, в рамках досліджень з питань внутрішнього маркетингу персоналу, анкетування може використовуватися як метод збору базової інформації, а інтерв'ю як метод більш точкового уточнення, виявлення інформації по окремим складних питань. В цілому результати

опитувань-досліджень щодо аспектів внутрішнього маркетингу персоналу будуть свідчити про рівень залученості і задоволеності персоналу, їх розумінні існуючих проблем і стануть показовими для роботодавця при виборі інструментів і стимулів задоволення потреб персоналу.

На етапі обробки і аналізу отриманих даних досліджень в рамках внутрішнього маркетингу персоналу можуть використовуватися різні методи. Для обробки даних можуть ефективно використовуватися існуючі електронні програми обробки даних - такі як, наприклад, SPSS, STATISTIKA, EXCEL та інші. Можуть бути також успішно застосовані і класичні методи обробки та аналізу інформації, що використовуються в галузі економіки, соціології та інших. Мова йде про методи виявлення аналітичних залежностей, статистичний аналіз, факторний аналіз (пошук прихованої структури взаємозв'язку різних змінних) та інші.

Презентація отриманих результатів є фінальним з розглянутих етапів проведення досліджень в рамках внутрішнього маркетингу персоналу. Найчастіше результати досліджень презентуються замовникам і певного ними колі зацікавлених осіб - наприклад, всім керівникам структурних підрозділів підприємства. У ряді випадків презентація результатів може стати доступною і більш широкому колу персоналу підприємства. Формат презентації може бути вельми різний - від усних або письмових звітів в форматі редактора Microsoft Word до розширених електронних презентацій з аудіо супроводом.

Представлена вище інформація щодо етапів досліджень з питань внутрішнього маркетингу персоналу та їх зміст дозволили розробити авторський варіант загальної схеми-алгоритму його проведення (рис. 3.1). На представлених схемах-алгоритмах проведення досліджень зі сфери внутрішнього та зовнішнього (рис. 3.2) маркетингу відображені їх ключові особливості, що виникають на кожному з послідовних етапів маркетингової діяльності.

Рисунок 3.1- Схема-алгоритм проведення досліджень внутрішнього маркетингу (сформовано автором)

По аналогічному принципу побудовано схему-алгоритм для зовнішнього маркетингу (рис. 3.2)

Рисунок 3.2- Схема-алгоритм проведення досліджень зовнішнього маркетингу (сформовано автором)

Як бачимо з рис. 3.1, 3.2, дані схеми-алгоритми носить рамковий характер і при застосуванні на конкретному підприємстві можуть і повинні бути модифіковані під особливості ситуації. Тим не менш, вони можуть виступати базою, платформою для формування загальної схеми проведень досліджень з питань, що належать до як до сфери внутрішнього так і до зовнішнього маркетингу персоналу.

3.2 Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК»

Результати дослідження дали змогу встановити, що існують проблеми з просуванням продукції підприємства, зокрема в мережі Інтернет, а оцінка ефективності внутрішнього маркетингу свідчить, що рівень організаційної лояльності працівників на достатньому рівні, проте підприємству необхідно проводити більш грунтовну роботу з персоналом для підвищення вмотивованості та задоволеності працівників, що прямо впливає на виробничі можливості підприємства.

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК» на відміну від існуючої можливе шляхом:

– створення відділу маркетингу, діяльність якого буде спрямована на координацію всіх видів просування товару, а саме рекламу, особисті продажі, стимулювання збуту і PR, щоб вийти до всіх цільових аудиторій з єдиним повідомленням;

– вдосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ «Союз – Континент – СК», підприємству необхідно оптимізувати вибір рекламних носіїв на території Запорізького регіону і України в цілому. Це дозволить знизити витрати, а відповідно підвищити ефективність діяльності.

– посилення ролі внутрішнього маркетингу, орієнтація на персонал.

Розглянемо докладніше кожну із складових запропонованої системи удосконалення маркетингової діяльності для ТОВ «Союз – Континент – СК».

1) Створення відділу маркетингу.

В ТОВ «Союз – Континент – СК» відсутній відділ маркетингу, відповідно маркетингом в компанії ніхто не займається. Тому рекомендується створити відділ маркетингу. На сьогоднішній день персонал ТОВ «Союз – Континент – СК» повністю укомплектований. При здійсненні даного проекту планується внесення наступних змін до штатного розпису (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Потреба у кваліфікованому персоналі (сформовано автором)

№	Посада, кваліфікація	Кількість, чол.	Пол.	Джерело поповнення	Оклад міс/грн.	Зайнятість дні у місяць
1	Начальник відділу маркетингу	1	Чол./жінка	Найм	21000	22
2	Менеджер з реклами, і зв'язку з громадськістю	1			12000	22
3	Маркетолог – аналітик	1			12000	22
	Разом	3			45000	

Відділ маркетингу буде підрозділом ТОВ «Союз – Континент – СК». Оплата праці персоналу відділу маркетингу – посадовий оклад. Система мотивації: в майбутньому планується перевести відділ на оплату за системою оклад + відсоток від грошових надходжень, для збільшення збуту продукції за допомогою ефективного планування маркетингової діяльності. Використання сторонніх консультантів: можливе залучення сторонніх професійних консультантів в області маркетингових досліджень .

2) Перехід на більш дешеві рекламні носії, зокрема активізація Інтернет-реклами.

Базовою відмінністю сайту від інших способів поширення інформації є наступне: традиційно користувачі займаються пошуком сайту

цілеспрямовано. Використання сайту традиційно пов'язане з організацією взаємин із засобами масової інформації, партнерами і постачальниками, з здійснення підтримки користувачів, наданням додаткової інформації, він може виступати в якості торгового майданчика або посередника при укладанні угоди.

Варто використовувати інструменти, що сприяють збільшенню кількості відвідувачів сайту, а саме:

1.Рекламні інструменти, що включають банерну, контекстну рекламу, рекламу з використанням електронної пошти, E-mail журнали (E-mail Magazines -E-zines), реєстрацію сайту в Web-каталогах і пошукових системах для реалізації цілей пошукової оптимізації за ключовими фразами і цільовим аудиторіям, рекламу з використанням служб телеконференцій і дощок оголошень, форумів, партнерських програм, спливаючі pop-up вікна.

2.Інструменти, пов'язані із стимулюванням збуту: надання знижок при покупці через сайт, можливість повернення визначеного відсотка від суми покупки у вигляді банківського чека при здійсненні переходу на сайт компанії через сайти-посередники.

3.PR-інструменти, які мають на увазі використання спонсорства відомих Інтернет-ресурсів, публікацію прес-релізів або проблемних статей на галузевих ресурсах, на сайтах інформаційних агентств.

Використання мережі дозволяє вибудовувати двосторонній зв'язок з лідерами думок, ЗМІ, скорочує час доведення інформації до цільових аудиторій, що особливо важливо в умовах виникнення кризових ситуацій. Так, все частіше наявність посилань на Інтернет-джерело в традиційних ЗМІ стає ознакою інформованості й компетентності джерела.

Характерно, що для реалізації завдань он-лайн просування, можуть використовуватися офф-лайн методи, тобто традиційні ЗМІ, коли той чи інший спосіб позначається наявність веб-сайту компанії. Компанії часто

згадують назву сайту в друкованих або телевізійних рекламних матеріалах, при проведенні спеціальних заходів, використовують і фірмову символіку.

Варто зазначити, що маркетингові комунікації будуть більш ефективними, якщо он-лайн просування комбінується з офф-лайн просуванням.

В Інтернеті якість контакту вище, ніж в будь-яких інших медіа. Телебачення чи радіо можуть використовуватися в якості фонових медіа, тому і реклама в Інтернеті сприймається краще.

До групи інформаційних ЗМІ відносимо сайти, основою контенту яких є тематичні публікації та новини.

Аудиторія користувачів Інтернету використовують пошук Google.ua становить близько 88% від усіх користувачів пошукових систем і є унікальною, тому що ці користувачі звикли до сервісів Google.

Система Google AdWords - контекстна реклама дозволяє залучати відвідувачів, які активно шукають інформацію про товари і послуги, і направляти цільову аудиторію безпосередньо до пропозицій. Контролювати оплату за клік с AdWords надзвичайно просто: платять лише тоді, коли на оголошення клацають. Розмістити свої рекламні оголошення можна в пошуку Google і на майданчиках, які беруть участь в рекламній мережі Google AdSense.

Переваги системи Google AdWords:

1. Цілеспрямоване звернення до аудиторії: можна показувати рекламу людям, які ведуть пошук на Google. Навіть якщо вона вже з'являється в результатах пошуку Google, AdWords дозволяє звернутися до нової аудиторії на Google та у нашій рекламній мережі.

2. Більш повний контроль: Можна змінювати оголошення і коректувати бюджет до отримання бажаних результатів. Крім того, можна показувати оголошення різних форматів і навіть орієнтувати їх на конкретні мови та місцезнаходження.

3. Користь можна оцінити: не існує жодних обмежень стосовно мінімальних витрат або термінів дії кампанії. Якщо ведеться кампанія з ціною за клік, то плата нараховується, тільки якщо хтось натисне на оголошення. Це означає, що кожен витрачений долар йде на залучення нових потенційних клієнтів.

Розміщення об'єктів, оновлення інформації здійснюється рекламодавцем самостійно або рекламним агентством.

Крім цього існують такі переваги: охоплення цільової аудиторії найбільшої міжнародної пошукової системи, після оплатна система розрахунків: спершу надаються послуги, потім знімаються гроші.

За відкриття аккаунта на Google AdWords потрібно заплатити 200 грн.

Незрозумілим є питання, яку ставку необхідно поставити для того, щоб посісти перше місце. Не відразу підчіплює рекламна мережа системи, часом період її підключення може розтягтися на місяць.

Результатом кампанії буде охоплення близько 300 тис. показів контекстної реклами із середньою ціною відвідувача 1,9 грн.

У таблиці 3.2 наведені майданчики, на яких буде реклама.

Таблиця 3.2 – Статистичні дання розміщення рекламної інформації (сформовано автором)

Майданчик для розміщення, вид розміщення	Показ тис.	Ціна, грн.	
		За 1000 (CPT)	За клик (CPC)
1	2	3	4
Netpeak : контекстний пошук (показ контекстної реклами з оплатою за клік). Текстовий блок	147	900 грн.	1,2 грн.
Promodo: «електротехнічне обладнання» (Статичне розміщення в каталогах у в вигляді спецпропозицій)	85	1200 грн.	1,5 грн.
Google: контекстний пошук (показ контекстної реклами з оплатою за клік). Текстовий блок	55	2500 грн.	1,8.
Webpromo: контекстний пошук (оплата показу реклами по контекстним запитам). Текстовий блок	20	2 537 грн	3 грн.
Підсумок рекламної кампанії	307	7637 грн.	7,5 грн.

Під ефективної аудиторією розуміються унікальні відвідувач, що подивились на сайті більше однієї сторінки. Вартість за 1000 показів і за клік

наведені з розрахунку прайсової вартості реклами на майданчику без урахування знижок і надбавок. Статистичні дані в даному медіаплані наведені за усередненими показниками рекламних кампаній 2019 р.

Таким чином, в результаті даної кампаній на сайт ТОВ «Союз – Континент – СК» має бути залучено понад 1200 унікальних відвідувачів.

Нарешті, реклама в друкованих ЗМІ, яка використовується і раніше в комунікаційній політиці підприємства, повинна бути спрямована на цільову аудиторію і містити не просто опис загальної діяльності фірми, а спеціальні акції та пропозиції, нові цікаві технології виробництва.

Так як, маркетинг ефективний лише тоді, коли кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів, особлива увага повинна приділятись роботі з персоналом. Виявлено, що на підприємстві ТОВ «Союз – Континент – СК» існують певні проблеми з мотивацією та лояльністю персоналу. Підвищення вмотивованості та задоволеності роботою працівників, чинить позитивний вплив на загальну атмосферу в колективі та на виробничі можливості підприємства загалом.

Рекомендовано, удосконалення кадрової політики підприємства здійснити в наступних напрямках:

1. Соціальне забезпечення. Збільшення залученості персоналу до забезпечення ефективності виробництва безпосередньо призводить до підвищення продуктивності бізнесу. Доцільно було б провадити різноманітні програми, наприклад «Ощадливе підприємство», «Трудове суперництво», які надали б працівникам можливість отримати премію за подання виграшної пропозиції щодо підвищення ефективності використання матеріалів або інших показників ефективності підприємства.

Так як, підприємство ТОВ «Союз-Континент-СК» позиціонує себе як соціально-орієнтоване підприємство, рекомендується запровадити програму індивідуального соціального пакету «Вибір» для працівників, які перебувають у декретній відпустці, проходять службу в Збройних Силах

України та які працюють неповний робочий день. Програма дає працівникам можливість сформувати індивідуальний набір соціальних благ на основі власних уподобань у таких сферах, як охорона здоров'я, навчання та розвиток, поїздки та транспорт, додатковий дохід, розваги та відпочинок, блага для сім'ї та дому. Частину пропозицій варто розробити для дітей та близьких родичів, зокрема додаткову оплачувану відпустку на сімейні свята, численні можливості для навчання, включно з курсами англійської мови та у сфері ІТ.

Розуміючи, що умови праці є важливим питанням для персоналу, в варто приділяти увагу модернізації роздягалень, вбиралень, кімнат для переговорів, їдалень і місць загального користування покращуючи робочий побут працівників, що в свою чергу сприятиме задоволеності працівників робочим процесом та підвищення мотивації.

2. Навчання та розвиток. Вважаємо, що необхідно більше уваги приділяти розвитку менеджерських якостей працівників, які ведуть переговори і з клієнтами і з іншими працівниками. Розвиток управлінського персоналу різних ланок сприяє підвищенню показників ефективності персоналу завдяки отриманню необхідних навичок та розвитку лідерських здібностей. Рекомендовано залучити T&D/L&D- менеджера (Training and Development, Learning and Development), який би займався забезпеченням безперервного і гармонійного процесу розвитку талантів в рамках встановленого періоду, проводив інтерактивні заняття, під час яких учасники на реальних ситуаціях практикуються приймати ефективні рішення.

Доцільно розробити програму «Кадрового резерву» для підготовки кандидатів на керівні посади вищої, середньої та молодшої ланки. Програма допомогла б визначати майбутніх перспективних лідерів і дала їм можливість розвиватися.

3. Розвиток молодих талантів.

Перспективна, кваліфікована та зацікавлена молодь визначає майбутнє сталого бізнесу. Підприємству ТОВ «Союз-Континент-СК» слід інвестувати у програми навчання та розвитку молодих талантів, щоб їх мотивувати та створити цікаве робоче середовище. Молодіжна організація підприємства могла б надавати унікальну можливість працівникам віком до 30 років працювати в крос-функціональних командах, отримувати професійні рекомендації від менеджменту та розробляти рішення для вдосконалення виробничих процесів. Переможці розроблених проєктів могли б за бажанням пройти стажування закордоном на підприємствах-партнерах.

4. Інвестиції в майбутні покоління. Стратегія управління персоналом ТОВ «Союз-Континент-СК» передбачає створення іміджу найкращого роботодавця. Підприємству варто залучати наступне покоління працівників і підтримувати їхні зусилля у здобутті вищої освіти в технічних сферах. Необхідно зміцнити відносини з ключовими навчальними закладами регіону, підписавши довгострокові угоди про співпрацю. Розробити стипендіальні та програми дуальної освіти для місцевих університетів, які передбачають комбіноване навчання студентів на аудиторних заняттях і на підприємстві. для найкращих студентів регіону, які навчаються за профільними спеціальностями (інженер-конструктор, інженер–технолог по збору електрообладнання, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, токар, електроерозіоніст).

5. Внутрішні комунікації. Менеджмент відіграє важливу роль в інформуванні співробітників про діяльність підприємства та корпоративні цілі. Рекомендовано, проводити регулярні зустрічі з працівниками для обговорення основних результатів і короткострокових планів. Для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій керівництво частіше повинно проводити зустрічі з персоналом і запрошувати керівників вищої ланки, щоб працівники могли висловити їм свої ідеї та занепокоєння. Таким чином, внутрішні комунікації підприємства будуть спрямовані на підтримку

довірчих відносин із працівниками та забезпечення ефективних комунікацій у межах підприємства. Організувати процес зворотнього зв'язку доцільно шляхом опитування працівників, що являє собою додатковий інструмент для отримання цінних відгуків про настрої персоналу. Одночасно вони дають працівникам можливість відкрито висловлювати думки про ключові процеси на робочих місцях, в колективі та підприємстві в цілому і допомагають виявити проблемні моменти, вживати оперативних заходів для їхнього вирішення та задовольнити очікування співробітників.

Узагальнюючи вищесказане, для удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент-СК» рекомендовано вжити заходів які стосуються і внутрішнього і зовнішнього маркетингу (рис. 3.3)

Рис. 3.3 - Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент-СК» (сформовано автором)

3.3 Економічне обгрунтування вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз – Континент – СК»

Ефективність впровадження відділу маркетингу і оптимізація вибору рекламних носіїв на території Запорізького регіону і України в цілому являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів продажів за підсумками введення даної системи за певний проміжок часу. З урахуванням цього положення критерієм соціальної ефективності буде співвідношення досягнутого підприємством результату до поставленої мети.

До соціальної ефективності від запропонованих заходів можна віднести наступні показники: підвищення ступеня пізнаваності підприємства, розширення клієнтської бази та збільшення масштабів діяльності підприємства.

Визначення загальної суми витрат на запропоновані заходи включає розрахунок суми всіх видів витрат.

Так, загальна сума витрат на запропоновані заходи включає наступні статті витрат:

1) витрати на інтернет-просування, які включають: розміщення рекламних банерів на інтернет-сайтах, контекстний показ реклами, покупка слів в пошукових системах «Google.com», «Ukr.net»; витрати E-mail маркетинг; витрати на пошукову оптимізацію сайту в інтернеті; витрати на співпрацю з сервісами інтернет-купонів.

2) витрати на створення відділу маркетингу.

Пошукова оптимізація та повний супровід сайту буде здійснюватися за допомогою послуг сторонніх організацій, що представляють послуги з розробки сайту. В якості виконавця було вибрано ТОВ «РБ Еверест», що надає якісні послуги за прийнятними цінами. Вартість сайту становить 8000 грн., послуги з seo- оптимізації становлять 5000 грн. Вартість e-mail просування по прайс-листу компанії АКР становить 1800 грн. на рік. У

вартість співпраці з сервісом інтернет-купонів входить створення рекламного повідомлення та здійснення рекламної розсилки, публікація повідомлення на сторінці сервісу. Згідно прайс-листів компанії Groupon, вартість разового пакета послуг становить 11000 грн., сайту Kuponya - 9000 грн. У таблиці 3.3 зведено загальний кошторис витрат на запропоновані заходи ТОВ «Союз – Континент – СК» .

Таблиця 3.3 - Кошторис витрат на запропоновані заходи (сформовано автором)

№	Стаття витрат	Сумма, грн.
1	Розміщення банерів на інтернет сайтах, в т.ч.	92000
2	Seo-оптимізація сайту, супровід	13000
3	E-mail разсилка	1800
4	Послуги сайту Groupon.ua	11000
5	Послуги сайту Kuponya.ua	9000
6	Відкриття відділу маркетингу	42000
	Разом	168800

Таким чином, згідно з даними табл. 3.3, загальна сума витрат на запропоновані заходи становить 168800 грн., з них витрати на заходи щодо стимулювання продажів в інтернеті – 126800 грн.

Оцінка ефективності маркетингу була проведена емпіричним методом за допомогою експертів. В ролі експертів виступали висококваліфіковані працівники керівної ланки збутового, фінансового відділів, бухгалтерії, відділу кадрів ТОВ «Союз-Континент-СК». За результатами проведення експертного аналізу були отримані індивідуальні експертні оцінки за кожним із заходів, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4- Емпіричнийй метод оцінки ефективності (сформовано автором)

№ п/п	Запропоновані заходи	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
1	2	3	4	5	6	7
	Заходи удосконалення внутрішнього маркетингу:					
1	Соціальне забезпечення «Вибір»	8	7	8	9	8

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
2	Залучення T&D менеджера	7	8	7	8	7
3	Talent management	7	7	8	7	7
4	Інвестування молоді (студентів)	7	6	7	7	6
5	Розвиток внутрішніх комунікацій	8	7	8	7	8
	Заходи удосконалення зовнішнього маркетингу:					
6	Створення відділу маркетингу	9	10	8	9	10
7	Стимулювання продажів в мережі Інтернет	8	8	9	8	9

У таблиці 3.4 була проведена оцінка запропонованих заходів п'ятьма експертами за шкалою від 1 до 10. Емпірична оцінка ефективності маркетингових заходів представлена на рис. 3.4.

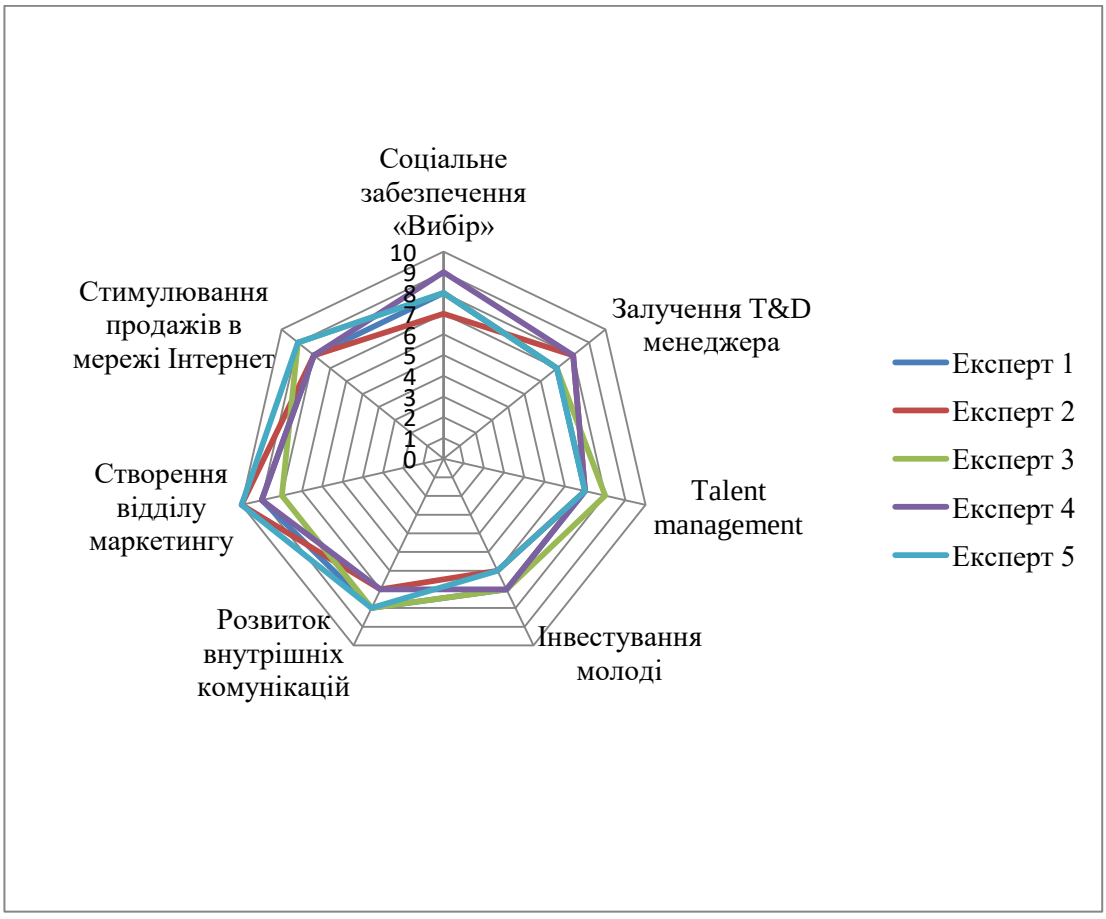

Рисунок 3.3 Емпірична оцінка ефективності маркетингових заходів (сформовано автором)

Виходячи з рис.3.4, можемо стверджувати, що всі запропоновані заходи удосконалення внутрішньої та зовнішньої маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК» є доцільними, а їх ефективність доведена шляхом емпіричної оцінки експертів. Найбільш ефективними, на думку експертів заходами для удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент-СК» є створення відділу маркетингу, стимулювання продажів в мережі Інтернет та розробка та впровадження соціального забезпечення «Вибір».

Для визначення узгодженості експертів, скористаємося коефіцієнтом конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта).

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * m^2 * (n^3 - n) - m * \sum T_i} \quad (3.1)$$

$$T_i = \frac{1}{12} * \sum (t_l^3 - t_l) \quad (3.2)$$

Де m – кількість експертів,

n – кількість запропонованих заходів,

T_i - число зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках і-го експерта;

t_l - кількість елементів в l-й зв'язці для і-го експерта (кількість повторюваних елементів).

Звідси маємо:

$$T_1 = [(4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 7$$

$$T_2 = [(2^3-2) + (4^3-4)]/12 = 5.5$$

$$T_3 = [(6^3-6)]/12 = 17.5$$

$$T_4 = [(4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 7$$

$$T_5 = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3$$

$$\sum T_i = 7 + 5.5 + 17.5 + 7 + 3 = 40$$

$$W = \frac{600}{\frac{1}{12} * 5^2 * (7^3 - 7) - 5 * 40}$$

W = 0,71 , що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів, отже отриманим даним можна довіряти.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення внутрішньої та зовнішньої маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК» дозволять збільшити прибуток, прискорити темпи зростання; можливо, скоротити операційні витрати, наприклад за рахунок перерозподілу коштів напросування і продаж продукції в мережі Інтернет; покращити репутацію підприємства, що допоможе розвинути і відкрити нові ринки і напрямки бізнесу; підвищити лояльність працівників, їх мотивацію та задоволеність працею та загалом підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 3

Таким чином, аналіз ТОВ «Союз-Континент – СК» допоміг виявити слабкі місця у функціонуванні підприємства, а саме: збільшення доходів підприємства не сприяє збільшенню прибутку, так як наявні значні суми дебіторської заборгованості, що в свою чергу свідчить про проблеми у роботі з клієнтами; нераціональний розподіл витрат на маркетингові комунікації; відсутність просування підприємства і його продукції в мережі Інтернет, невідповідність сайту зростаючим інформаційним потребам потенційних клієнтів, що спровоковано відсутністю кваліфікованих працівників у даній галузі; низька залученість працівників у справи підприємства та хиткий рівень організаційної лояльності. Запропоновано та дістали економічного обгрунтування наступні методи удосконалення маркетингової діяльності

ТОВ «Союз-Континет-СК»: створення відділу маркетингу, стимулювання продажів в інтернеті (розміщення банерів на інтернет сайтах, Seo-оптимізація сайту, супровід, E-mail разсилка, послуги сайтів Groupon.ua та Kuponya.ua), розробка соціального пакету «Вибір», залучення T&D менеджера, Talent management, інвестування молоді (студентів), розвиток внутрішніх комунікацій.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз теоретичних аспектів маркетингової діяльності підприємств. Маркетингова діяльність повинна сприяти розвитку підприємства в обраному напрямку, тому її цілі є прямим відображенням загальної місії підприємства. Досягнення поставлених цілей підприємства є можливим лише тоді, коли кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів. Тому, маркетингову діяльність підприємства доцільно розглядати з позицій як зовнішнього, так і з позицій внутрішнього маркетингу (маркетингу персоналу). Внутрішній маркетинг спрямований на контактний персонал підприємства і передбачає таку політику керівництва, в тому числі запровадження дієвих мотиваційних механізмів, які б призводили до підвищення функціональної якості обслуговування. Перед тим, як продати якісний товар чи послугу зовнішньому споживачеві, необхідно спочатку «продати» його внутрішньому споживачеві, тобто персоналові Інакше кажучи, персонал повинен бути мотивованим на якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів.

З огляду на це, підприємство має приділяти однаково значну увагу як зовнішньому, так і внутрішньому маркетингу.

2. Дослідження літературних джерел дало змогу виявити основні концепції, якими керуються підприємства, задля ефективного управління маркетингом: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально–етичного маркетингу. Управління внутрішнім маркетингом є найменш розробленим аспектом як у концептуальній, так і в практичній площині та належить до завдань стратегічного менеджменту підприємства.

Визначено 4 типи підходів до управління внутрішньою маркетинговою діяльністю: директивний контроль, переконувальний продаж,

консультативний маркетинг і маркетинг взаємовідносин. При цьому внутрішній маркетинг має набувати підтримки з боку традиційного маркетингу.

Отже, проаналізувавши підходи до управління маркетинговою діяльністю можемо стверджувати, ефективне управління зовнішньою маркетинговою діяльністю можливе при коректно підібраному підході до управління внутрішнім маркетингом. Лише коли налагоджена система управління внутрішнім маркетингом і кожен співробітник підприємства робить особистий внесок у справу задоволення потреб клієнтів, можемо стверджувати про ефективність маркетингової діяльності підприємства загалом.

3. Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням - не завжди надається можливість висловити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Встановлено, комплексну оцінку маркетингової діяльності доцільно проводити аналізуючи фінансові та маркетингові показники (зовнішнього маркетингу –обсяги збуту, темпи росту ринку, збереженість клієнтів, частку ринку та внутрішнього маркетингу – лояльність працівників, їх мотивованість, залученість у справи підприємства). Слід зазначити, що показники ефективності маркетингової діяльності діляться на групи в залежності від горизонту управлінських дій. Головна мета оцінки ефективності внутрішнього маркетингу в тому, щоб виявити сфери, які найбільшою мірою вплинуть на результативність діяльності підприємства, що дозволить оптимальним чином вкладати наявні ресурси для досягнення кінцевих цілей підприємства.

4. Аналіз зовнішньої та внутрішньої маркетингової діяльності підприємства електротехнічного устаткування ТОВ «Союз-Континент – СК» показав, що:

- збільшення доходів підприємства не сприяє збільшенню прибутку, так як наявні значні суми дебіторської заборгованості, що в свою чергу свідчить про проблеми у роботі з клієнтами;

- розподіл витрат на маркетингові комунікації не є раціональним;

- відсутність просування підприємства і його продукції в мережі Інтернет, невідповідність сайту зростаючим інформаційним потребам потенційних клієнтів, що спровоковано відсутністю кваліфікованих працівників у даній галузі;

- в цілому рівень організаційної лояльності працівників на достатньому рівні, проте залученість працівників у справи підприємства бажає кращого. Підприємству необхідно проводити більш грунтовну роботу з персоналом для підвищення вмотивованості та задоволеності працівників, що прямо впливає на виробничі можливості підприємства.

5. Оцінка ефективності маркетингу є досить складним завданням - не завжди надається можливість висловити кількісний ефект, одержуваний за рахунок маркетингових заходів. Проте існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми. Встановлено, що доходи підприємства зростають, проте незважаючи на щорічний ріст доходів, прибуток підприємства у 2019 році скоротився на 1068 тис. грн. Ефективність маркетингових інвестицій зменшилась в 2019 році відносно попереднього у 8 разів, в той час коли витрати на маркетнгову діяльність збільшились. Аналіз ринку електротехнічного устаткування свідчить, що підприємство ТОВ «Союз – Континент – СК» входить в п’ятірку найпопулярніших виробників електрощитового обладнання Запорізького регіону і займає 17% ринку.

Аналізуючи дані, дійшли висновку, що галузь електротехнічного устаткування є доволі перспективою, а конкурентоспроможність підприємства є високою. Так як, ТОВ «Союз-Континент-СК» знаходиться в секторі агресивного зростання, це пов’язано з високим рівнем прибутковості

галузі електротехнічного устаткування, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

6. Удосконалено науково-методичний підхід до проведення маркетингових досліджень на підприємстві, у якому, на відміну від існуючих, кожен етап класичного маркетингового дослідження адаптовано до специфіки цілей, завдань і змісту зовнішнього та внутрішнього маркетингу.

Проведення дослідження за запропонованою схемою-алгоритмом дозволить підвищити ефективність проведення досліджень зовнішнього та внутрішнього маркетингу, тому що алгоритми не дозволяють дослідницькій групі відхилятися від «заданого маршруту» дій, тим самим заощаджуючи їх зусилля і підвищуючи якість роботи. Крім того, авторська схема-алгоритм сприяє зростанню якості дослідних результатів за рахунок ширшого відображення в ній специфіки аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингу.

7. З метою вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент-Ск» в напрямку зовнішньої маркетингової діяльності рекомендовано створити відділ маркетингу, діяльність якого буде спрямована на координацію всіх видів просування товару та підприємства, а саме рекламу, особисті продажі, стимулювання збуту і PR, щоб вийти до всіх цільових аудиторій з єдиним повідомленням; просуванням підприємства і його продукції в мережі Інтернет, стимулювання продажів (розміщення банерів на інтернет сайтах, Seo-оптимізація сайту, супровід) та раціональним розподілом витрат на маркетингові заходи. Стосовно внутрішнього маркетингу персоналу доцільним буде розробка соціального пакету «Вибір», залучення T&D менеджера, розвиток Talent management, інвестування молоді (студентів), розвиток внутрішніх комунікацій, що сприяє підвищенню

вмотивованості та задоволеності роботою працівників, чинить позитивний вплив на загальну атмосферу в колективі, якість міжособистісних контактів та на трудовий потенціал працівників загалом.

8. Обгрунтовано, що всі запропоновані заходи удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Союз-Континент-СК» є доцільними. Оцінка ефективності запропонованих заходів була проведена емпіричним методом за допомогою експертів. Найбільш ефективними заходами для удосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Союз-Континент-СК» є створення відділу маркетингу, стимулювання продажів в мережі Інтернет та розробка і впровадження соціального забезпечення «Вибір».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багієв, Г. Л. Маркетинг : посібник для студентів вузів, 2015. - 736 с.

2. Голубков, Є.П. Маркетинг для професіоналів: посібник та практикум. Київ: Юрайт, 2017 . 474 с.

3. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2014. – 656 с

4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: навч. посібник. Київ: Юрайт, 2017. 800 с.

5. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник. Дніпропетровськ :Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

6. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н Маркетинг: посібник. Харків: Щедра садиба плюс, 2012. 400 с.

7. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг:посібник. Київ: Біном, 2014. 278с.

8. Дайан А., Букрель Ф. Київ: ЦУЛ, 2013. 201 с.

9. Діксон П.Р. Управління маркетингом Київ: Біном, 2008. 420 с.

10. Хруцький В.Є., Корнеева І.В. Сучасний маркетинг: настільна книга по дослідженню ринку. Кривий Ріг: СТ-ПРЕС, 2015. 559 с.

11. Кендюхов О. В. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2016. 201 с.

12. Панкрухин, А. П. Маркетинг: навч. посібник. Донецьк :ДонНУЕТ, 2011. 656 с.

13. Еніс, К. Т., Кокс М. П., Класика Б. М. маркетингу: збірник робіт, які мали найбільший вплив на маркетинг. Харків : Щедра садиба плюс, 2012. 746 с.

14. Маркетинг: енциклопедія / під ред. М. Бейкера. Київ:ЦУЛ, 2014. 1200 с.

15. Сагайдак М.П. Теорія внутрішнього маркетингу: еволюція та сучасні погляди. Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого

управління підприємствами: кол. Монографія. Кривий Ріг: СТ-ПРЕС, 2015. 534 с.

16. Grönroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory. Chicago : American Marketing Association Proceedings series, 2008. pp. 236-243.

17. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. 2008. P. 25-34.

18. Sagaidak M.P. Conceptual model of a set of the internal marketing of enterprises of the servise sector / I.L. Reshetnikova, M.P. Sagaidak // Globalne aspekty ekonomii swiatowej i stosunków miedzynarodowych w warunkach niestabilnosci gospodarczej: monografia Miedzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Czestochowa, Akademia Polonijna, 2016, 897 s.

19. Калюжна Ю.В., Буряк А.М. Концепція внутрішнього маркетингу підприємства. Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності: збірник матеріалів VI Всеукраїнської конференції студентів і молодих вчених, Запоріжжя, 2020.

20. Парасюк О. О. Маркетинг послуг: посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків :ХНАМГ, 2016. 86 с.

21. Ткачук С.В., Стахурський В.О. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ: НУХТ, 2015. 148 с.

22. Балабанова Л.В., Заремба В.П. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. 257 с.

23. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 164 с.

24. Федорченко А. В., Окунєва О. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 230 с.

25. Маркетинг : підруч. / за заг. ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. Київ : Національна академія управління, 2016. 632 с.

26. Punjaisri K. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors / Khanyapuss Punjaisri, Alan Wilson // European Journal of Marketing. 2011. Vol. 45. No. 9/10. P. 1521–1537.

27. Гончаров В.М., Шевченко М.М., Бурнукіна О.А., Рахметуліна Ж.Б., Абилайханова Т.А. Стратегії підприємства в контексті маркетингу: монографія. Усть-Каменогорськ: Східно-Казахстанський державний університет ім. С.Аманжолова, 2017. 164 с

28. Новаторов Е. В. Маркетинг послуг: теорія і технологія: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2015.

29. Криворучко О. М., Гладка О. І Маркетинг персоналу: формування та реалізація на підприємствах: монографія. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2015. 206 с.

30. Яковлєв Г.І. Конкурентоспроможність підприємств: проблеми маркетингу, менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності: монографія. Москва: КНОРУС, 2015. 380с.

31. Sharma N. Internal corporate communication and its impact on internal branding / Neha Sharma and T. J. Kamalanabhan // Corporate Communications: An International Journal. 2012. Vol. 17. No. 3. P. 300–322.

32. Sagaidak M.P. Conceptual model of a set of the internal marketing of enterprises of the servise sector / I.L. Reshetnikova, M.P. Sagaidak // Globalne aspekty ekonomii swiatowej i stosunków miedzynarodowych w warunkach niestabilnosci gospodarczej: monografia Miedzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Czestochowa, Akademia Polonijna, 2016, 897 s. – pp. 810-823

33. Оснач О. Ф. Маркетинг промислового підприємства в схемах і малюнках: навчальний посібник. Одеса: ФОП Бондаренко М.А., 2015. 308 с.

34. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент /пер. с англ. под. ред. В. Кузіна. Київ: КНЕУ, 2014. –800 с.

35. Дерев’янченко Т.Є. Маркетинговий аудит: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. с. 357

36. Артем'єва, О. А. Маркетингова політика організацій: теорія, методологія і практика: кол. монографія Москва: ІНФРА-М, 2015. 216 с.

37. Куімов, В. В. Маркетингові технології в розвитку ринків продовольчих товарів регіонів Сибіру: монографія. Красноярськ: СФУ, 2015. 265 с.

38. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с

39. В’юн В.Г., Кіщак І.Т., Шевчук С.П.,. Лагодієнко В.В. Організація і методика маркетингових досліджень: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення. Миколаїв: Іліон, 2015. 312 с.

40. Пріб К.А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К.А. Пріб, Н.І. Патика. Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 432 с.

41. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

42. Коротков, А.В. Маркетингові дослідження: посібник. Москва: Юрайт, 2016. 595 с.

43. Божук, С.Г. Маркетингові дослідження: підручник.Москва: Юрайт, 2019.

44. Карпова, С. В. Маркетинг:теорія і практика: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2019. 408 с.

45. Внутрішній маркетинг: новий рівень відносин між працівником і компанією. URL: https://www.kom-dir.ru/article/1387-qqq-16-m8-26-08-2016-vnutrenniy-marketing. (дата звернення: 21.10.2020)

46. Барна Н.В., Романенко Л.Ф. Комплекс маркетингових комунікацій: формування та ефективність: монографія Київ : НТУУ «КПІ», 2015 р. 236 с.

47. Що означає «лояльність персоналу». Журнал Оплата праці, липень, 2016. №14/1. URL: https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html (дата звернення: 21.10.2020)

48. Методи збору інформації. URL: https://4service.group/service/marketingovi-doslidzhennya/metody-zboru-informatsiyi/ (дата звернення:19.10.2020).

49. «Тайный покупатель» (Mystery Shopping). URL: https://4service.group/ua/service/uslugi-mystery-shopping/ (дата звернення:19.10.2020).

50. Орлов П. А., Лисиця Н. М., Холодний Г. О. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку : наукове видання. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с.

51. Сагайдак М.П. Методичні підходи до моделювання потенціалу внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. «Економічні науки». 2015. №4(221). С. 226-231.

52. Сагайдак М.П. Моделювання компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг. Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. Ч.2. 2015. Вип. 34-35. С. 140-151

53. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Союз-Континет-СК» URL: (http://www.s-kont.com.ua (дата звернення:19.10.2020).

54. Фасадні і 3D інтер'єрні плити від виробника URL: https://warmwall.com.ua(дата звернення:19.10.2020).

55. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 502 с.

56. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

57. Дяків О. П., Островерхов В. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 391 с

58. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал». 2016. 512 с

59. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О. М. Руденко та ін. Київ : Кондор, 2017. 123 с.

60. Карпенко В. В. Ефективність відтворення та використання кадрового потенціалу підприємств : монографія / В. В. Карпенко, В. І. Успаленко. Харків : БУРУН і К, 2015.

61. Основи менеджменту: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

62. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 336 с.

63. Червінська, Л. П. Економіка праці : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2016. 288 с.

64. Грицяк Н. В., Глущенко В. О., Протасова Н. Г. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: монографія. Київ: «К. І. С.», 2015. 224 с.

65. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.

66. Данюк В. М, Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

67. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.

68. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.

69. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч.посіб. / за ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2016. 427 с.

70. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

71. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Москва: МАУП, 2011. 496 с.

72. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 411 с.

73. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства : колект. монографія /за наук. ред. к.е.н., проф. В.П.Пилипчука. Київ: КНЕУ. 2018.

74. Інструменти і методи комерціалізації інноваційної продукції : колект. монографія /за наук. ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., Київ: Центр наукової літератури. 2018.

Декларація

академічної доброчесності

здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Буряк Анна Миколаївна, студентка ІІ курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти anya.buryak1997@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління маркетинговою діяльністю та шляхи її удосконалення на підприємстві ТОВ «Союз-Континент-СК» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Буряк А.М.

Дата_____ Підпис_____ Калюжна Ю.В.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Підходи щодо визначення поняття «маркетинг»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Ламбен Ж.- Ж.	Філософія бізнесу і активних дій, яка є значущою для будь-якої підприємства, що займається задоволенням потреб споживачів. Комплекс агресивного інструментарію збуту для проникнення на наявні ринки [4, с. 33].
2	Моблі Л. Маккеон К.	Система управління діяльністю фірми щодо розроблення, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах одержання прибутку [5, с. 7].
3	Ноздрьова Р.Б. Цигічко Л.І.	Ринкова концепція управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю підприємств, яка спрямована на вивчення ринку і економічної кон'юнктури, конкретних запитів споживачів та орієнтування на них товарів і послуг, які виробляються [5, с. 8].
4	Голубков Є.	Філософія управління, господарювання в умовах ринку, яка передбачає орієнтування виробництва на задоволення потреб конкретних споживачів [2, с. 9].
5	Американська асоціація Маркетингу	Процес планування та втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє цілі окремих людей та організацій (1985) передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, підприємства, людей, території та ідеї за допомогою обміну (сьогодення) [5, с. 7].
6	Маслова Т.Д., Божук С.Г, Ковалик Л.Н.	Вид діяльності з просування товарів від виробника до споживача [6, с. 37].
7	Эванс Дж. Р, Берман Б.	Передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, підприємства, людей, території і ідеї шляхом

		обміну [7, с. 10].
8	Дайан А., Букрель Ф.	Ряд технічних методів, які спрямовані на задоволення в найкращих психологічних умовах для споживачів і в найкращих фінансових умовах для дистриб´юторів природних або штучно викликаних потреб
9	Диксон П.Р.	Система управління діяльністю фірми з розробки, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах отримання прибутку [9, с. 21].
10	Хруцкий В.Е.	Процес планування і управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товарів, послуг та ідей до споживача для задоволення потреб як окремих осіб, так і організацій [10, с. 25].
11	Дихтль Е., Хершген Х.	Принцип поведінки підприємства, який полягає в послідовному спрямуванні всіх рішень, що стосуються ринку, на вимоги і потреби споживачів і покупців (маркетинг як принцип управління підприємством); Зусилля для отримання переваг у споживачів у порівнянні з конкурентами за допомогою комплексу спеціальних ринкових заходів (маркетинг як засіб) [14, с. 20].
12	Панкрухин А. П.	Ринкова філософія, стратегія і тактика мислення і дії суб'єктів ринкових відносин: не тільки виробників і посередників у комерційній діяльності, але і споживачів, а також постачальників, практичних економістів, учених, цілих організацій, аж до урядових органів [12, с. 14]
13	Мефферт Х.	Сучасна, узагальнена і одночасно широка інтерпретація обміну між двома учасниками угоди. Орієнтоване на ринок управління підприємством, яке полягає в плануванні, координації та контролі всієї діяльності підприємства, пов'язаної з діючими та потенційними ринками [13, с. 12].

Продовження додатка А

14	Левіт Т. М.	Комерційні зусилля по збуту -це зосередженість на потребах продавця, а маркетинг- це зосередженість на потребах покупця. Комерційні зусилля по збуту -це турбота про потреби продавця по перетворенню його товару в готівку, а маркетинг-це турбота про задоволення потреб клієнта за допомогою товару і цілого ряду чинників, пов'язаних зі створенням, постачанням і, нарешті, споживанням цього товару [14, с. 27]
15	Кулаков С. Н.	Суть сучасного маркетингу: це підприємницька діяльність, що перетворює потреби покупця в доходи підприємства [5, с. 8].

Додаток А

Таблиця А.2 - Особливості внутрішнього та зовнішнього маркетингу

Зовнішній маркетинг	Внутрішній маркетинг
1	2
Об’єкт	
- споживачі, постачальники; - підприємства-конкуренти; - торговельні посередники; - контактні аудиторії.	- персонал підприємства; - внутрішнє середовище підприємства.
Принципи	
- ретельний облік і задоволення потреб споживача; - створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довгострокової перспективи; - інформування потенційних споживачів і вплив на них за допомогою інструментів маркетингу.	- орієнтація на задоволення потреб персоналу; - інтеграція зусиль всіх функціональних підрозділів підприємства. - вибудовування лояльних відносин з персоналом компанії; - організація зворотних інформаційних потоків по виявленню задоволеності суб'єктів бізнес -відносин.
Функції	
- маркетингові дослідження ринку (збір і аналіз інформації); - розробка маркетингової стратегії; - формування плану і бюджету маркетингу; - управління асортиментом товарів; - розробка і здійснення цінової стратегії маркетингу; - Формування і управління системою дистрибуції товарів. - організація каналів маркетингових комунікацій (організація рекламної діяльності та заходів з просування продукції на ринку) - створення бренду підприємства; - реалізація та контроль за виконанням маркетингових програм; - оцінка ефективності маркетингових програм.	- дослідження лояльності та задоволеності співробітників роботою; - розробка стратегічних положень роботи з персоналом; - формування плану і бюджету кадрових заходів; - управління і розвиток персоналу; - визначення ціни робочої сили; - формування програм залучення нових співробітників та поліпшення умов праці; - управління внутрішніми комунікаціями (формування програм лояльності всередині підприємства, створення позитивної атмосфери в колективі); - створення бренду роботодавця; - реалізація внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів; - оцінка ефективності кадрової роботи.

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Опитувальник за методом «важлвість-терміновість» (за атрибутами Ф. Герцберга)

№ п/п	Атрибут	Важливість	Терміновість
1	2	3	4
Фактори гігієни			
1	Мати більше свободи на роботі		
2	Мати добрі стосунки з керівником і колегами		
3	Мати можливість для професійного росту		
4	Мати хороші робочі умови		
5	Отримувати хорошу зарплату		
6	Допомагати своїй фірмі досягти цілей		
7	Мати просування по службі		
8	Бути частиною своєї робочої групи		
9	Мати стабільну і надійну роботу		
10	Бути поінформованим про результати своєї роботи		
Фактори мотивації			
11	Бути лідером у своїй групі		
12	Виконувати вартісну, цікаву і якісну роботу		
13	Досягати особистих цілей, що відносяться до роботи		
14	Отримувати нові навички та знання		
15	Бути по достоїнству оціненим своїм керівником		
16	Брати участь у прийнятті рішень		

Додаток В

Таблиця В.1- Опитувальник С.С. Баранської щодо виявлення лояльності працівників

Ставлення до підприємства, де ви працюєте					Твердження	Ставлення до підприємства, де ви б хотіли працювати				
1					2	3				
1	2	3	4	5	1. Співробітники впевнені, що працюють на чудовому підприємстві	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. З таким самим успіхом будь-який із співробітників працював би і на іншому підприємстві	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Співробітники підприємстві прагнуть удосконалювати свої професійні навички	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Перевага підприємства над іншими очевидна для співробітників	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Найважливіші речі, які трапляються в житті співробітників, включають роботу	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Будь-хто із співробітників легко залишить роботу на підприємстві, якщо буде більш вигідна пропозиція	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Одна з найважливіших цілей роботи співробітників на підприємстві — стати професіоналом	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Співробітники готові взяти на себе додаткове навантаження, якщо це необхідно підприємству	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. Репутація підприємства в очах співробітників бездоганна	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Робота — те, чим співробітник повинен займатися більшу частину часу	1	2	3	4	5

Продовження додатка В

1	2	3	4	5	11. Співробітники відчувають особисту відповідальність за всі успіхи й невдачі підприємства	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Якість роботи на підприємстві є предметом гордощів її співробітників	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. Щастя в житті співробітників приходить головним чином з роботою	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Складнощі з пошуком нового робочого місця — єдине, що утримує співробітників на цьому підприємстві	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. Співробітники вважають за краще працювати виключно у своїй професійній сфері	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Проблеми підприємства сприймаються співробітниками як їх особисті проблеми	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. Співробітники вважають роботу центральною річчю у своєму житті	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. Багато співробітників вважають, що ця компанія не заслуговує відданості	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Співробітники активно допомагають підприємству у вирішенні проблем	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Співробітники прагнуть працювати з повною самовіддачею	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Співробітники з гордістю заявляють іншим, що є частиною свого підприємства	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. У співробітників компанії немає відчуття будь-яких зобов’язань перед підприємством	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Співробітники відчувають задоволення від роботи за своєю професією	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. Життя співробітників найбільш цінне, коли вони захоплені роботою	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. Головне в роботі співробітника — можливість використовувати свої професійні навички	1	2	3	4	5