

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: студентка 5 курсу, групи МРЗ-51

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Слободян Анна Володимирівна _____

Керівник ст. викл. Крижко О.В. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Слободян Анни Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація маркетингової діяльності на підприємстві»
керівник кваліфікаційної роботи ст. викл. Крижко Ольга Валеріївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. Теоретико-методологічні основи організації маркетингової діяльності на підприємстві
 2. Дослідження маркетингового середовища ХОП «ШЕРИФ»
 3. Шляхи удосконалення організації маркетингової діяльності на ХОП «ШЕРИФ»
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць - 22
Рисунків - 16
6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	

Студент _____

Слободян А.В.

Керівник роботи _____

Крижко О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Маркетингова діяльність як концепція управління підприємством в ринкових умовах.....	8
1.2. Процес формування маркетингових структур на підприємстві ...	16
1.3. Організація служби маркетингу на підприємстві	27
Висновки до 1 розділу.....	35
РОДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ХОП «ШЕРИФ».....	38
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.	38
2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства ХОП «Шериф»	45
2.3. Розробка плану організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф»	58
Висновки до 2 розділу.....	63
РОДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	65
3.1. Удосконалення організаційної структури ХОП «Шериф» за допомогою створення єдиної служби маркетингу	65
3.2. Рекламна кампанія для ХОП «Шериф»	76
Висновки до 3 розділу.....	86
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку шляхів ефективної роботи підприємств в нинішній економічній ситуації на українському ринку. Інструментом для вирішення цих завдань є маркетинг, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємств. Маркетинг є визначальним фактором виробництва, що робить економіку орієнтованою на споживача і веде до підвищення якості життя. Перехід до ринкових відносин в управлінських структурах підприємств будь-якої організаційно-правової форми неминуче пов'язаний з формуванням маркетингового підходу до вирішення проблем управління в інтересах споживача. Маркетинговий підхід при вирішенні стратегічних і тактичних завдань дозволяє підприємствам дуже гнучко маневрувати наявними матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами.

Світовий досвід маркетингової діяльності, приводить нас до розуміння тієї величезної користі, яку можна і потрібно витягти, впроваджуючи маркетинг в нашу господарську практику. Маркетинг стає неодмінною умовою ефективної роботи вітчизняних підприємств в умовах ринку. Він підвищує реальну зацікавленість їх у випуску та реалізації високоякісної продукції, що користується стійким попитом у споживачів. Процес організації маркетингу на підприємстві досить складний і вимагає значних витрат. Але незважаючи на це, кожне підприємство зацікавлене в ефективній маркетинговій діяльності. З цією метою на підприємстві необхідна організація служби маркетингу, тобто спеціалізованого підрозділу, що діє на основі принципів і методів маркетингу.

При формуванні організаційної структури управління підприємством в умовах ринку службі маркетингу повинен віддаватися пріоритет, так як вона інтегрує в своїй діяльності не тільки ринкову, а й виробничу, збутову і фінансову політику. Ця служба являє собою мозковий центр і джерело інформації. Тільки вона на базі маркетингових досліджень приймає рішення про доцільність,

перспективність і прибутковість виробництва того або іншого продукту, необхідного споживачеві.

Усвідомлюючи необхідність наявності в організації структури управління служби маркетингу, як спеціалізованого підрозділу, багато керівників пішли по шляху їх організації без глибокого і всебічного вивчення світового досвіду, використовуючи метод проб і помилок.

Основні напрямки, проблеми і перспективи організації маркетингу на підприємствах відображені в працях великої кількості зарубіжних вчених - економістів: Ф. Котлера, І. Ансоффа, К. Гренрооса, П. Друкера, Е. Дихтль, Ж. Ламберна, Р. Мачадо, Х. Швальбе, Дж. Еванса, Х. Хершген, Г.Л. Багієва, і ряду інших дослідників. Проблеми організації підприємства на засадах маркетингу представлені у працях таких вітчизняних науковців: Белявцева М. І., Балабанової Л.В. , Войчака А. В., Верескуна М. В., Виноградової О. В., Пічик К. В., Шевченко А.В., Романченко Н. В., Ромата Є.В., Гуменної О. В., Васюткіної Н. В. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо організації маркетингової діяльності на підприємстві.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **задачі**:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «Маркетинг» і «Маркетингова діяльність» в науковій літературі;
- розглянути напрями маркетингової діяльності;
- проаналізувати підходи до організації маркетингової діяльності;
- проаналізувати процес формування маркетингових структур на підприємстві;
- визначити переваги та недоліки розглянутих моделей організаційних структур служб маркетингу;

- дослідити основні методи вибору типу організаційних структур служб маркетингу;
- дослідити етапи формування маркетингової діяльності на підприємстві;
- визначити головні задачі служби маркетингу;
- розглянути функції, які виконує відділ маркетингу;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- розробити план організації маркетингової діяльності на ХОП «Шериф»;
- удосконалити організаційну структуру ХОП «Шериф» за допомогою створення єдиної служби маркетингу;
- розробити рекламну кампанію для ХОП «Шериф».

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

Предметом дослідження є удосконалення організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф».

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії організації маркетингової діяльності, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії на підприємстві.

Інформаційною базою роботи стали публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем організації маркетингової діяльності на підприємстві, закон України та інші нормативні акти з питань охоронних послуг, статистичні й звітні дані ХОП «Шериф».

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 95 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Маркетингова діяльність як концепція управління підприємством в ринкових умовах

Сучасні умови розвитку ринкової економіки потребують впровадження нових форм управління господарською діяльністю із застосуванням новітніх маркетингових методів. Більшість вітчизняних підприємств користуються обмеженим арсеналом маркетингових інструментів, які частіше спрямовані на реалізацію збутової діяльності. Такий застарілий підхід до управління не дозволяє швидко підлаштовуватись до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому маркетингових середовищах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, диференціації товарів, послуг чи ідей та забезпечення стабільних умов для інноваційного розвитку[6, с.7].

Застосування маркетингу в діяльності підприємств сприяє оптимізації роботи цих підприємств та допомагає найбільш раціонально планувати свою діяльність.

В ринкових умовах виникає необхідність реалізації принципово нового підходу в розвитку діяльності суб'єктів господарювання, що базується на принципах, функціях, елементах і методах маркетингу, як підходу, який орієнтується на споживача.

Дослідження показали, що єдиного загальноприйнятого визначення маркетингу поки немає. Налічується більше 2000 різних визначень поняття маркетингу, найбільш загальним і всеохоплюючим є визнання маркетингу як філософії бізнесу. Найбільш поширене: маркетинг – комплексний системний підхід до вивчення проблем ринку, що охоплює усі стадії руху товарів від вивчення попиту на нього до збуту конкретним споживачам.

Мета маркетингу – отримання обґрунтованого прибутку.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «Маркетинг» в науковій літературі

(систематизовано автором)

Дослідники	Сутність поняття «Маркетинг»
American Strategic Management Group (Американська маркетингова асоціація, 1985р.) [9]	«Процес планування та втілення в життя задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів, послуг завдяки обміну, який задовольняє потреби».
Ф. Котлер, 1990 р. [10, с. 46]	«Процес вивчення і формування споживчих запитів та переваг, а також використання всіх ресурсів і засобів фірми для їх задоволення з метою отримання прибутку та для особливої користі споживачів».
Еніст Б.М. Кокс К.Т. Моква М.П. [24, с. 72]	«Особливий вид людської діяльності, спрямованої на економічне задоволення запитів споживачів і забезпечення відповідності потреб покупців і ресурсів фірм-виробників».
Балабанова Л.В. [25, с. 12]	«Соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення запитів і потреб як індивідів, так і груп, з допомогу створення пропозиції та обміну товарів, що мають цінність».
Доступний маркетинг. Розділ «Сутність маркетингу» [27]	«Це аналіз, планування, реалізація та контроль за втіленням «суміші» маркетингових рішень стосовно продукту фірми, його ціни, системи просування та розподілу, а також надій та сподівань фірми, тобто це ключ до досягнення цілей та завдань, що постають перед фірмою, яка прагне завоювати цільовий ринок».
Шевченко А.В. [26, с. 25]	«Сукупність планомірних організаційно-технічних дій підприємства щодо вивчення ринку і активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту продукції з урахуванням ринкового попиту».

З даних табл. 1.1 можна побачити, що маркетинг представляє собою складне багатоаспектне явище [9, 10, 24], багатовимірний управлінський процес [26, 25],

спрямований на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою задоволення споживача, що дозволяє адаптуватися до мінливого маркетингового середовища.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття та «Маркетингова діяльність» в науковій літературі (систематизовано автором)

Дослідники	Сутність поняття «Маркетингова діяльність»
Котлер Ф. [10]	«Маркетингова діяльність – це вид людської діяльності, що спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну»
Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. [30]	«Маркетингова діяльність – самостійний вид підприємницької діяльності, функція із інтеграції усіх ланцюгів підприємницької та виробничої діяльності із метою досягнення поставлених цілей».
Балабанова І.В. [16]	«Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг».
MARKETOPEDIA - онлайн енциклопедія маркетингу [28]	«Маркетингова діяльність - це діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних задач, що стоять перед ним в комерційній компанії (підприємстві, фірмі)».
Ареф'єва Т.С. [40]	«Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, задача якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг та робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються

Продовження табл.1.2

	можливості виробництва та розподілу товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно здійснити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачу».
Економіка. Розділ «Маркетингова діяльність та її основні види» [29].	«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 у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються можливості виробництва і розподіл товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві».
Аронова В.В. [4]	«Маркетингова діяльність має забезпечувати конкурентоспроможне становище того або іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, це процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, що припускає використання певних технологій, засобів і методів».

Таким чином, з метою забезпечення комерційного успіху підприємства на ринку, необхідно сформувати таку систему управління його діяльністю, яка дозволить своєчасно, повно і якісно отримати інформацію про стан внутрішнього і зовнішнього середовища його функціонування.

Отже, сутність маркетингової діяльності полягає в цілеспрямованих діях по вивченню внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на базі організації

управління якістю його діяльності, що забезпечує досягнення оптимальних результатів роботи підприємства на ринку і найбільш повне забезпечення потреб і запитів споживачів.

Головною метою маркетингової діяльності на думку М. Полієнко є забезпечення комерційного успіху підприємства і його продуктів на ринку, що найчастіше досягається через збільшення обсягів продажів в натуральному і грошовому вираженні. Однак, у залежності від конкретної ситуації, на конкретному підприємстві цілі маркетингової діяльності можуть бути іншими [8].

Зміст маркетингової діяльності полягає в пошуку взаємовигідного компромісу між потребами потенційних споживачів і виробничими можливостями (а також ключовими компетенціями) компанії з урахуванням можливих дій конкурентів. Традиційно в маркетингу вважається, що в маркетинговій діяльності необхідно відштовхуватися саме від потреб ринку, однак це не завжди справедливо [42].

Маркетингова діяльність може бути спрямована як на зміну продуктів і бізнес-процесів компанії для відповідності існуючому попиту (підвищення підсумкової споживчої цінності), так і на створення, розвиток або зміну ринкового попиту (потреб потенційних споживачів). Але оскільки пряме управління попитом, на відміну від прямого управління продуктами та бізнес-процесами, найчастіше технічно неможливо, оскільки має на увазі маніпулювання свідомістю і мотивацією кінцевих споживачів, то вважається більш розумним орієнтуватися на існуючий попит (потреби) і підлаштовувати під нього пропозиції компанії. З іншого боку, практично неможливо створити успішний продукт, орієнтуючись тільки на існуючий ринковий попит. При цьому очевидним є те, що навіть розробку інноваційного продукту необхідно починати з відповіді на питання: які споживачі будуть його купувати і навіщо вони будуть це робити [42].

Маркетингову діяльність можна умовно розділити на чотири напрямки (рис. 1.1).

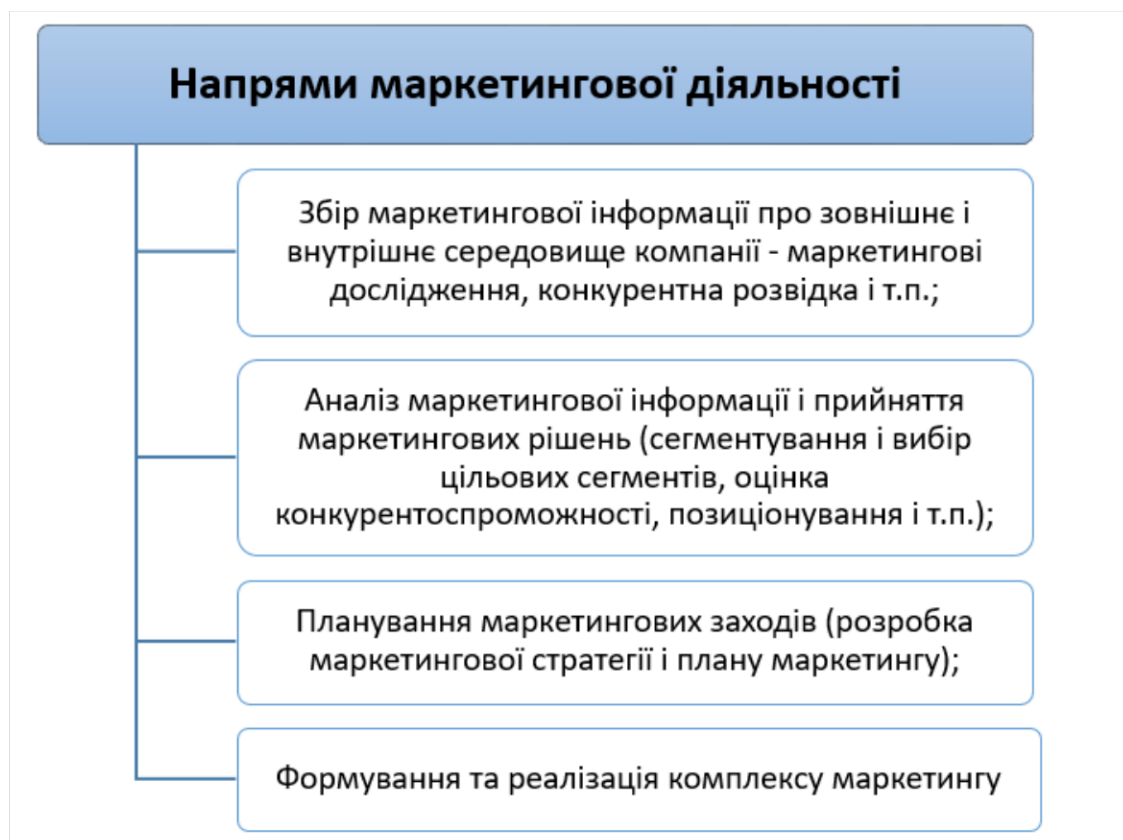


Рис.1.1. Напрями маркетингової діяльності (складено автором)

Це не послідовні етапи маркетингової діяльності, як може здатися на перший погляд, а саме взаємодоповнюючі напрямки. Наприклад, в процесі розробки маркетингової стратегії або аналізу маркетингової інформації може виникнути необхідність в проведенні додаткових досліджень, а за результатами маркетингових досліджень можуть вноситися корективи безпосередньо в елементи комплексу маркетингу без перегляду маркетингової стратегії і плану маркетингу [13].

Головними ключовими поняттям у маркетинговій діяльності визначається обмін для задоволення потреб. Потреби - це суб'єктивне відчуття незадоволення або недостатнього задоволення, спрямоване на його зменшення або ліквідацію.

Більшість вітчизняних підприємств, що пристосувалися до умов ринкової економіки, маркетингову діяльність розпочали із створення підрозділів (відділів,

служб) маркетингу з відповідними функціями. Але таким чином проблема ринкової орієнтації підприємства ще не вирішується. Для цього маркетинг повинен стати філософією господарчої діяльності підприємства, якої дотримуються усі співробітники. І не має значення, у якому підрозділі вони працюють і яку керівну посаду обіймають.

Згідно з маркетинговою філософією, підприємство прагне задовольнити потреби споживача з вигодою для себе. Донедавна у бізнесі домінував так званий “inside-out” – погляд на навколишній світ зсередини, а сьогодні поширений “outside-in” – погляд на себе ззовні. Таким є шлях від “виробничого” до “ринкового” мислення.

За Ф. Котлером підприємство може обрати будь-який шлях для збільшення обсягів послуг, що відображає один з п'яти підходів до організації маркетингової діяльності (Рис.1.2):

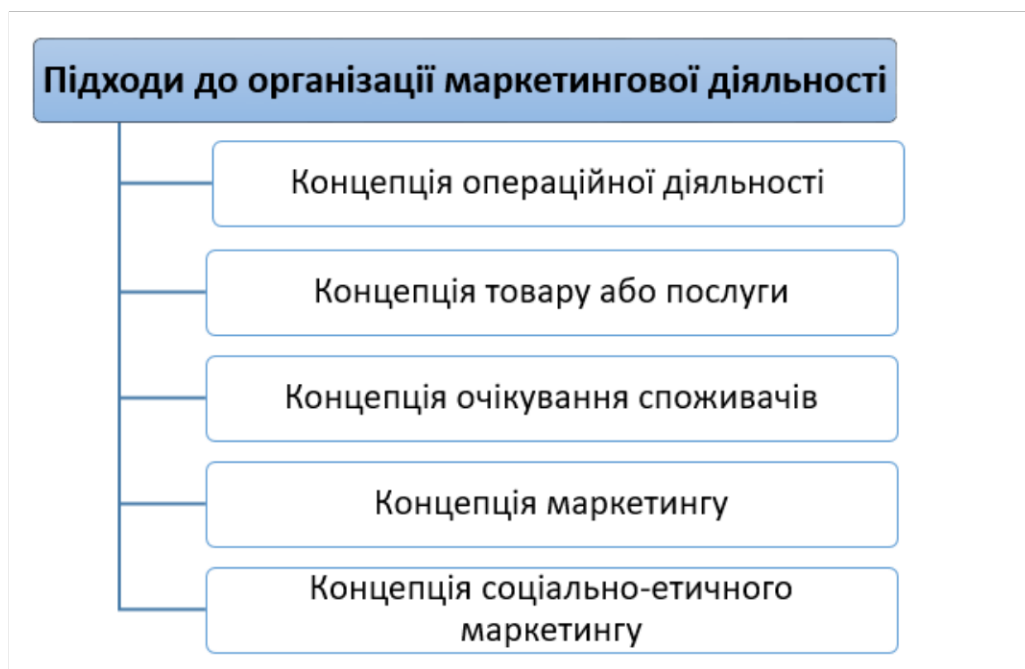


Рис.1.2. Підходи до організації маркетингової діяльності
(складено автором за [10])

Концепція операційної діяльності (пріоритет виробництва). Споживачі надають перевагу традиційним, дешевим і доступним для придбання товарам і послугам. А висока ефективність операційної діяльності дає змогу підтримувати низькі витрати і таким чином забезпечувати низькі тарифи [43].

Цей підхід виправданий в одному з трьох випадків:

- існує дефіцит послуг;
- попит можна збільшити, знижуючи тариф;
- існує можливість зменшити витрати завдяки збільшенню обсягів наданих послуг.

Концепція товару або послуги (пріоритет товару). На пріоритетне місце стає сам товар або послуга. Діяльність підприємства зорієнтована на постійне вдосконалення та розробку достатньої кількості модифікацій (варіацій) товару.

Такий підхід виправданий за умов, коли для покупця низька ціна не є найважливішим аргументом на користь послуги. Він готовий платити більше за унікальність товару або сервісу та високу їх якість, коли ця якість та властивості суттєво відрізняються від конкурентних аналогів.

Сильна сторона такого підходу полягає у досконалості технологій. Слабке місце такого підходу, як не дивно, теж у технології. Адже орієнтація на якість товару інколи не дає змоги своєчасно відчутти загрозу з боку нових технологій, коли з'являються інші товари чи послуги, які задовольняють ті самі потреби.

Концепція очікування споживачів (пріоритет продажу). Можлива за умов недостатньої обізнаності клієнта щодо властивостей товару (послуги), коли на поведінку споживача впливають різними засобами: рекламою, переконливими методами продажу, демонстраціями товару (послуг), спеціальними знижками тощо. І хоча існує певний ризик, пов'язаний з витратами на пілотні проекти, багато підприємств досить успішно використовують концепцію очікування споживачів як орієнтир у своїй діяльності [43].

Концепція маркетингу (пріоритет інтересам споживачів). Не важко здогадатися, що за орієнтир обирають потреби споживачів, які потрібно задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти. Гарантією успіху такого підходу є високий рівень життя покупців, з одного боку і віртуозне володіння інструментами маркетингу, вміння пристосовуватись до змін ринку [43].

Концепція соціально-етичного маркетингу (пріоритет потребам суспільства). Звичайно, маркетинг не є за суттю своєю альтруїстичним, якщо не враховувати безприбуткові організації. Прагнення до прибутку є нормальним орієнтиром діяльності. Але обраний шлях досягнення поставленої мети іноді діє всупереч моральним нормам та довгостроковим інтересам суспільства. Саме тому актуальним є розширення класичної концепції маркетингу.

До формули “маркетинг як діяльність, орієнтована на задоволення потреб споживача” слід додати “з одночасним поліпшенням життєвого рівня суспільства”. Так концепція отримала назву соціально-орієнтованого маркетингу [43].

Таким чином можна зробити висновок, що треба орієнтуватись на соціально-етичний маркетинг.

При цьому на підприємстві, з будь-якою формою власності, повинна бути створена служба маркетингу.

Функціональні обов’язки передбачають формування певної мети, задач, умов, пріоритетів та принципів маркетингу.

1.2. Процес формування маркетингових структур на підприємстві

Для організації служби маркетингу на підприємстві необхідно переорієнтувати менеджмент підприємства на маркетинговий підхід. Для цього не достатньо створити відділ маркетингу із відповідним штатом працівників. Необхідно зв’язати всі структурні підрозділи підприємства із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов’язані, взаємозалежні

і злагоджені у виконанні своїх функцій. Тільки за умови прийняття концепції маркетингу за основу формування будь-якого управлінського рішення підприємство має змогу досягнути бажаного комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку [7].

Отже, організація маркетингу на підприємстві – це створення структури управління маркетинговими функціями, тобто оптимальної організаційної структури маркетингового підрозділу, яка буде відповідати встановленим цілям і показувати підпорядкованість і відповідальність за виконання цих цілей і завдань.

Ефективна організація служби маркетингу на підприємстві передбачає:

- вибір оптимальної або вдосконалення існуючої структури управління маркетингом з огляду на цілі підприємства;
- добір або перепідготовка наявних фахівців відповідної кваліфікації;
- розподіл обов'язків, завдань, прав і відповідальності серед працівників маркетингової та споріднених служб залежно від фаху, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників;
- створення належних умов для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає в себе ефективну організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці та дотриманням вимог щодо безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого психологічного клімату у колективі;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби підприємства із іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства [7].

Таким чином, *організаційна структура служби маркетингу* – це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням [43].

Формування маркетингової організаційної структури залежить від програми підприємства, характеру і напрямку його діяльності.

Маркетингові служби займаються:

- підготовкою рекомендацій щодо вибору найбільш вигідного ринку;
- аналізом ринкових ситуацій;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням покупців;
- визначенням каналів товарообороту, збуту, методів продажу;
- підготовкою рекомендацій для підрозділу по просуванню, спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їх дій та дій збутової мережі;
- визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові товари та знімати з виробництва стару(малоприбуткову) продукцію;
- координацією дій технічних підрозділів, що займаються створенням нових товарів, які користуються попитом у споживача;
- контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку стосовно придбання товарів підприємства;
- розробкою бюджету маркетингу;
- плануванням заходів по впровадженню іміджу підприємства [45];

Організація служб маркетингу на підприємстві залежить від характеру завдань, стратегічних та оперативних планів організації, від обсягу випущеної продукції, ресурсного забезпечення та ринків збуту, які обслуговує фірма.

За висловленням Ф. Котлера: «Ідеальна організаційна структура для відділу маркетингу ще не знайдена». Із багатьох варіантів потрібно обрати таку структуру відділу маркетингу, яка дозволить підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля всіх працівників, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Для ефективного управління маркетингом необхідна досконала організаційна структура служби маркетингу, яка займається збором інформації, проведенням ринкових досліджень, організацією рекламної діяльності, збутової політики та сервісного обслуговування з метою забезпечення максимальних результатів (прибутку, обсягу продажів і ін.) при мінімальних витратах.

Вибір типу організаційної структури при організації служби маркетингу дуже важливий момент в маркетинговій діяльності, так як вона створює необхідні передумови для ефективної роботи цієї служби.

Типологія структур служби маркетингу досить велика. З численних схем структури найбільшого поширення мають такі: функціональна, товарна, регіональна, ринкову і сегментна та різноманітні їх комбінації.

При *функціональній структурі* служби маркетингу відділи, сектори, групи або окремі особи підпорядковані керуючому службою маркетингу. Відповідальність за виконання конкретної функції повністю несе підрозділ або відповідальний виконавець (рис.1.3).



Рис.1.3. Функціональна модель побудови відділу маркетингу *(побудовано автором)*

Функціональну структуру використовують, як правило, невеликі фірми з обмеженим товарним асортиментом (один або кілька товарів) і працюють на малому числі національних ринків і їх сегментів.

Дану структуру можуть застосовувати і великі фірми, що випускають товари, унікальні за їх технічними характеристиками. Ця структура ефективна, якщо

виробничо-збутова діяльність фірми постійна і одноманітна. Вона не придатна для вирішення нових проблем і швидкої реакції на зміни ринкової ситуації. Простота управління, чіткий опис посадових обов'язків кожного виконавця, можливість спеціалізації маркетологів по функціям, конкуренція між підрозділами - основні переваги функціональної структури.

До числа недоліків слід віднести:

- зниження якості роботи з розширенням товарного асортименту;
- відсутність зацікавленості в інноваціях;
- боротьба за приватні інтереси, а не за інтереси фірми;
- утруднено вирішення питань фінансування маркетингу;
- уповільнена реакція на вимоги ринку.

Товарна структура набула великого поширення в практиці роботи зарубіжних фірм. Вона дозволяє їм дуже швидко пристосовуватися до вимог ринку по кожному товару або групі їх. Повний маркетинг кожного товару, можливість поглибленого вивчення його властивостей і споживачів - переваги цієї структури (рис. 1.4).



Рис.1.4. Товарна модель побудови відділу маркетингу *(побудовано автором)*

Недоліки товарної структури:

- широке коло обов'язків одного працівника;
- пріоритет технології виготовлення продукту в маркетингу;
- неефективна робота при значному товарний асортимент і подорожчання апарату;

- недостатня ринкова орієнтація;
- слабка координація функцій, ускладнення стратегічного управління.

Регіональна структура служби маркетингу характерна для фірм регіональної орієнтації збутової діяльності. Вона за своєю структурою аналогічна товарної, але в основу закладено не розподіл по товарах, а розподіл по ринках. При ній кількість ринків велика, а номенклатура товарів не дуже велика (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на території
(побудовано автором)

Регіональна структура дозволяє більш глибоко вивчати потреби покупців кожного регіону, виходячи з національних, політичних і економічних умов. Ця структура найбільш ефективна для фірм, що здійснюють маркетингову діяльність за кордоном.

Регіональна структура має такі недоліки:

- децентралізація та дублювання функцій;
- слабка координація з товарів і функцій;
- недостатня ефективність для наукомістких товарів і фірм з широким товарним асортиментом.

У сучасних умовах диференційованого ринку особливе значення має *сегментна організація служби маркетингу* (рис. 1.6).

При ній кожен відділ служби маркетингу відповідає за роботу з певним сегментом потенційних споживачів незалежно від географічного розміщення ринків.



Рис.1.6. Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на сегменти споживачів *(побудовано автором)*

Сегментна структура орієнтує всю діяльність фірми на конкретних споживачів. Вона дозволяє здійснювати для кожної групи індивідуальну, спеціалізовану ринкову політику.

Структура передбачає індивідуальний підхід до конкретних споживачів по конкретним сегментам ринку. Вона націлена на довгострокову маркетингову стратегію на кожному сегменті ринку і стабілізацію прибутку.

Краща координація служб, можливість розробки програм, більш достовірний прогноз - це сильні сторони сегментної структури.

Однією з прогресивних моделей є *матрична* модель побудови відділу маркетингу (рис. 1.7). На підприємствах є керівники по окремих товарах та по окремих ринках. Керівники по товарах контактують із керівниками по ринках. Плануючи обсяги продажів для своїх товарів, визначаючи методи їх просування, враховується специфіка конкретних ринків.

Даний тип оргструктури маркетингу застосовують підприємства, що випускають різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках, які суттєво відрізняються.

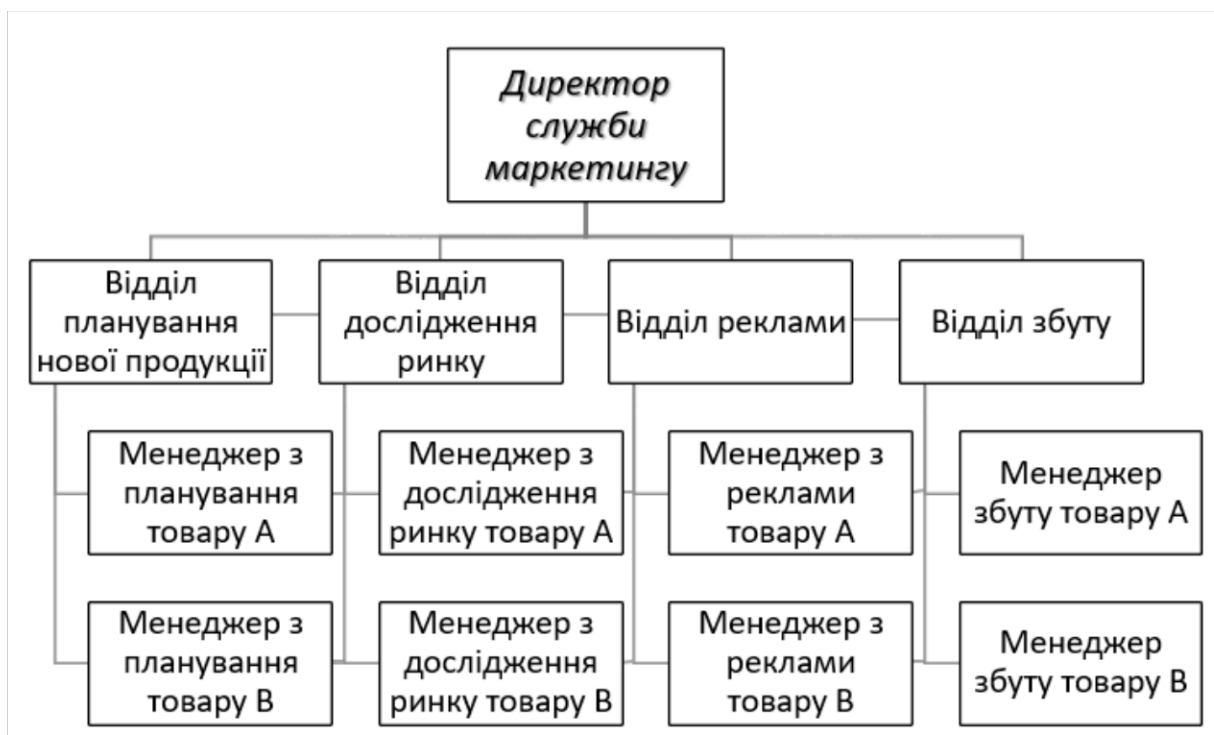


Рис. 1.7. Матрична модель побудови відділу маркетингу (побудовано автором)

Однак в матричній моделі виникає подвійне підпорядкування, яке викликає конфліктність цілей підрозділів та дублювання функцій серед працівників маркетингової служби. Така організаційна маркетингова структура може використовуватися у великих компаніях, які здійснюють масштабну різномірну маркетингову діяльність.

Характерною рисою цієї оргструктури є створення тимчасових колективів. Вони створюються на період, необхідний для розв'язання певних актуальних маркетингових проблем (розроблення маркетингових стратегій, прийняття рішень щодо елімінування продукту чи нововведень тощо), складаються з однієї чи кількох груп працівників різних підрозділів основної організації.

До тимчасових маркетингових структур належать:

- ради з маркетингу — спеціальні структури при керівникові організації, куди входять його заступники і провідні фахівці підприємства;

- цільові групи — спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для розв'язання суто конкретних маркетингових проблем;

- різновидом цільових груп є так звані венчурні групи, що створюються для опрацювання цікавих, але водночас і ризикованих маркетингових ідей.

Для створення тимчасових маркетингових структур необхідно чітко сформулювати їх основне завдання, визначити відповідальність кожного працівника, організувати планування роботи, призначити керівника [46].

Ми розглянули основні типи організаційних структур побудови відділу маркетингу. Існує ще безліч комбінацій моделей (змішаних форм): функціонально-продуктова, функціонально-ринкова, продуктово-ринкова, товарно-регіональна, товарно-ринкові, товарно-функціональні, функціонально-товарно-ринкові тощо.

Порівняємо призначення, переваги та недоліки розглянутих моделей організаційних структур служб маркетингу (табл. 1.3)

Таблиця 1.3.

Призначення, переваги та недоліки розглянутих моделей організаційних структур служб маркетингу (складено автором)

Тип	Призначення	Переваги	Недоліки
Функціональна модель побудови відділу маркетингу	Характерна для великих підприємств з незначним асортиментом випуску продукції і невеликою кількістю ринків	Концентрація уваги на вирішенні основних маркетингових завдань. Можливість глибокої функціональної спеціалізації, підвищення професійного рівня виконавців. Простота управління в цілому	Одноманітність роботи виконавців. Слабка гнучкість структури. Проблеми координації маркетингових зусиль. Можливість нездорової конкуренції між підрозділами. Важко порівняти результати окремих підрозділів.

Продовження табл. 1.3

Товарна модель побудови відділу маркетингу	Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом	Комплексність, скоординованість дій в цілому по продукту. Можливість невідкладного вирішення маркетингових проблем, порівняння результатів діяльності різних підрозділів. Універсалізм виконавців	Дублювання функцій, паралелізм розробок. Значні витрати. Проблеми розроблення загальної товарної стратегії підприємства
Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на території	Характерна для підприємств, які працюють у різних регіонах	Можливість врахування географічних (кліматичних) особливостей різних регіонів	Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих підрозділів
Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на сегменти споживачів	Характерна для підприємств, які працюють із різними категоріями споживачів	Можливість вивчення потреб і запитів конкретних груп споживачів, тісний зв'язок із ними	Велика трудомісткість робіт. Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих сегментів
Матрична модель побудови відділу маркетингу	Застосовують підприємства, що випускають різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках, які суттєво відрізняються.	Можливість приділяти увагу кожному товару на кожному ринку	Значні управлінські витрати; відсутність достатньої організаційної гнучкості; породження конфліктів серед персоналу маркетингових служб.

Для вибору типу організаційних структур служб маркетингу використовують такі основні методи:

1. Метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних структур служб маркетингу, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) відносно до служб, що проектується.

2. Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру служби маркетингу.

3. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей служб маркетингу, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний їх аналіз з точки зору їх відповідності системі цілей.

4. Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур служб маркетингу для конкретних підприємств з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур служб маркетингу є можливості щонайповнішого досягнення цілей підприємства при відносно нижчих витратах на його функціонування.

Обираючи організаційну структуру маркетингу, доцільно дотримуватись основних принципів:

- чіткість формулювання цілей і завдань підприємства;
- оперативність обміну інформацією між службами маркетингу;
- відсутність «подвійного підпорядкування»;
- оптимальна кількість персоналу;
- оптимальна кількість ланок управління;
- чітке визначення та координація завдань лінійного керівництва і функціональних служб;
- загальна координація дій вищого керівництва.

Дотримання цих принципів дасть змогу вибрати найприйнятнішу організаційну структуру управління маркетингом і забезпечити ефективність її подальшої роботи.

У практиці відомі також *неформальні маркетингові структури*. Вони не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників фірм чи підприємства, які пропонують відповідні маркетингові рішення керівникові.

1.3. Організація служби маркетингу на підприємстві

Останнім часом все більше підприємств України здійснюють управління саме на засадах маркетингового підходу. Тобто будь-яке управлінське рішення приймається виходячи з попереднього аналізу маркетингового середовища. Підприємства переорієнтуються із вирішення власних проблем на інтереси і потреби споживачів. Такий стан речей зумовлюється прогресивністю керівництва у використанні найсучасніших систем керування.

Керуюча роль маркетингу підкреслюється і місцем маркетингу у структурі підприємства. Директор з маркетингу має вищий ранг при прийнятті управлінських рішень порівняно з іншими директорами. Про це говорить те, що саме директор з маркетингу найчастіше займає посаду заступника генерального директора компанії. Йому надається право останньої рекомендуючої інстанції.

Формування маркетингової діяльності на підприємстві розпочинається ще до початку виробництва товару. Можна виділити етапи, за яким відбувається формування маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.8).

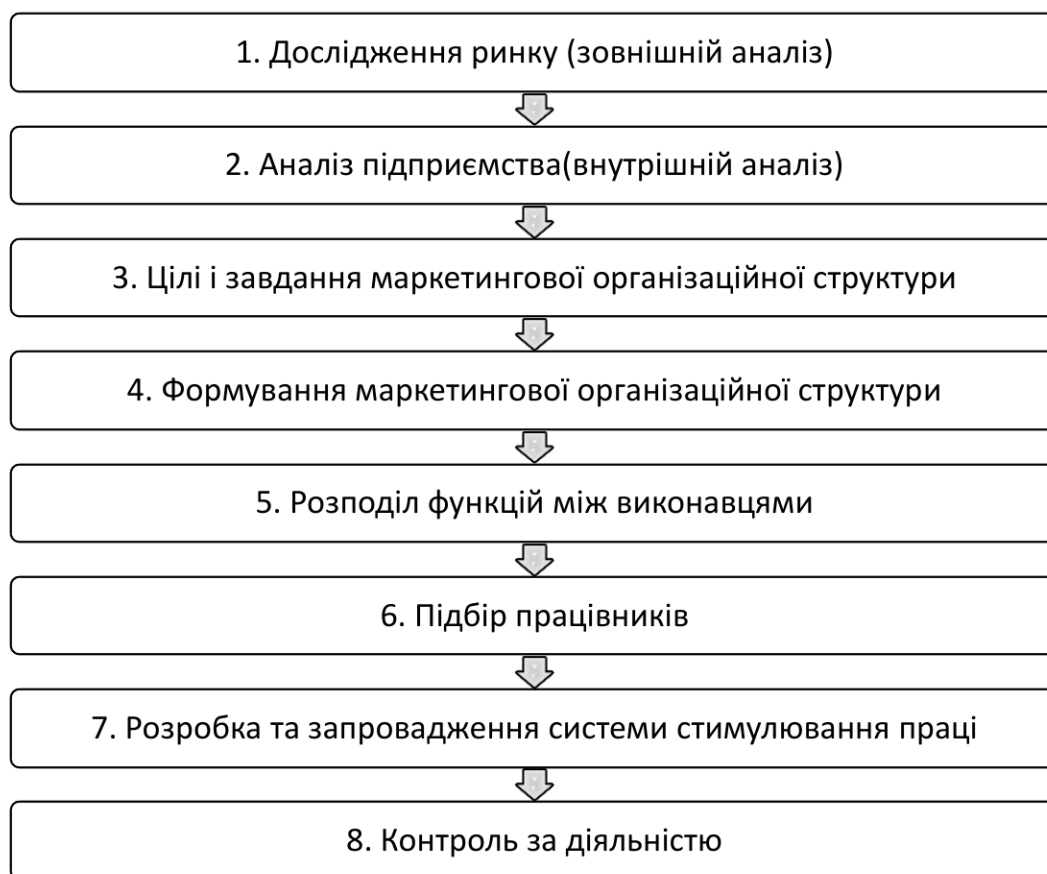


Рис.1.8. Етапи формування маркетингової діяльності підприємства

Перший етап – проводиться зовнішній аналіз підприємства, досліджується ринок, на якому працює підприємство, визначається величина попиту і пропозиції продукції, співвідношення між ними, стан конкуренції, аналіз поведінки споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо.

Другий етап – проводиться внутрішній аналіз підприємства, визначаються його сильні та слабкі сторони.

Третій етап – визначення цілей та завдань діяльності маркетингової організаційної структури.

Четвертий етап – формування маркетингової організаційної структури.

П'ятий етап – розподіл функцій між виконавцями.

Шостий етап – відповідно до визначеної структури, завдань та функцій служби маркетингу здійснюється підбір працівників, які мають відповідати загальним

вимогам: компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість, уміння керувати людьми, кругозір, ерудицію, стратегічне мислення, аналітичні здібності; мати підприємницькі здібності; відзначатися творчим, новаторським мисленням; вміти вести переговори, знати іноземні мови; мати спеціальну підготовку в галузі менеджменту та маркетингу.

Сьомий етап - розробка та запровадження системи стимулювання праці.

Восьмий етап - контроль за діяльністю, що дає змогу здійснювати коригувальні дії [46].

Організовуючи службу маркетингу, треба орієнтуватись розміри підприємства, на характер діяльності, на стан навколишнього бізнес-середовища. В залежності від цього можливі такі концепції організації маркетингу на підприємстві:

- 1) відділ збуту – маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, яких наймають тимчасово;
- 2) маркетингово-збутовий відділ – збутові й окремі маркетингові функції виконують штатні працівники відділу;
- 3) відділ маркетингу – збутові функції виносять за межі відділу, працівники концентрують увагу на виконанні тільки маркетингових функцій;
- 4) сучасна схема управління маркетингом – виконання маркетингових і збутових функцій об'єднують у єдиний комплекс під керівництвом заступника директора зі збуту і маркетингу, а до виконання маркетингових функцій залучаються в разі потреби всі робітники і службовці підприємства [47].

Головні задачі служби маркетингу:

- оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства і факторів, які на них впливають; розробка прогнозу продаж та ринкової долі підприємства, проведення ситуаційного ринкового аналізу;

- постанова цілей маркетингових досліджень, вибір дослідницьких кампаній та координація проведення досліджень
- разом з керівництвом підприємства розробка цілей та стратегій ринкової діяльності підприємства відносно продуктової і цінової політики, вибору раціональних каналів товароруку і методів просування товарів;
- оперативне інформаційне забезпечення маркетингової діяльності всього підприємства і його підрозділів
- створення іміджу успішної і надійної фірми;
- координація роботи з рекламними агенціями.

Розглянемо сучасну структуру маркетингової служби для підприємства, яке працює на засадах маркетингового підходу.

Найчастіше маркетингова служба підпорядковується директору з маркетингу.

Функції, які найкраще підходять відділу маркетингу, представлені у табл. 1.4.

Розробкою стратегії розподілення та збутовою діяльністю займається Дирекція з продажу. Саме до функцій цієї Дирекції належать організація ефективної системи збуту та надання послуг.

Дирекція з маркетингу під керівництвом директора з маркетингу включає в себе наступні структурні підрозділи:

- Відділ маркетингових досліджень;
- Відділ PR;
- Відділ маркетингових комунікацій;
- Відділ бізнес аналізу;
- Відділ по зв'язкам з споживачами (CRM);
- Іноваційний відділ.

Таблиця 1.4

Функції, які виконує відділ маркетингу (складено автором)

Маркетингові функції	Виконавчий підрозділ
Дослідження ринку, включаючи виділення та вивчення перспективних ринків збуту, динаміки та специфіки попиту на продукцію та послуги, а також дослідження можливостей та стану підприємства	Відділ маркетингових досліджень Відділ бізнес аналізу
Розробка прогнозів та поточних планів маркетингу за кожним напрямком діяльності	Відділ бізнес аналізу
Організація та ведення маркетингової інформаційної системи підприємства	Відділ бізнес аналізу
Ініціювання розробки нових послуг	Іноваційний відділ
Розробка цінової політики	Відділ бізнес аналізу (група ціноутворення)
Розробка та проведення рекламних компаній та заходів з стимулювання збуту	Відділ маркетингових комунікацій
Розробка та планування стратегії відносин з споживачами	Відділ по зв'язкам з споживачами (CRM)
Відносини з громадськістю та формування іміджу компанії	Відділ PR
Організація та проведення маркетингового контролю на підприємстві	Директор з маркетингу та продажу Начальники усіх департаментів відділу з маркетингу та продажу

Типова структурна схема служби маркетингу компанії для підприємства, яке працює на засадах маркетингового підходу представлена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Типова структуру маркетингової служби для підприємства, яке працює на засадах маркетингового підходу

Розглянемо функціональні обов'язки кожного підрозділу відділу маркетингу (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Функціональні обов'язки підрозділів відділу маркетингу

Посада	Функції
Директор з маркетингу та продажу	Прийняття управлінських рішень щодо комплексу маркетингу, розробка цілей та стратегій ринкової діяльності підприємства відносно продуктової і цінової політики, вибору раціональних каналів товароруку і методів просування товарів
1. Відділ маркетингових комунікацій	Розробка стратегії просування, розробка і проведення рекламних компаній, акцій по стимулюванню збуту, BTL- акцій
• Група стимулювання продажу	Розробка рекомендуваних планів-стратегій, розробка та проведення рекламних компаній та заходів з стимулювання збуту, розробка прогнозів та поточних планів маркетингу
• Група BTL	Розробка, координація та проведення BTL- акцій
• Група мерчандайзингу	Координація виробництва рекламних матеріалів і рахунків, контроль за забезпеченням POST-матеріалами усіх точок продажу, координація BTL-акцій

Продовження табл. 1.5

2. Інноваційний відділ	Розробка продуктової стратегії, портфельний аналіз, аналіз існуючого асортименту послуг. Розробка нових продуктів, модифікація та модернізація існуючих.
• Група послуг для приватного сегменту	Аналіз існуючого асортименту послуг. Розробка нових продуктів, модифікація та модернізація існуючих для приватного сегменту
• Група послуг для корпоративного сегменту	Аналіз існуючого асортименту послуг. Розробка нових продуктів, модифікація та модернізація існуючих для корпоративного сегменту
3. Відділ бізнес-аналізу	Розробка стратегії ціноутворення. Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Аналіз факторів, що впливають на ціноутворення. Аналіз економічної доцільності та ризиків. Розробка маркетингового бюджету компанії.
• Група аналізу та ціноутворення	Аналіз макро і мікро факторів маркетингового середовища. Розробка стратегії ціноутворення. Економічне обґрунтування та аналіз доцільності витрат, запланованих маркетингових заходів. Аналіз ризиків
4. Відділ по зв'язкам з споживачами (CRM)	Розробка стратегій лояльності, як метод підвищення конкурентоспроможності. Налагодження зв'язків з споживачами. Обслуговування споживачів. Розробка програм по утриманню споживачів.
5. Відділ маркетингових досліджень	Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Розробка та проведення маркетингових досліджень. Координація та контроль за роботою дослідницьких агентств. Телемаркетинг.
6. Відділ PR	Розробка стратегії компанії щодо зовнішніх відносин, роботи з громадськістю. Вивчення та формування суспільної думки щодо компанії. Сприяння формуванню іміджу. Робота зі СМІ, проведення прес-конференцій, участь у виставках. Проведення та контроль благодійних акцій та програм, спонсорства.

Продовження табл. 1.5

Група внутрішнього PR	Формування внутрішньофірмових відносин. Організація інформаційних потоків для забезпечення успішного функціонування компанії. Укріплення корпоративного духа серед співробітників. Формування іміджу керівників компанії.
Група зовнішнього PR	Робота зі СМІ, підготовка прес- релізів, проведення прес- конференцій, участь у виставках. Проведення та контроль благодійних акцій та програм, спонсорства, тощо.

Слід зазначити, що взаємозв'язок маркетингового підрозділу із іншими структурними підрозділами підприємства буде залежати від того, як керівництво і всі працівники розуміють маркетингові функції. Всі функції повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства. Але на практиці можливі протиріччя між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Можливі протиріччя між відділом маркетингу та іншими службами

(доповнено автором)

Функції служб	Протиріччя
Розробка товару	Розробники товару зацікавлені в якомога простішій та економнішій моделі, навіть за рахунок зниження популярності товару на ринку <i>Відділ маркетингу:</i> прикладні дослідження; висока якість; характеристики, які потребує ринок
Закупівля сировини та матеріалів	Зусилля агента, що закуповує сировину та матеріали, сконцентровані на зниженні витрат на їх придбання, що інколи стає причиною зниження також і якості продукції, рідкі закупки. В результаті готовий товар не відповідає вимогам.

Продовження табл. 1.6

	<i>Відділ маркетингу:</i> широкий спектр продуктів; висока якість матеріалів; негайні закупки, коли це необхідно.
Виробництво товару	Керівник виробничої служби зацікавлений у зниженні собівартості продукції. Проводить стандартні замовлення; середній контроль якості. Але така економія інколи досягається за рахунок якості товару, зниження його споживчих якостей. <i>Відділ маркетингу:</i> короткий виробничий цикл; замовлення під споживача; жорсткий контроль якості; естетичний вигляд.
Фінансова оцінка результатів	Співробітники фінансового відділу намагаються отримати прибуток від кожної операції, ціни повинні покривати витрати, суворо раціональний підхід до витрат. <i>Відділ маркетингу:</i> Витрати додаткових коштів для завоювання симпатій споживачів; ціноутворення спрямовано на подальший розвиток ринку.
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтер зацікавлений у тому, щоб витрати на різні операції не були високими. Це часто стає причиною відхилення ним нестандартних маркетингових рішень. <i>Відділ маркетингу:</i> Спеціальні умови і знижки; багато звітів.

Кінцева мета роботи маркетингового підрозділу — підпорядкованість усієї господарської та комерційної діяльності підприємства законам існування та розвитку ринку.

Висновки до 1 розділу

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «Маркетинг». Дослідження показали, що налічується більше 2000 різних визначень поняття маркетингу,

найбільш поширене: «маркетинг – комплексний системний підхід до вивчення проблем ринку, що охоплює усі стадії руху товарів від вивчення попиту на нього до збуту конкретним споживачам». Маркетинг – це складне багатоаспектне явище [9, 10, 24], багатовимірний управлінський процес [25, 26], спрямований на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою задоволення споживача, що дозволяє адаптуватися до мінливого маркетингового середовища. Надано визначення терміну «Маркетингова діяльність» (цілеспрямовані дії по вивченню внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на базі організації управління якістю його діяльності, що забезпечує досягнення оптимальних результатів роботи на ринку і найбільш повне забезпечення потреб і запитів споживачів). Розглянуто напрями маркетингової діяльності і проаналізовано підходи до організації маркетингової діяльності (концепція операційної діяльності, концепція товару або послуги, концепція очікування споживачів, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу).

2. Розглянуто процес формування маркетингових структур на підприємстві. Організація маркетингу на підприємстві – це створення оптимальної організаційної структури маркетингового підрозділу, яка буде відповідати встановленим цілям і показувати підпорядкованість і відповідальність за виконання цих цілей і завдань. Проаналізована типологія структур служби маркетингу. Розглянута функціональна, товарна, регіональна, ринкову, сегментна та матрична структури. Визначено призначення, переваги та недоліки розглянутих моделей організаційних структур служб маркетингу. Дослідили основні методи вибору типу організаційних структур: метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання.

3. Досліджено етапи формування маркетингової діяльності на підприємстві (дослідження ринку, аналіз підприємства, цілі і завдання маркетингової організаційної структури, формування маркетингової організаційної структури, розподіл функцій між виконавцями, підбір працівників, розробка та запровадження

системи стимулювання праці, контроль за діяльністю). Визначено головні задачі служби маркетингу, розглянуто сучасну структуру маркетингової служби для підприємства, яке працює на засадах маркетингового підходу та функції, які виконує відділ маркетингу. Проаналізовано взаємозв'язок маркетингового підрозділу із іншими структурними підрозділами підприємства. Всі функції повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ХОП «ШЕРИФ»

Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне охоронне підприємство «Шериф» було засновано у квітні 2003 року. Спочатку фірма займала маленький «офіс» в шкільній радіорубці, в штаті було кілька охоронців, які обслуговували кількох клієнтів. Працюючи цілеспрямовано і наполегливо, підприємство розвивалось і вже в жовтні 2008 року був створений «Холдинг охоронних підприємств», до складу якого ввійшли 13 охоронних підприємств під загальним брендом «Шериф».

«Шериф» - охорона об'єктів, супровід вантажів, пультова охорона, контроль доступу. У наші дні надійна охорона і безпека є запорукою спокійного життя і роботи. На ринку охоронних послуг зараз присутні численні підприємства. Але лише одиниці можуть похвалитися одночасно і високим професіоналізмом співробітників, і широким спектром послуг, що надаються [48].

Компанія «Шериф» надає охоронні послуги з найрізноманітніших напрямків. Це може бути як охорона фізичних осіб і супровід вантажів, так і охорона приміщень - від квартир і маленьких офісів до заводів і великих територій.

Генеральний директор компанії – Дмитро Стрижов. Юридична адреса підприємства: місто Київ, вулиця Сосницька 1/44 в Дарницькому районі.

Перелік послуг Холдингу включає в себе всі види охоронної діяльності: пультова охорона об'єктів приватної та комерційної власності, авторська послуга “Особистий ШЕРИФ”. Це спостереження і захист фізосіб, охорона автомобілів з реагуванням наших патрулів, експрес-охорона або послуги термінової охорони, установка систем охоронної та пожежної сигналізації, відеоспостереження та контролю доступу, «мобільна тривожна кнопка» для забезпечення контролю і безпеки ваших близьких, фізична охорона об'єктів, масових заходів та фізичних

осіб, охорона та супровід цінних вантажів, послуги інкасації [48].

Послуги компанії «Шериф» постійно розширюються і вдосконалюються. Фірма робить все, щоб захистити нас, наше майно і наше життя.

6 квітня 2016 року ШЕРИФ отримав перемогу в номінації «Меценат Року». Ця визначна подія була приурочена до Міжнародного дня спорту. Нагороди отримали найкращі спортсмени і тренери з неолімпійських видів спорту. Також у номінації «меценат року» був відзначений Генеральний директор і віце-президент Федерації Панкратіон України Дмитро Стрижов.

Останні чотири роки якість виконаної роботи Холдингу підтверджується перемогою у Всеукраїнському проекті «Українська народна премія» в категорії «Краща приватна охорона».

На сьогоднішній день в автопарку компанії «Шериф» налічує більше 50 авто, в пультовій охороні задіяні 25 автомобілів. Інші використовуються для інших задач, наприклад, перевезення матеріальних цінностей.

Велика увага на фірмі приділяється підтриманню працездатності автопарку. Фірма дбає про те, щоб за будь яких умов екіпаж виїхав в зону реагування та ніс службу [48].

Високий рівень матеріально-технічної бази ХОП «ШЕРИФ» включає ліцензійне програмне забезпечення, якісне технологічне обладнання, засоби особистого захисту, комунікаційні засоби тощо. Замість використання картографічного обліку об'єктів, співробітники ХОП «ШЕРИФ» користуються сучасними планшетами. Це дає змогу цілодобово мати доступ онлайн до всієї необхідної для роботи інформації. Планшети обладнані спеціальними програмами, за допомогою яких, передається сигнал тривоги та прокладається оптимальний до об'єкту [48].

Всі автомобілі обладнані новітніми цифровими радіостанціями, які забезпечують роботу системи контролю за рухом груп реагування. У кожного члену екіпажу є повний комплект спеціальних засобів захисту: бронежилет, шолом,

балончик та наручники, травматична зброя, гумовий кийок.

Для оперативного прийняття рішень, раціонального використання робочого часу, поліпшення якості обслуговування, впорядкування робочих процесів, виключення виконання подвійної роботи співробітниками, підвищення захисту даних, була впроваджена CRM-система.

CRM-система дає можливість забезпечити повний цикл супроводу клієнтів. Це дозволяє об'єднати всю інформацію про клієнта і зробити її доступною усім підрозділам компанії.

CRM-система, дає можливість працювати з великим потоком інформації. Система інтегрована із сайтом. Для комфортного обслуговування у кожного клієнта є можливість створити особистий кабінет, який дозволяє подивитися баланс, підключені об'єкти, які знаходяться під охороною, оплатити послуги, задати питання відділу супроводу та побачити актуальну інформацію про акції та новини компанії [48].

Станом на 2020 рік фірма забезпечує захист більше 24 000 об'єктів. А такі заходи країни – як форум YES, Olerom.forum1, ULICHNAYA EDA, Z-Games, NovaPoshta HalfMaraton, WizzAir City Marathon, Кураж Базар, New Car Fest та багато інших – проходять під захистом «Шериф» [48].

Розуміння стратегічних цілей клієнта, чітка постановка тактичних завдань і правильний розподіл їх пріоритетів командно – керівному складу компанії, побудова структури системи безпеки за принципом «необхідно і достатньо», чітка регламентація діяльності та опис всіх процесів в системі забезпечення безпеки.

Дотримання цих принципів дає можливість забезпечити роботу по найважливішій формулою для клієнта «оптимальність співвідношення ціни і якості послуги».

ХОП «ШЕРИФ» несе матеріальну відповідальність за своїх клієнтів. Якщо екіпаж не встигає прибути вчасно - виплачується компенсація від 5-ти до 100 тис. грн., розмір залежить від рівня захисту приміщення. Якщо в об'єкті укріплені двері

і вікна, сейф з хімічної пасткою прикручений до підлоги і стоять датчики руху, компанія поверне до 100 000 гривень. Якщо дерев'яні двері - тільки 5000. У фірми є власний страховий фонд, з якого здійснюються всі виплати. Цей страховий фонд поповнюється щодня. На сьогоднішній день на рахунку нашого фонду більше 3 млн. грн. [48]

ХОП «Шериф» є одним із найбільших в Україні недержавним охоронним підприємством. Система менеджменту якості охоронних систем і послуг, що надаються від ХОП «Шериф» відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO

Розглядаючи систему управління персоналом на підприємстві, можна відмітити, що у штаті компанії працюють тільки висококваліфіковані фахівці з охорони, безпеки та систем охоронної сигналізації. В компанії керівні посади займають колишні співробітники силових структур. У них багатий практичний досвід і спеціальна підготовка. Все це гарантує високу якість надаваних послуг.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Мета компанії – зробити право на безпеку доступним кожному.

Місія – зробити світ безпечнішим.

ШЕРИФ – ЗАХИЩАТИ ТА ОХОРОНЯТИ!

Схему організаційної структури ХОП «Шериф» представлено на рис. 2.1.

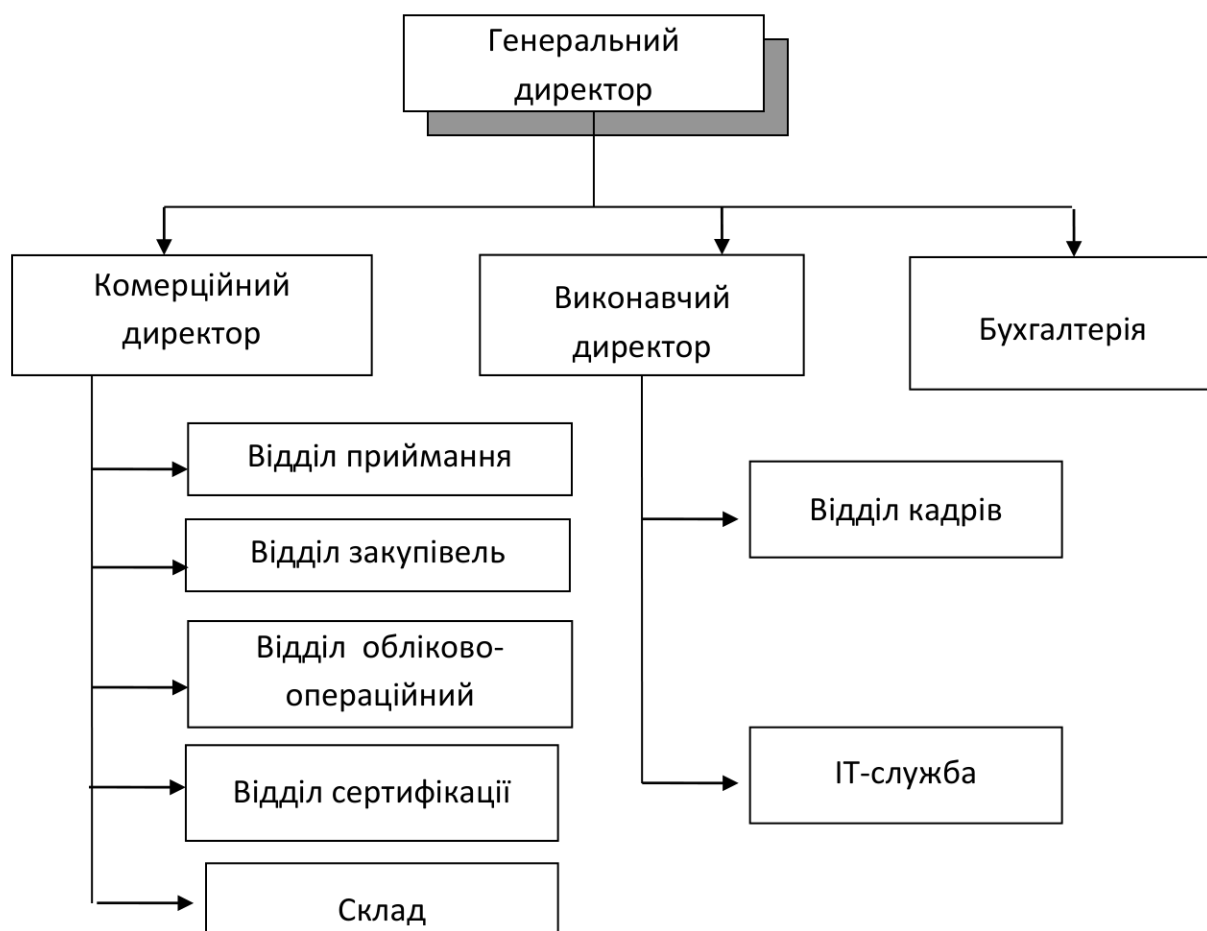


Рис. 2.1. Схема організаційної структури (побудовано автором)

Аналіз діяльності ТОВ «Шериф» є основою для створення маркетингового плану. Розглянемо результати роботи ТОВ «Шериф» за період 2019-2020 рр. (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Результати роботи ТОВ «Шериф» за період 2019-2020 рр.

(складено автором)

Показник	2019	2020	Зміни (+, -)
Частка ринку, %	2,16	1,9	-0,26
Виручка, тис. грн.	9240	18751	9511

Продовження табл.2.1

Валовий прибуток, тис. грн	1596	5422	3826
Маркетингові витрати, тис. грн.	600	3800	3200
Чиста ефективність маркетингових заходів, тис. грн	996	1622	626
Поточні витрати, тис. грн	96	252	156
Операційний прибуток, тис. грн	900	1370	470

Розмір ринку охоронних послуг збільшився за рік на 2% , але не зважаючи на те, що доля самої компанії трохи зменшилась, підприємству удалось збільшити виручку з 9240 тис.грн. до 18751 тис.грн в 2020 році. Завдяки цьому валовий прибуток за рік збільшився з 1596 тис.грн, до 5422 тис.грн. Підтримка такого темпу зростання вимагає серйозних інвестицій в маркетинг. Як показано в таблиці 1, маркетингові витрати виросли в 6,3 разів, з 600 тис.грн. в 2019 р. до майже 3800 тис.грн. у 2020-му. У міру зростання клієнтської бази ТОВ «Шериф» збільшувалася доля постійних клієнтів. В цілому маркетингові зусилля забезпечили неймовірне зростання чистої ефективності маркетингових заходів - з 996 тис.грн. в 1370 тис.грн.

Для узагальнюючої характеристики ефективності й інтенсивності використання основних виробничих фондів ми використаємо наступні показники, які наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ХОП

«Шериф» (тис. грн.) (складено автором)

Показники	р	р	Зміни (+, -)
Вартість ОВФ(Основні виробничі фонди)			

Продовження табл.2.2

Вартість ОВФ, активної частини			
Чистий прибуток			
Фондомісткість всіх фондів, грн. \ грн.			
Фондоозброєність, грн. \ Чол.			
Фондорентабельність ОВФ, у %			
Рентабельність продажів, у%			
Фондовіддача всіх фондів грн. \ грн.			

Як видно з розрахунків проведених у таблиці 2.2 на підприємстві не в повному обсязі використовуються виробничі фонди. Так фондомісткість, один з показників характеризує ступінь ефективного використання основних виробничих фондів, і чим менше цей показник, тим ефективніше використовуються основні фонди, але в нашому випадку в 2019 р. він становить 1,32 грн. і до 2020 р. 0,38 грн. Що говорить про те, що на підприємстві ХОП «Шериф» проводять заходи і програми з ефективного використання основних фондів.

Фондоозброєність відображає ступінь забезпеченості робочих основними фондами, і з таблиці видно, що забезпеченість робітників засобами праці в 2020 р. виросла на 9,04. Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондорентабельність. Її рівень залежить не тільки від фондовіддачі, а й від рентабельності продукції. Дані таблиці 2 показують, що в 2020 р. рівень рентабельності основних фондів виріс на 0,06%.

За різними підрахунками в Україні налічується від 5000 до 7000 охоронних компаній. Однак активну діяльність ведуть всього близько 10% від цієї цифри. Якщо проаналізувати ці 10%, то вагому частку становитимуть організації, що охороняють всього один об'єкт, або ж фірми організовані під певний захід [48].

2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ХОП «Шериф»

Галузь охорони має вагоме значення для України. Вона поділяється на два крупних сегменти – охорона юридичних та фізичних осіб.

Протягом останніх років галузь охорони в Україні демонструє досить стабільний темп росту, її частка у ВВП країни є стабільно високою і протягом останніх років складає близько 2 %. Враховуючи, що в розвинутих країнах світу такий показник в середньому на рівні 10%, можна зробити висновок щодо позитивних тенденцій розвитку галузі.

Основними факторами, які стимулюють розвиток сфери охорони в Україні, є прискорені темпи збільшення кількості населення, яке хоче захистити своє майно.

Таблиця 2.2 демонструє рівень доходів від надання різних охоронних послуг, яка показує суттєве їх зниження.

Таблиця 2.3

Доходи від реалізації охоронних послуг у 2019-2020 роках (млн.грн.) (складено автором за матеріалами [48])

Показники	Доходи, тис. грн.		Темпи росту, %
	2019 р.	2020 р.	
Всього з них:	775253,0	542108,0	-30,1
фізична охорона стаціонарних об'єктів	322505,0	225517,0	-31,0
охорона фізичних осіб	37212,0	26021,0	-30,1
охорона та супровід цінних вантажів	232576,0	135527,0	-41,7
обслуговування та спостереження пожежної сигналізації	2326,0	1626,0	-30,1
охорона масових заходів	152724,0	133902,0	-12,3
Інші види послуг охорони	27909,0	19515,0	-30,1

З таблиці видно, що показники значно знизилися, це зумовлено кризовою ситуацією в країні і пандемією, а також перенасиченням ринку з послуг охорони, тобто попит на охоронні послуги в 2020 році пішов на спад.

Для того щоб розуміти який саме тип послуг з охорони потрібно удосконалювати необхідно розглянути діаграму на рис. 2.2.

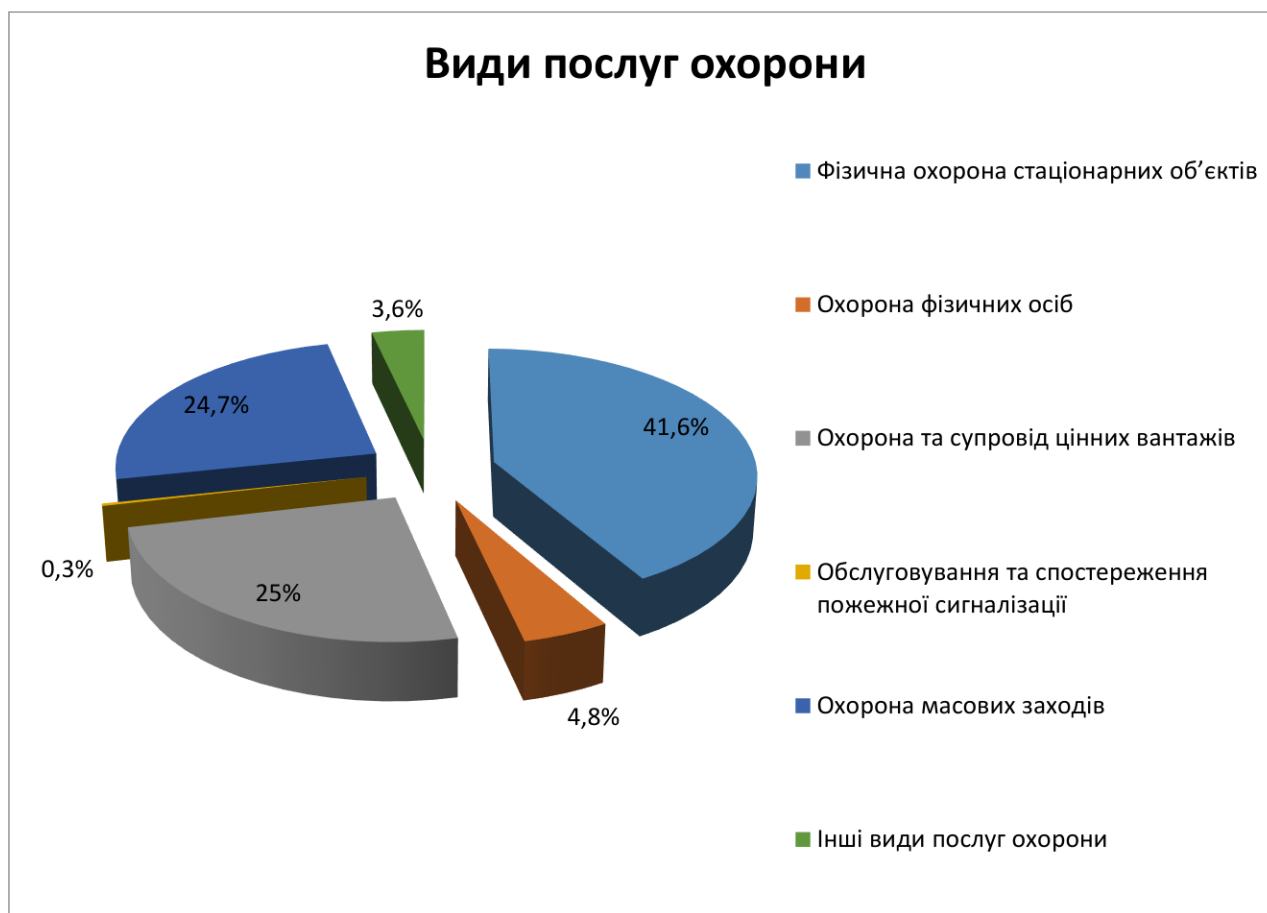


Рис. 2.2. Частка основних видів послуг охорони ХОП «Шериф»

З рис. 2.2 можна зробити наступні висновки, для того щоб зайняти більш міцні позиції на ринку послуг з охорони ХОП «Шериф» має звернути увагу на такі види послуг як охорона фізичних осіб та обслуговування пожежної сигналізації, виділивши правильні групи споживачів.

Для того щоб підвищити продаж послуг охорони для фізичних осіб потрібно сфокусуватися на представників елітних компаній, посадовців і розробити план дій як представити свої послуги саме такій групі споживачів.

З таким видом послуг охорони як обслуговування та спостереження пожежної сигналізації все інакше, головним споживачем виступають офіси, торговельні комплекси, магазини, супермаркети. Для привернення уваги саме таких споживачів я пропоную розміщувати рекламу на сайтах, а також слідкувати за відкриттям нових торгових комплексів, магазинів та ін. та своєчасно відправляти їм свою комерційну пропозицію з надання послуг.

ХОП «Шериф» є одним з найбільших підприємств на ринку послуг з охорони в Україні, але її доля має зростати. Для того щоб дати більш точну оцінку ХОП «Шериф» потрібно порівняти підприємство з його конкурентами, ці дані вказані в таб. 2.4

Таблиця 2.4

Порівняння сильних і слабких сторін конкурентів ХОП «Шериф» (складено автором)

№	Найменування охоронної структури	Сильні сторони підприємства охорони	Слабкі сторони підприємства охорони
1	ХОП «Шериф»	1. Великий досвід роботи; 2. Широкий спектр надання послуг охорони; 3. Наявність професійного обслуговування клієнтів; 4. Наявність філій в областях України; 5. Наявність системи контролю об'єктів; 6. Наявність системи професійної підготовки. 7. Хороша укомплектованість ліцензованими охоронцями. 8. Висока якість послуг, що надаються; 9. Сучасне високотехнологічне обладнання.	1. Виплата заробітної плати через касу підприємства; 2. Відсутність системи повного страхування клієнтів; 3. Високий рівень розцінок на надання послуг; 4. Відсутність інтенсивного рекламування послуг підприємства.

Продовження табл.2.4

2	Державна служба охорони	1.Досить великий досвід роботи; 2. Наявність системи контролю об'єктів; 3. Невисокий рівень розцінок за надання послуг; 4. Виплата заробітної плати через банківську картку. 5. Наявність державної підтримки.	1.Вузький спектр надання послуг охорони; 2. Висока плинність кадрів; 3. Відсутність системи повного страхування клієнтів; 4. Використання застарілого обладнання.
3	ТОВ «Венбест»	1.Великий досвід роботи; 2. Хороша укомплектованість ліцензованими охоронцями; 3.Низька плинність кадрів; 4. Невисокий рівень розцінок за надання послуг; 5. Висока якість послуг, що надаються.	1. Низька рентабельність; 2. Недостатня кількість об'єктів охорони; 3. Виплата заробітної плати через касу підприємства.

Виходячи із проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності ХОП «Шериф», можна стверджувати, що підприємство володіє значним спектром конкурентних переваг у порівнянні із конкурентами, але істотними є і конкурентні вади підприємства.

Вивчаючи конкурентний ринок визначили, що у секторі послуг з охорони виділяють чотири основних сегменти, зокрема: 1) фізична охорона стаціонарних об'єктів (офіси, квартири, склади, приватні будинки), обсяг надання цих послуг складає 41,6% обсягу з надання всіх послуг охорони; 2) охорона та супровід цінних вантажів- 25,0 %, 3) охорона масових заходів- 24,7 %, 4) охорона фізичних осіб - 4,8%.

Проаналізуємо положення на цьому ринку ТОВ «Шериф». Позитивним фактором є загальне положення даного підприємства, яке характеризує 5-ту позицію та потужну конкурентну силу. Однак аналіз за сегментами послуг з охорони показав слабкі сторони підприємства, зокрема в охороні фізичних осіб.

Для цього використаємо додатковий інструмент аналізу як матриця формування конкурентної карти ТОВ «Шериф», засновану на перехресній класифікації розміру й динаміки ринкових часток конкурентів по певному типу продукції. Вона дає змогу виділити 16 типових положень фірми, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Найбільш значимий статус мають фірми 1-ої групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабкий - фірми 13-ої групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

За даними рейтингу інформаційного центру «Охорона 24» частки ринку виробників у цьому сегменті розподілені наступним чином (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Частка ринку ТОВ «Шериф» та основних його конкурентів з надання послуг охорони в Україні

№	Частка ринку підприємств з надання послуг охорони, у %					
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Державна служба охорони	16,83	17,72	17,59	17,45	17,92
2	Венбест	14,59	15,86	15,17	14,28	15,11
3	Корпорація «Сіріус»	9,09	9,63	10,16	10,52	10,3
4	Приватне підприємство «Регіональний Охоронний Альянс»	8,39	8,76	8,87	8,83	8,29
5	ТОВ «ВІП — ЗАХИСТ –1»	2,37	2,21	3,45	4,05	4,64
6	Спецпідрозділ охорони «БАРС»	3,39	3,97	4,18	4,44	4,59
7	Агентство «ПАРТНЕР»	2,31	2,54	2,84	3,84	4,45
8	ТОВ «Берег»	3,88	4,04	4,28	4,51	4,44
9	ТОВ «Статус»	3,1	3,37	3,29	3,19	3,05
10	ТОВ «ЛЕОН ГУАРД»	2,63	2,55	2,65	2,7	2,65
11	Компанія «КомСервіс»	2,52	2,24	2,06	2,44	2,34
12	Компанія «Охорона і безпека»	1,21	1,49	1,74	1,84	2,18
13	ТОВ «Шериф»	2,32	2,45	2,16	2,16	1,9

Далі розраховуємо середньоарифметичне значення ринкових часток

підприємств в сегменті за останній рік з наявних даних. Таким чином, середньоарифметичною часткою ринку на з представлених компаній є 6,3 %.

За такої середньої частки ринку підприємств з надання послуг охорони можна поділити на 2 групи - мають частку ринку менше та більше середнього ринкового показника по даному сегменту. До підприємств лідерів ринку або тих, що мають сильну конкурентну позицію відносяться перші 4 підприємств з нашого списку: Державна служба охорони, ПП «Венбест», корпорація «Сіріус», приватне підприємство «Регіональний Охоронний Альянс». Інші 9 підприємств сектору мають частку ринку, меншу за середньоринковий показник по галузі.

Таким чином при побудові конкурентної карти ринку дані підприємства потраплять до категорії підприємств зі слабкою конкурентною позицією або й аутсайдерів ринку.

Тепер переходимо до наступного етапу класифікації підприємств – за темпом приросту частки ринку. Маючи історичні дані за 4 роки, ми зможемо бачити більш повну картину розвитку підприємств у секторі.

Дані свідчать, що деякі підприємства мають негативні значення показника, що свідчить про наявність тенденції зменшення їх ринкової частки, а саме: приватне підприємство «Регіональний Охоронний Альянс», ТОВ «Статус», компанія «КомСервіс», ТОВ «Шериф», мають негативні показники.

Найбільш позитивні значення мають: ТОВ «ВІП — ЗАХИСТ –1», агентство «ПАРТНЕР», компанія «Охорона і безпека», але по деяких з них зростання відбувається з дуже малої бази.

Таким чином, ми отримали класифікацію підприємств за двома ознаками - розміром частки ринку та її динамікою.

Маючи такі дані, ми можемо сформувати конкурентну карту ринку з надання послуг охорони в Україні (табл. 2.5).

Таблиця 2.6

**Матриця конкурентної карти ринку для ТОВ «Шериф» з надання
послуг охорони в Україні**

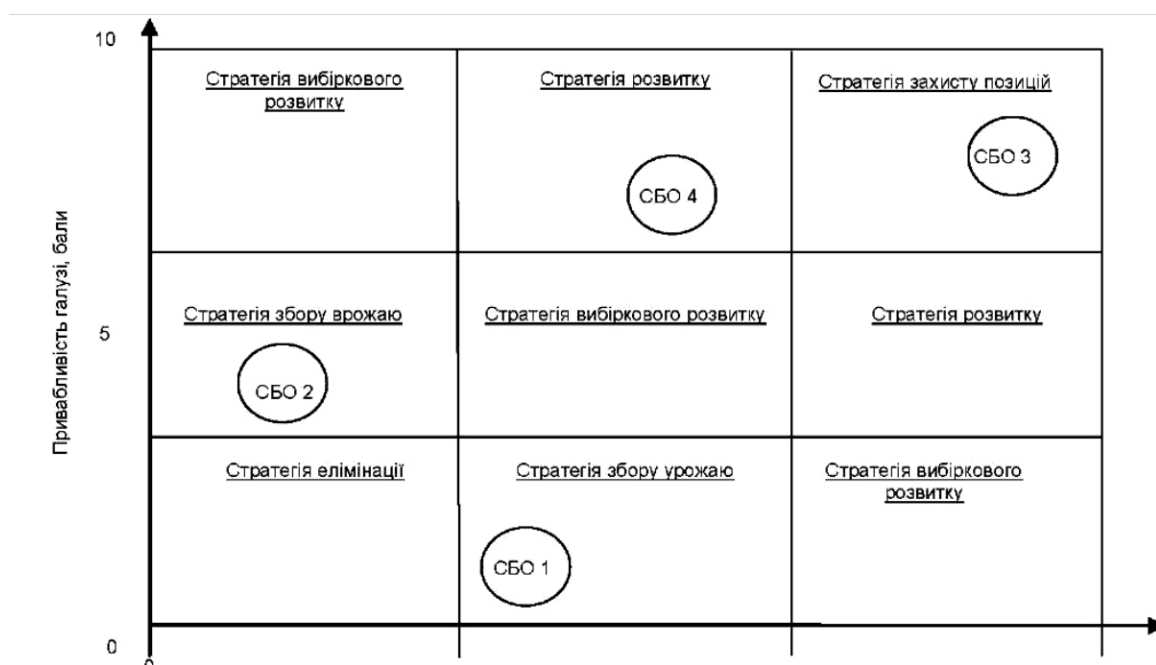
Темп приросту ринкової частки ринку	Класифікаційні групи			
	I	II	III	IV
	Лідери ринку	Фірми із сильною конкурентною позицією	Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Державна служба охорони	ТОВ «ВІП — ЗАХИСТ –1»	Компанія «Охорона і безпека»	
	Корпорація «Сіріус»	Агентство «ПАРТНЕР»		
Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	Підприємство «Венбест»	Спецпідрозділ охорони «БАРС»		
		ТОВ «Берег»		
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	Приватне підприємство «Регіональний Охоронний Альянс»		ТОВ «Статус»	
			ТОВ «ЛЕОН ГУАРД»	
			Компанія «КомСервіс»	
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується				ТОВ «Шериф»

За даними аналізу ми можемо бачити, що лідерами ринку з надання послуг охорони є Державна служба охорони, корпорація «Сіріус», підприємство «Венбест». До того ж дані компанії мають позитивну динаміку розвитку частки ринку за останні чотири роки. Ще декілька компаній (ТОВ «ВІП—ЗАХИСТ–1», спецпідрозділ охорони «БАРС», агентство «ПАРТНЕР») мають достатньо непогані шанси стати майбутніми лідерами в сегменті. При цьому слід звернути увагу, що у I та II класифікаційних групах 4, 7 та 8 сектори залишились порожніми. За

нормального розвитку ринку така ситуація є нормальною - компанії з міцною конкурентною позицією зазвичай демонструють якщо не зростання, позитивну динаміку, то принаймні сталість своєї частки ринку.

Найбільш негативні показники розвитку в сегменті демонструє ТОВ «Шериф». Підтвердження цих тенденцій ми можемо знайти і сьогодні на ринку: ТОВ «Шериф» знаходиться під великим тиском конкуренції.

З огляду на такий стан варто визначити стратегію досягнення прибутковості. Вибір стратегії управління прибутковістю підприємства обумовлено також його конкурентною позицією на ринку в цілому і кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО), зокрема. Для цього було проведено дослідження привабливості охоронної галузі та конкурентоспроможність кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) підприємства, результати якого були використані при побудові матриці GE/McKinsey (рис. 2.3).



де СБО 1 - обслуговування та спостереження пожежної сигналізації, СБО 2 - охорона фізичних осіб, СБО 3 - охорона та супровід цінних вантажів, СБО 4 - фізична охорона стаціонарних об'єктів (офіси, квартири, склади, приватні будинки)

Рис.2.3. Позиціонування ТОВ «Шериф» на основі матриці GE/McKinsey
(побудовано автором)

На підставі аналізу позиціонування охоронного підприємства ТОВ «Шериф» за кожною стратегічною бізнес-одиницею було розроблено ряд рекомендацій, сутність яких полягає у такому. Для СБО 2 та СБО 1 потрібно вибрати стратегію збору урожаю, бо конкуренто-спроможність цих стратегічних бізнес-одиниць знаходиться на низькому рівні, це спричинено тим, що ТОВ «Шериф» надає в недостатньо широкому асортименті послуги охорони обслуговування та спостереження пожежної сигналізації та охорони фізичних осіб і ціна на ці види послуг є більшою, ніж ціни на аналогічні послуги у конкурентів.

Для СБО 4 доцільним є вибрати стратегію розвитку, оскільки фізична охорона стаціонарних об'єктів (офіси, квартири, склади, приватні будинки) є досить актуальною і має досить значну привабливість в галузі охорони, та займають достатньо високу конкурентну позицію. Відносно цієї стратегічної бізнес-одиниці доцільно підтримувати конкурентні позиції та здійснювати пошук сфер для збільшення своєї конкурентоспроможності. Виходячи з того, що СБО 3 займає найсильніші конкурентні позиції, та високу привабливість в охоронній галузі, рекомендовано для цієї стратегічної бізнес-одиниці використовувати стратегію захисту позицій, яка може бути реалізованою через розширення послуг охорони та супроводу цінних вантажів [49].

Для подальшої оцінки стану справ слід здійснити SWOT – аналіз діяльності ХОП «Шериф».

Сюди відносяться проблеми і невикористані можливості - все, що обмежує ринок або зростання прибутковості. В процесі рішення операційних проблем доцільно розбити їх на групи - сильні і слабкі сторони, можливості, ризики. Це і називається SWOT- аналіз - сильні і слабкі сторони, можливості і ризики.

SWOT- аналіз потрібний для визначення як ключових сильних і слабких сторін, так і можливостей і ризиків. Дуже важливо, щоб в процесі планування не загубився зв'язок між аналізом ситуації і SWOT- аналізом. Обидва аналітичні процеси мають бути організовані як взаємозв'язані частини процесу планування.

Успіх подальших кроків визначається тим, наскільки глибоко проаналізована ситуація в цілому і наскільки добре вивчені операційні проблеми в ході SWOT-аналізу.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство та можливих дій підприємства щодо їх нейтралізації (складено автором)

Фактори середовища та тенденції їх змін	Вага фактору	Рейтинг у балах	Можлива реакція підприємства
Можливості			
Розвиток економіки країни	0,10	2	Створювати та підтримувати свої конкурентні переваги
Зростання доходів населення	0,30	5	Розширення спектру надання послуг, можливе незначне підвищення ціни на послуги
Зростання ринку	0,25	4	Скорегувати цінову політику
Технічне удосконалення документообігу (досить значні)	0,20	3	Вдосконалювати послуги з надання охорони, підвищувати їх конкурентоспроможність.
Загрози			
Політична нестабільність	0,10	-2	Зміцнювати фінансовий стан для підвищення інвестиційної привабливості
Досить високі темпи інфляції	0,20	-3	Намагатись завойовувати нові ринки для підвищення прибутковості
Зростання тиску конкурентів на	0,30	-4	Проводити детальні маркетингові дослідження ринку для підвищення конкурентоспроможності та залучення кваліфікованих кадрів
Разом	1,45	X	X

Таблиця 2.8

**Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на підприємство
та можливих дій підприємства щодо їх нейтралізації (складено автором)**

Фактори середовища та тенденції їх змін	Вага фактору	Рейтинг у балах	Можлива реакція підприємства
Сильні сторони			
Високий рівень технічного обладнання (на 90%)	0,10	3	Намагатись скорочувати собівартість продукції
Наявність висококваліфікованого персоналу	0,05	2	Створювати нові та підтримувати вже існуючі конкурентні переваги
Сильна позиція на ринку (частка - близько 5,3%)	0,30	5	Втримувати свої позиції та завойовувати нові ринки.
Слабкі сторони			
Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал	0,15	3	Вдосконалювати послуги, підвищувати їх конкурентоспроможність, активізувати просування власних послуг на нові ринки
Недостатні маркетингові дослідження через недосконалу організаційну структуру (нема окремого маркетингового підрозділу)	0,10	2	Удосконалити організаційну структуру ХОП «Шериф», створивши окрему маркетингову службу. Проводити детальні маркетингові дослідження ринку.
Застарілі засоби комунікації (на 10% застаріле)	0,20	4	Вдосконалювати та оновлювати технологічне обладнання
Разом	1,05	X	X

Найбільш позитивний вплив на діяльність справляють такі зовнішні фактори як: зростання доходів населення, зростання ринку. Значну негативну дію справляє зростання тиску конкурентів. Оцінка впливу зовнішніх факторів свідчить

про позитивне співвідношення можливостей і загроз - це створює досить сприятливі умови для розвитку підприємства у середовищі, яке склалося.

Аналіз впливу внутрішніх факторів дає можливість прийняти рішення про можливі подальші дії, щодо нейтралізації слабких сторін і розвитку сильних. Оцінка впливу цих факторів свідчить про перевагу сильних сторін, що дає можливість підприємству безперебійно функціонувати.

На основі аналізу таблиць побудуємо підсумкову матрицю SWOT - аналізу діяльності на ринку послуг з охорони (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT - аналізу діяльності ХОП «Шериф» (складено автором)

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
		-Рекламування послуг підприємства; -здійснення монтажу силами підприємства; -можливість гарантійного, а також і післягарантійного обслуговування; -можливість відповідати всім вимогам і критеріям клієнта; -гнучка цінова політика; - зростання доходів населення; - зростання ринку.	- постійне зростання конкуренції з боку більших підприємств; -обмеження платоспроможності потенційної клієнтської аудиторії;
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СИЛЬНІ СТОРОНИ: - Сучасне високотехнологічне обладнання; -висока якість надання послуг; -Великий досвід роботи;	1. Враховуючи зростання ринку та високий рівень технічного оснащення виробничих процесів, створювати та підтримувати свої конкурентні переваги (активно впровадити рекламування послуг, підвищувати якість, скорочувати собівартість). 2. Використовувати свій досвід для просування нових послуг та	1. Підвищити продажі послуг та скоригувати цінову політику. 2.Вдосконалювати послуги, підвищувати її конкурентоспроможність, оновлювати асортимент послуг (знижки, акції) 3. Враховуючи високий рівень конкуренції активно рекламувати бренд задля

Продовження табл.2.9

	-Широкий спектр надання послуг охорони; - наявність висококваліфікованого персоналу; -сильна позиція на ринку.	можливості відповідати всім вимогам і критеріям клієнта. 3. Враховуючи сильну позицію на ринку та зростання ринку, намагатись втримати свої позиції та завойовувати нові ринки. 4. Наявність висококваліфікованого персоналу та високої якості надання послуг пропонувати клієнтам можливість гарантійного, а також і післягарантійного обслуговування, здійснення монтажу силами підприємства.	збільшення клієнтів та впізнаваності логотипу.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СЛАБКІ СТОРОНИ: - недостатні маркетингові дослідження внутрішнього ринку через недосконалу організаційну структуру (нема окремого маркетингового підрозділу); -пряма залежність від споживчого ринку; -нестача реклами; -невідомість бренду; -Високий рівень розцінок на надання послуг;	1. Удосконалити організаційну структуру ХОП «Шериф», створивши окрему маркетингову службу. Проводити детальні маркетингові дослідження ринку. 2. Доцільно зміцнювати фінансовий стан для підвищення інвестиційної привабливості.	1. Проводити детальні маркетингові дослідження ринку для підвищення конкурентоспроможності та залучати кваліфіковані кадри. 2. Зміцнювати фінансовий стан для підвищення інвестиційної привабливості. 3. Вдосконалювати послуги, підвищувати їх конкурентоспроможність, оновлювати асортимент, активізувати просування власних послуг на нові ринки.(знижки, акції) 4. Шукати шляхи скорочення собівартості продукції, активно рекламувати послуги для привернення уваги нових клієнтів та впізнаваності бренду. 5. Намагатись забезпечити собі унікальні конкурентні переваги.

2.3. Розробка плану організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф»

Грунтуючись на результати SWOT- аналізу і аналізу ситуації в цілому, можна зробити висновок, які кроки можуть бути зроблені для подальшого розвитку підприємства, а також які проблеми необхідно терміново вирішити.

1. Стратегічний план

Проведений SWOT-аналіз показав наступні результати:

Основними загрозами стає обмеження платоспроможності потенційної клієнтської аудиторії.

До слабкої сторони відноситься обмеження можливих продажів і безпосередня залежність від споживчого ринку.

Компанія може збільшити обсяги продажів завдяки рекламуванню послуг підприємства, здійснення монтажу силами підприємства, тобто потрібно збільшити кількість монтажних груп на підприємстві – це прискорить роботу підприємства, а також заощадить кошти на консалтингові компанії. Можливість відповідати всім вимогам і критеріям клієнта, а саме хороший імідж компанії, відсутність негативних відгуків, доступність послуг для кожного потенційного клієнта, висока якість обслуговування.

ТОВ «Шериф» слід більш активно розвивати рекламну політику за наступними напрямками: більш голосно заявити про себе за допомогою реклами; рекламувати переваги, акцентуючи увагу на високій якості; формування позитивного іміджу компанії. З огляду на те, що ТОВ «Шериф» надає послуги в сфері охорони, то більш правильним варіантом стане індивідуальний підхід в обслуговуванні клієнтів. Додатково слід розробити стимулюючу систему знижок, що дозволить на більш вигідних умовах реалізувати продаж послуг з охорони.

Також для збільшення клієнтів необхідно вводити більш лояльні умови, а саме знижки на послуги, різноманітні акції для привернення уваги.

Реклама: в даному напрямку пріоритетною стане пряма поштова розсилка на адреси потенційних клієнтів. Також співробітникам компанії в обов'язковому порядку ставиться відвідування прилеглих селищ з метою безпосередньої реклами. Додатково буде використана агресивна реклама.

Збільшення попиту: при покупці клієнтові буде надаватися продукт з базовою системою комплектації, але будуть доступні додаткові опції. Як бонус буде надана можливість безкоштовного монтажу системи на термін до 3-х днів, протягом яких клієнт приймає рішення про придбання або відмову від даної пропозиції. Це додатково послужить і рекламою для потенційних клієнтів (сусідів, друзів, колег по роботі і т.д).

За результатами співставлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища можна надати рекомендації щодо побудови конкурентної стратегії «лідірування на основі зниження витрат» підприємства. Головними передумовами такої стратегії мають стати:

- збір і накопичення достовірної ринкової інформації;
- позиціонування ТОВ «Шериф» як підприємства якісних і не дуже дорогих послуг та закріплення позицій на завойованих ринках;
- коригування цінової політики тощо.

Успішна діяльність підприємств з надання послуг охорони у динамічному середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва та працівників на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг.

Вирішити поставлені завдання ТОВ «Шериф» може в такий спосіб: працюючи «під замовлення», орієнтуючись на особливі вимоги клієнта; реалізуючи власні конкурентні переваги - висока якість і гнучка цінова політика. У розробці цінової політики необхідно акцентувати низьку собівартість в сукупності з високими якостями продукції. Будучи постачальником послуги фірмі найбільш доцільно вибрати політику «індивідуального підходу» в сукупності із стимулюючою системою знижок.

2. Розрахунок маркетингового бюджету

Бюджет, розроблений зверху вниз.

Маркетингові витрати ТОВ «Шериф» в 2020 році склали 180 тис грн. при виручці в 14751 тис. грн. Тобто, маркетингові витрати склали 1,22 % від загального об'єму виручки компанії. Це низький показник. Щоб до 2022 року досягти запланованого об'єму виручки в 20 млн. грн, компанія повинна буде забезпечити маркетинговий бюджет у розмірі 244 тис.грн., або 1,2% від об'єму виручки.

Бюджет, розроблений з урахуванням існуючих категорій споживачів.

Із залученням нових споживачів будуть змінюватися вимоги до маркетингового бюджету. Якщо прогнозовано збільшується число нових клієнтів, а витрати, на нового клієнта, в п'ять разів вищі, ніж витрати по утриманню існуючого клієнта, можна стверджувати, що витрати по залученню нового клієнта складають 500 грн., а витрати по утриманню існуючого – 100 грн. Отримуємо розрахунок сукупного маркетингового бюджету:

Маркетинговий бюджет = (витрати по залученню нового клієнта * число нових клієнтів) + (витрати по збереженню існуючого клієнта * кількість повторних клієнтів)

Маркетинговий бюджет на 2021 рік = $500 * 1000 + 100 * 30000 = 3,5$ млн. грн

У 2020 році ТОВ «Шериф» мала 30000 абонентів, які залишились з компанією (12000 організацій та 18000 сімей). З них в 2021 році залишились клієнтами 95%, або 29450 абонентів. Виходить, що з 1000 нових абонентів 550 замінили тих, які працювали з компанією, але не продовжили договір. Решта 450 із загального числа знову залучених клієнтів забезпечила зростання клієнтської бази, збільшення об'єму продажів і зростання прибутку ТОВ «Шериф».

Якщо ТОВ «Шериф» ставила перед собою завдання збільшити клієнтську базу до 33000 клієнтів в 2021 році, при цьому зберігши долю повторних клієнтів на рівні 95% (у 2020 році було 30450 абонентів), компанії довелося б притягнути 2550

нових клієнтів. З них 1523 замінили б тих, хто вже працював з компанією, (5% від 30450), а решта 1027 нових клієнтів дозволила б збільшити клієнтську базу до 33000 в 2021 році. Знаючи співвідношення нових і існуючих клієнтів і вартість залучення нових і утримання існуючих клієнтів, можна розрахувати маркетинговий бюджет:

Маркетинговий бюджет на 2021 рік = $(500 * 1823) + (100 * 28928) = 3,8$ млн. грн.

Якщо ТОВ «Шериф» планує збільшити клієнтську базу в 2021 році на 300 клієнтів, йому потрібно притягнути 1823 клієнта. Тоді сукупний маркетинговий бюджет на 2021 рік складе 3,8 млн.грн.

В цьому випадку маркетинговий бюджет ТОВ «Шериф» складатиметься в основному з витрат на утримання клієнтів.

Маркетинговий бюджет на 2021 рік = $500 * 2550 + 100 * 28928 = 4,17$ млн. грн.

Бюджет, розроблений від низу до верху

Для розрахунку такого способу маркетингового бюджету потрібно визначити завдання компанії на кожному з ринків і кошти, необхідні для виконання кожного із завдань [50].

Розрахуємо маркетинговий бюджет на 2021 рік, якщо стратегічною метою компанії є залучення 2000 нових клієнтів і утримання 30000 існуючих:

1 млн.грн. управління маркетингом (маркетингова стратегія, планування і управління)

1,7 млн.грн. команда менеджерів по роботі з клієнтами

1,3 млн.грн. технічна підтримка (рішення проблем клієнтів і технічний тренінг)

0,5 млн.грн. сервіс (в процесі продажів і управління стосунками з клієнтами)

0,5 млн.грн. навчання (тренувальна база)

0,7 млн.грн. просування (пробні програми)

1 млн.грн. маркетингові комунікації (друкарська реклама, прямі розсилки, участь у виставках)

6,7 млн.грн. загальний маркетинговий бюджет

Отже, бюджет, побудований за принципом "від низу до верху", дозволяє розбити усі витрати на окремі статті - управління, продажі, технічну підтримку, сервіс, навчання, просування і рекламу. Кожна стаття бюджету пов'язана з певною метою і відповідає загальному завданню притягнути 2 000 нових клієнтів. Для цього в 2021 році компанії знадобиться біля 6,7 млн.грн.

4. Прогноз реалізації плану

В табл. 2.9 розглянуто два можливих підходи до планування ефективності маркетингових заходів. Перший підхід базується на оцінці попиту у грошовому вимірі, другий – залежить від кількості споживачів.

Таблиця 2.10

Планування ефективності маркетингових заходів

<i>Перспективне планування ефективності маркетингових заходів у грошовому вимірі</i>			
Показник	База	2019	2020
Попит, млн.грн	40	42	44
Частка ринку, %	1,9	2,2	2,6
Виручка, млн.грн.	18,8	24	27
Маржа, %	22	22	22
Валовий прибуток, млн.грн.	5,4	5,9	6,4
Маркетингові витрати, % від виручки	20,2	16,7	22
Маркетингові витрати, млн.грн.	3,8	4,0	4,2
Чиста ефективність маркетингових заходів, млн.грн.	1,6	1,9	2,2
Дохідність маркетингових заходів, %	11,9	13,6	14,1
Співвідношення інвестицій та ефективності маркетингових заходів, %	180,2	190,4	193,1

Продовження табл.2.9

<i>Перспективне планування ефективності маркетингових заходів залежно від кількості споживачів</i>			
Показник	База	2019	2020
Попит, кількість споживачів	150000	155000	160000
Частка ринку, %	1,9	2,2	2,6
Кількість клієнтів	30000	33000	34500
Виручка на 1 споживача, грн	626,7	727,3	782,6
Виручка, млн.грн.	18,8	24	27
Маржа,%	22	22	22
Валовий прибуток, млн.грн.	5,4	5,9	6,4
Маркетингові витрати, % від виручки	20,2	16,7	22
Маркетингові витрати, млн.грн.	3,8	4,0	4,2
Чиста ефективність маркетингових заходів, млн.грн.	1,6	1,9	2,2
Дохідність маркетингових заходів, %	11,9	13,6	14,1
Співвідношення інвестицій та ефективності маркетингових заходів, %	180,2	190,4	193,1

Висновки до 2 розділу

1. Провівши дослідження ХОП «ШЕРИФ», було визначено предмет, основні напрями діяльності, ефективність охоронної діяльності та організаційну структуру підприємства.

Проведено фінансовий аналіз діяльності ХОП «ШЕРИФ», що дає можливість визначити фінансовий стан на поточний момент, а також виявити тенденції та закономірності розвитку ХОП «ШЕРИФ».

Вся необхідна інформація була одержана від ХОП «ШЕРИФ».

2. Досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище ХОП «Шериф». Визначено основних конкурентів і конкурентні переваги за допомогою матриці конкурентної карти ринку для ТОВ «Шериф» з надання послуг охорони в Україні. Було проведено дослідження привабливості охоронної галузі та конкурентоспроможність кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства, результати якого були використані при побудові матриці GE/McKinsey. На підставі аналізу позиціонування охоронного підприємства ТОВ «Шериф» за кожною стратегічною бізнес-одиницею було розроблено ряд рекомендацій. Для СБО 2 та СБО 1 потрібно вибрати стратегію збору урожаю; для СБО 4 доцільним є вибрати стратегію розвитку; СБО 3 займає найсильніші конкурентні позиції, та високу привабливість в охоронній галузі, тому рекомендовано для цієї стратегічної бізнес-одиниці використовувати стратегію захисту позицій. Для подальшої оцінки стану справ здійснили SWOT – аналіз діяльності ХОП «Шериф», який виявив, що на ХОП «ШЕРИФ» відсутня єдина служба маркетингу, яка б дозволила покращити організацію маркетингової діяльності в майбутньому. ТОВ «Шериф» слід більш активно розвивати рекламну політику. Більш правильним варіантом стане індивідуальний підхід в обслуговуванні клієнтів. Додатково слід розробити стимулюючу систему знижок, що дозволить на більш вигідних умовах реалізувати продаж послуг з охорони. Також для збільшення клієнтів необхідно вводити більш лояльні умови, а саме знижки на послуги, різноманітні акції для привернення уваги.

3. Розроблено план організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф» за напрямками: стратегічний план; реклама; збільшення попиту; розрахунок маркетингового бюджету (бюджет, розроблений зверху вниз, бюджет, розроблений з урахуванням існуючих категорій споживачів; бюджет, розроблений від низу до верху); прогноз реалізації плану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ХОП «ШЕРИФ»

3.1. Удосконалення організаційної структури ХОП «Шериф» за допомогою створення єдиної служби маркетингу

Не дивлячись на те, що на підприємстві відсутня єдина служба маркетингу, маркетингові функції виконуються комерційним департаментом у співпраці з іншими підрозділами.

Проведений SWOT-аналіз в другому розділі роботи показав, що серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф» можна назвати наступні:

- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення послуг компанії.

Ці недоліки виникають, бо керівники компанії ігнорують і не розуміють вплив єдиної служби маркетингу на управління підприємством в цілому.

Щоб виправити цю ситуацію, повинно бути сформовано єдину маркетингову службу, яка складається із фахівців маркетингологів високої кваліфікації.

Дуже часто ми спостерігаємо, коли виконання функцій служби маркетингу не виділено у самостійний підрозділ і кожна з служб підприємства в тій чи іншій мірі їх виконує. Така тенденція частково присутня і у системі управління компанії ХОП «Шериф».

Склад і організаційна структура підприємства залежать від багатьох чинників і конкретних умов виробництва, зокрема, від розміру підприємства, динамічності ринку продукції, стабільності контрагентів, від кількості, складу і форми

організації, підрозділів підприємства, від характеру і особливостей продукції, що випускається.

Першим кроком на шляху створення служби маркетингу на підприємстві є визначення її системи організації.

Для служби маркетингу компанії ХОП «Шериф» найкраще підходить організаційна структура зображена на рис. 3.1.

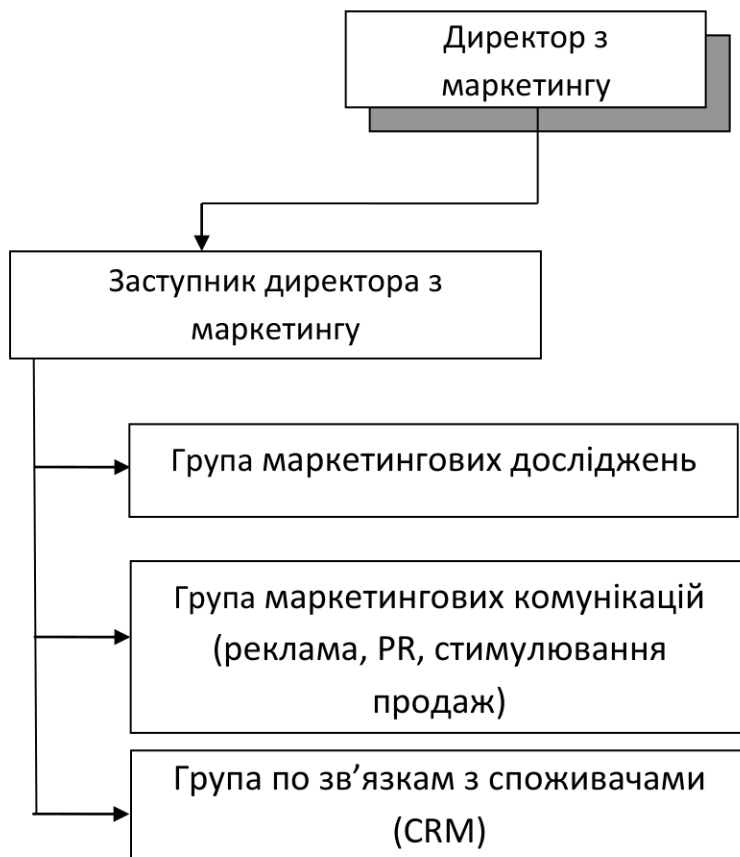


Рис. 3.1. Рекомендована структура служби маркетингу ХОП «Шериф»
(побудовано автором)

Розглянемо докладніше запропоновану організаційну структуру, а також функції груп, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами компанії для ХОП «Шериф».

Основні положення, що пропонується закласти при створенні служби маркетингу ХОП «Шериф»:

1. Служба маркетингу організується у виді самостійного підрозділу.
2. Службу очолює Директор з маркетингу, який має заступника.
3. Служба маркетингу має у своєму складі групи, які планують, організують, контролюють виконання певних маркетингових функцій компанії.
4. До складу груп служби маркетингу входять:
 - група маркетингових досліджень;
 - група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж);
 - група по зв'язкам з споживачами (CRM)

Розробимо «Положення про службу маркетингу ХОП «Шериф», яке регламентує функції, задачі, права, та обов'язки, повноваження співробітників даної служби.

1. Цілі новоствореної служби маркетингу на рис.3.2

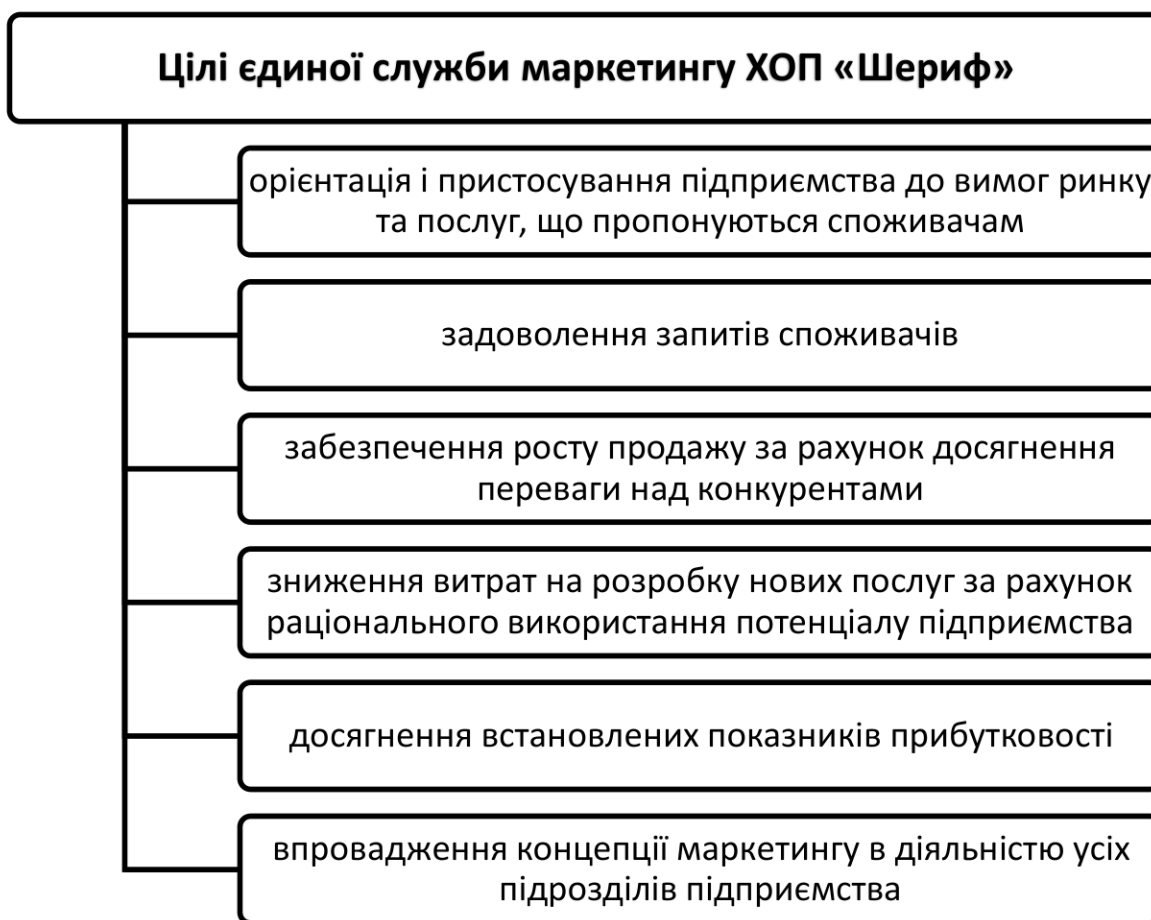


Рис. 3.2. Цілі новоствореної служби маркетингу (побудовано автором)

Досягнення цілей діяльності забезпечується виконанням наступних задач (рис.3.3)

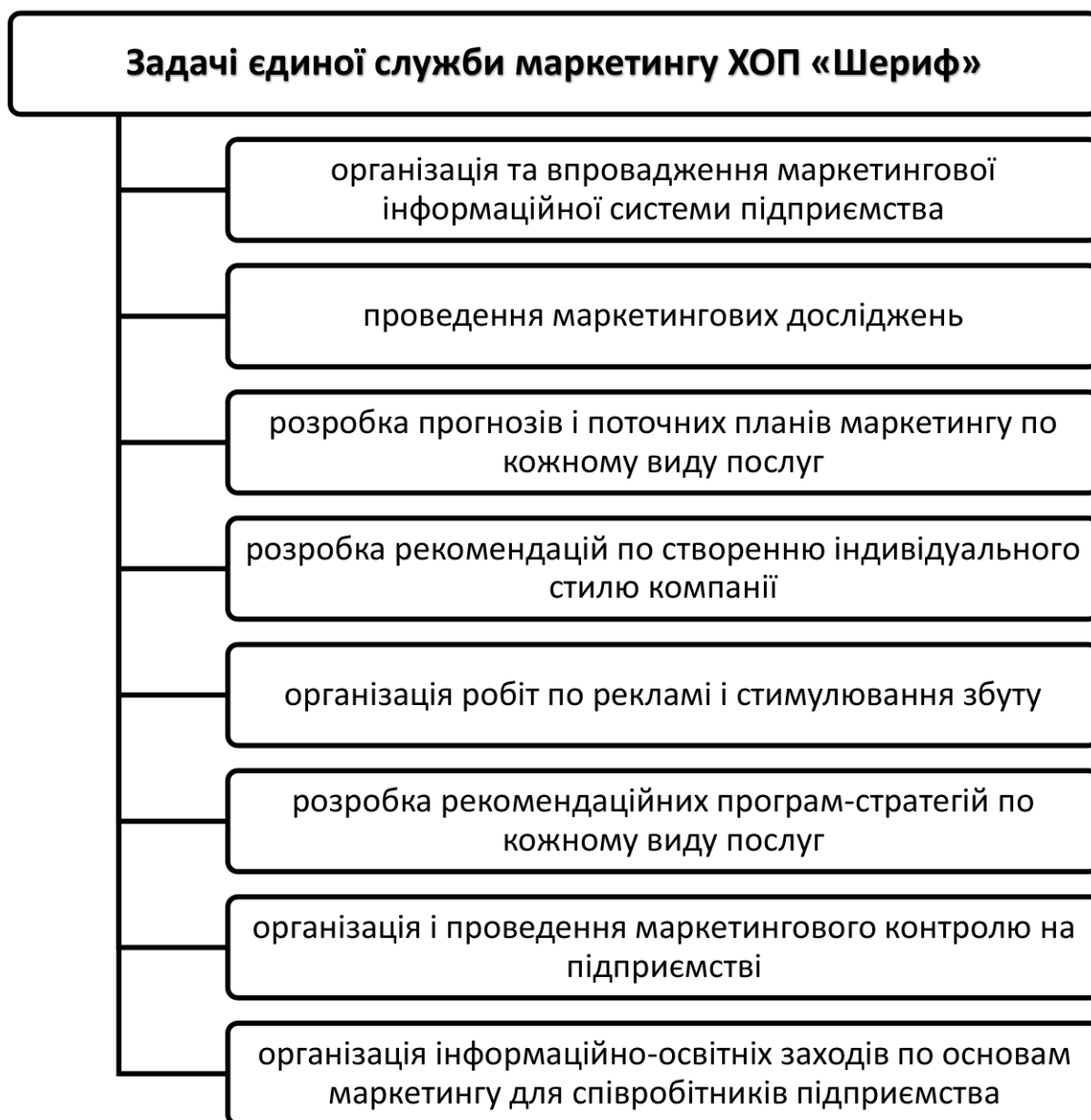


Рис. 3.3. Задачі новоствореної служби маркетингу (побудовано автором)

Докладніше розглянемо організаційну структуру служби маркетингу. Структура відділу залежить від покладених на нього задачами і специфіки послуг, що надає компанія.

На чолі маркетингової служби ХОП «Шериф» стоїть Директор з маркетингу, який має заступника.

Служба маркетингу включає в себе три функціональні групи за основними напрямками робіт:

- група маркетингових досліджень;
- група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж);
- група по зв'язкам з споживачами (CRM)

Розглянемо штатний склад кожного з відділів:

Група маркетингових досліджень:

- менеджер по дослідженню ринку - 1;
- менеджер по прогнозу - 1;

Група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж):

- менеджер по рекламі -1;
- PR-менеджер -1;
- менеджер заходів стимулювання продаж -1

Група по зв'язкам з споживачами (CRM):

- менеджер CRM-системи -1;
- оператор CRM-системи - 2.

Нижче наведено штатний розклад служби маркетингу з зазначенням окладів, надбавок, місячного фонду зарплати по кожній групі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Штатний розклад служби маркетингу ХОП «Шериф» (складено автором)

№ п/п	Найменування підрозділу і посада	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн.	Надбавка, %	Місячний фонд зарплати, грн.
	<u>Керівники</u>				
1.	Директор з маркетингу	1	30000	20 %	36000

Продовження табл.3.1

2.	Заступник директора з маркетингу	1	25000	15%	28750
	Разом:	2	55000	-	64750
	<u>Спеціалісти</u>				
1.	Менеджер	6	15000	15%	103500
2.	Оператор CRM	2	10000	15%	23000
	Разом:	8	85000	-	126500
	ВСЬОГО:	10	140000	-	191250

Спираючись на середні цифри, можна сказати про те, що матеріальному заохоченню співробітників відділу буде приділено достатньо велику увагу. Вкладаючи кошти у матеріальний добробут спеціалістів з маркетингу, компанія, тим самим заохочує персонал до відповідної самовіддачі і самосвідомості.

Директор з маркетингу керує службою маркетингу підприємства. Він організовує і управляє всією діяльністю компанії в сфері маркетингу.

Функції груп служби маркетингу.

Група маркетингових досліджень:

- дослідження загальнооекономічної кон'юнктури;
- дослідження перспектив розвитку галузі охоронної сфери;
- дослідження перспектив розвитку наявних ринків збуту, а також виявлення потенційних ринків;
- дослідження постачальників технічного обладнання і комплектуючих (наявних і потенційних);
- дослідження даних про ціни на різні види послуг;
- прогнозування змін різноманітних витрат виробництва, співвідношення між попитом і пропозицією і на цій основі прогнозування цін на дану послугу;
- вивчення та систематизація даних про конкурентів;

- вивчення можливостей власного підприємства (порівняно з даними про основних конкурентів);
- розроблення і пред'явлення керівництву прогнозів по кон'юктурі і ємкості ринків збуту;
- систематичний нагляд за ринками збуту і корегування прогнозів;
- створення та ведення баз даних по всіх напрямках досліджень;
- розробка і представлення керівництву і спеціалістам пропозицій по створенню нових і модернізації існуючих видів послуг для задоволення вимог нових сегментів ринків збуту;
- визначення спільно з розробника технологічних і економічних показників нових послуг;
- визначення конкурентоспроможності послуг, що надає компанія;
- розробка стратегій маркетингу на основі аналізу кон'юктури ринка, прогнозів розвитку галузі і конкурентоспроможності послуг компанії;
- здійснення маркетингового контролю, зокрема, за дотриманням обраних стратегій по кожному виду послуг, вдосконалення інформаційних зв'язків між підрозділами підприємства, оптимізація фінансової і інвестиційної політики підприємства, застосування фірмового стилю;
- вибір сегментів ринку для вивчення, визначення необхідної інформаційної бази, методів досліджень;
- проведення досліджень за обраними методиками;
- аналіз, спільно з спеціалістами, конкурентоспроможності послуг підприємства, співставлення їх властивостей, ціни, витрат на їх організацію, інших економічних показників, дизайну з аналогічними показниками послуг конкуруючих фірм;
- розробка на основі вивчення кон'юктури і ємкості ринку прогнозу по платоспроможному попиту на нові послуги;
- розробка рекомендацій по підвищенню якості обслуговування;

- аналіз відповідності послуг підприємства запитам ринків збуту у запланованому періоді (рік, п'ять);

Група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж):

- участь в розробці планів технічного переоснащення мережі оператора, технічного переозброєння;
- аналіз ефективності сервісного обслуговування, організації збуту, реклами та розробка пропозицій по їх вдосконаленню;
- аналіз реалізації послуг, організації збуту, реклами і сервісного обслуговування на аналогічних підприємствах у країні і за кордоном та розробка пропозицій по використанню передового досвіду;
- участь у визначенні цілей, методів і ефективності реклами;
- аналіз проведення договірної компанії і організації збуту послуг компанії та розробка пропозицій по їх вдосконаленню.
- розробка планів досліджень по визначенню кон'юнктури ринку, потреб, платоспроможного попиту на послуги компанії;
- організація зворотного зв'язку зі споживачами. Вивчення думок споживачів і їх пропозицій по покращенню послуг, що надає компанія; залучення для цього нештатних співробітників. Розробка за результатами досліджень думок споживачів і аналізу рекламних акцій пропозицій по підвищенню технічного рівня і якості послуг;
- участь спільно з економічними, технічними відділами у визначенні собівартості нових послуг і розробці заходів по зниженню собівартості послуг, що надає підприємство;
- участь в аналізі ефективності реклами і її впливу на збут і розробка рекомендацій по вдосконаленню реклами;
- розроблення, на основі вивчення попиту, рекомендацій по підписанню договорів з постачальниками з урахуванням вимог споживачів;
- підготовка звітів, інформаційно-аналітичних рекомендацій по питанням

кон'юнктури ринку та попиту на послуги підприємства;

- визначення спільно з спеціалістами по вивченню попиту і спеціалістами по збуту об'єктів реклами і сегментів ринку, на яких необхідно рекламувати послуги компанії;

- вибір і застосування найбільш ефективних методів проведення реклами, що враховує особливості послуги, що рекламується, а також особливості ринку;

- розробка і представлення на затвердження річних планів проведення рекламних компаній;

- визначення характеристик і економічних показників послуги, що рекламується і виявлення найбільш важливих її особливостей для проведення реклами;

- організація реклами за допомогою засобів масової інформації: газет, журналів, телебачення, радіо;

- здійснення прямої поштової реклами (планових і разових розсилок листів з інформаційними матеріалами);

- організація участі підприємства у всеукраїнських і регіональних галузевих виставках. Підготовка необхідних документів і матеріалів, робота на виставках;

- розроблення і випуск спільно з рекламними агентствами необхідної друкованої реклами;

- оснащення дилерів, представників компанії, що направляються у відрядження на виставки, ярмарки рекламними проспектами та іншою рекламною продукцією;

- організація робіт по формуванню фірмового стилю компанії;

- забезпечення фірмового оформлення рекламних матеріалів та інструментарію досліджень ринку і попиту населення;

- підготовка і укладання договорів зі сторонніми організаціями по проведенню реклами;

- вивчення і аналіз організації реклами на аналогічних підприємствах в

Україні і за кордоном та розробка пропозицій щодо використання передового досвіду;

- складання кошторису витрат на проведення рекламних заходів та здійснення контролю за його дотриманням;
- аналіз дії реклами, її впливу на збут продукції, інформованості споживача про послугу, що надає компанія;
- складання звітності щодо здійснення рекламних заходів по стимулюванню збуту.

Група по зв'язкам з споживачами (CRM):

- реєстрацію всіх видів контактів з клієнтами;
- отримання замовлень від клієнтів, телефонні переговори, відсилення листів з рахунками і комерційними пропозиціями і т. д.
- управління продажами;
- планувати контакти з клієнтами;
- отримувати повну інформацію про продукти і послуги компанії;
- проводити сегментацію клієнтської бази за різними параметрами;
- створювати список потенційних клієнтів і управляти цим списком.
- аналізувати не тільки клієнтську базу, а й результати проведених маркетингових кампаній, що дозволяє керівництву оцінити щільність маркетингового впливу в одиницю часу;
- синхронізація даних з бухгалтерськими програмами, мобільними користувачами (ноутбуки) і численними портативними;
- синхронізація даних CRM-системи всередині компанії з іншими базами даних і системами автоматизації.

Співробітники служби маркетингу мають право:

- отримувати необхідну їм інформацію у всіх підрозділах підприємства;
- ознайомлюватися і вносити корективи у плани розробки і надання послуг, в залежності від кон'юнктури ринку;

- вносити пропозиції про призупинення рішень керівників інших підрозділів, які можуть призвести до погіршення позицій підприємства на ринках збуту, зашкодити його іміджу;
- вимагати дотримання фірмового стилю;
- вносити поради по вдосконаленню організаційно-управлінських структур підприємства;
- приймати участь у науково-технічних та інших нарадах у керівництва підприємства;
- представляти компанію в інших організаціях в межах своєї компетенції.

Співробітники відділу маркетингу несуть відповідальність за:

- своєчасне подання достовірної маркетингової інформації керівництву і підрозділам підприємства;
- обґрунтований вибір засобів реклами і симулювання збуту, ефективність їх використання;
- навчання співробітників підприємства принципам і методам маркетингу;
- своєчасне і якісне виконання робіт, передбачений даним Положенням, а також виконання оперативних задач дирекції;
- дотримання фінансової та виробничої дисципліни.

Запропонована структура служби маркетингу і рівень повноважень її співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб ХОП «Шериф» на даному етапі діяльності.

Не виключено, що в процесі впровадження даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих груп чи вводити додаткові групи в сам відділ.

Первісні витрати на створення відділу маркетингу і витрати на підтримку діяльності відділу протягом 2021 року наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок бюджету витрат на створення та утримання єдиної служби маркетингу на підприємстві ХОП «Шериф» (складено автором)

Статті витрат	Сума, грн.
<i>Разові витрати при формуванні відділу</i>	
Меблі	68000
Обчислювальна й офісна техніка	200000
Всього	268000
<i>Річні витрати операційної діяльності</i>	
Плата за оренду приміщень	242000
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження)	2295000
Канцтовари й офісний папір	20000
Госп.товари	24000
Інтернет і послуги зв'язку	24000
Комунальні послуги	108000
Представницькі витрати	30000
Непередбачувані витрати	30000
Всього	2773000
РАЗОМ:	3041000

3.2. Рекламна кампанія для ХОП «Шериф»

В аналітичній частині цієї роботи, в результаті аналізу слабких і сильних сторін компанії, а також виявлення її маркетингових можливостей, серед основних недоліків було виділено такі, як недостатньо високий рівень популярності деяких послуг охорони компанії ХОП «Шериф».

І це не дивно, зважаючи на нестабільність маркетингових заходів, які раніше проводилися комерційним відділом ХОП «Шериф» а також недостатня увага до реклами як передового двигуна торгівлі.

Без сумніву, були спроби рекламувати послуги компанії та бренд ХОП «Шериф». Але вони не дали бажаного резонансу по тій самій причині - непослідовна маркетингова політика комерційного відділу, зокрема, у сфері реклами.

Так, наприклад, рекламний телевізійний ролик від ХОП «Шериф» прокручували по телебаченню з дуже малою частотою за день, тому масова аудиторія не мала змоги почути рекламне повідомлення від компанії.

Не менш важливим джерелом інформації виступає такий засіб масової інформації як преса, а саме спеціалізовані видання і журнали. Клієнти одержують інформацію з цих джерел у 60 % випадків.

Як вже було зазначено, через відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві, рекламна політика компанії носила здебільшого епізодичний і безсистемний характер.

Тому влучним заходом, здатним вплинути на зростання популярності ХОП «Шериф» є проведення рекламної компанії в спеціалізованих виданнях і журналах.

Після проведення рекламним агенством «Про-Образ» успішної брендингової компанії для ХОП «Шериф», в результаті якої було вдосконалено логотип фірми (рис.3.4), а також остаточно сформовано фірмовий унікальний імідж компанії – доцільним було б застосувати ці матеріали у подальших рекламних заходах, зокрема на сторінках спеціалізованих видань, по-перше, щоб запропонувати увазі аудиторії новий фірмовий імідж, по-друге, щоб більше ознайомити потенційних клієнтів з перевагами деяких послуг охорони.



Рис.3.4. Вдосконалений логотип ХОП «Шериф»

Отже можна сформулювати основні завдання та цілі рекламної кампанії.

Цілі реклами:

- формування корпоративного образу;
- формування попиту (інформація + нагадування);
- популяризація певних послуг охорони (акцент на перевагах).

Завдання реклами:

- поширення знань про фірму;
- поширення відомостей про сервіс;
- формування позитивного ставлення до фірми з боку суспільства;
- вплив на процес прийняття рішення про підключення.

Вид реклами:

- реклама бренду;
- реклама престижна (формування позитивного образу фірми);
- пояснювально-пропагандистська (стосовно послуг з надання охорони).

У якості основного призначення реклами виступає нагадування.

На даний момент список спеціалізованих журналів, що розміщують на своїх сторінках публікації про ринок охоронних послуг України та Києва, достатньо

обмежений. План подання рекламних оголошень і рекламних статей повинний відповідати призначенню видання (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**План подання рекламних статей ХОП «Шериф» у спеціалізованих
журналах (складено автором)**

№ п/п	Найменування видання	Заявлений наклад, шт.	Періодичність виходу	Призначення видання	Характер розташованої реклами	Вартість реклами, грн.
1.	Спеціалізований журнал «Вісник»	7 000	9 разів на рік	Інформаційне видання про телекомунікаційний ринок України	Друга стор. обкладинки, кольорова вставка, рекламна стаття	97 000
2.	Спеціалізований журнал «BOS» (Best of security)	3 200	6 рази на рік	Аналітично-інформаційне бізнес-видання для керівників вищої ланки	Друга сторінка обкладинки, кольорова вставка, рекламна стаття	62 000
3.	Журнал «БДІ» (Безпека достовірності інформації)	5 000	6 разів на рік	Інформаційно-аналітичний журнал про мережеві технології і ринок	Третя сторінка журналу; 1 кольорова сторінка та рекламна стаття	68 000
4.	Журнал «Корисні поради»	3 000	6 разів на рік	Інформаційне видання про ринок зв'язку в Україні	Друга сторінка журналу, кольорова сторінка	60 000
					Разом	287 000

Не слід забувати, що основні витрати поточних заходів відносяться до створення єдиної служби маркетингу, що позначається не тільки на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, що впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Крім того, якщо на підприємстві не буде створена єдина служба маркетингу, то для проведення інших маркетингових заходів у компанії немає фахівців-маркетологів.

Досліджуючи маркетингове середовище підприємства в попередніх пунктах роботи були визначені основні орієнтири підвищення ефективності даної проблеми, узагальнимо їх.

Враховую положення на ринку ХОП «Шериф» (табл.2.5) (займає 13-ту позицію серед інших підприємств охорони в Україні) визначили, що за окремим видами послуг охорони підприємство показало слабкі сторони, в обслуговуванні та спостереженні пожежної сигналізації, а також охорона фізичних осіб. Підтвердженням даного висновку є побудова матриці формування конкурентної карти ХОП «Шериф» (табл.2.6), яка базується на перехресній класифікації розміру й динаміки ринкових часток конкурентів по послугам охорони. З огляду на це в роботі визначено стратегічні орієнтири для досягнення прибутковості за певними видами послуг охорони.

Для утримання позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства в роботі також запропоновано маркетингову політику на основі бренд-підходу, оскільки сьогодні для пересічного споживача вже недостатньо переглянути напередодні рекламне звернення про ту чи іншу послугу і невдовзі придбати її або скористатись нею. Це вже застаріло. Тому необхідно докорінно змінювати позиції сприйняття послуги. Виходячи з цього, одним із головних способів привернення уваги потенційного покупця до товару стає брендинг. Важливість здійснення брендингу має вагоме значення на сучасному етапі розвитку ринку, оскільки істотним фактором розвитку економіки держави є бренди національних виробників.

Для практичного застосування бренд-підходу для визначення конкурентної сили використаємо інформацію, отриману під час власних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та соціологічних досліджень.

Такий аналіз для ХОП «Шериф» послужить основою оперативного реагування на негативні тенденції, розроблення дієвої ефективної стратегії подальшого розвитку бренда.

Отже, першим етапом соціометричної оцінки є визначення статусу брендів охоронних компаній та виділення ХОП «Шериф» серед їх числа. Для розрахунку дисперсії середнього розміру рахунку був визначений середній розмір замовлення послуг охорони, для чого проводився експеримент – пілотажне дослідження, що включало спостереження і усний дослід контрольної групи з 10 клієнтів підприємства.

В результаті обробки результатів дослідження середнє значення розміру замовлення послуг охорони склало 7250 грн. Дисперсія середнього розміру замовлення послуг охорони (розраховувалася за методами статистичного аналізу, економетрії та таблиць Excel) та склала 6290.

Вік опитаних склав 25-35 років жителі Києва та Київської області. Їх чисельність, за даними комітету державної статистики склала 100 чоловік. Ця цифра була прийнята за обсяг генеральної сукупності. Гранична (задана) помилка мала значення 725 грн. (10% від 7250 грн.). Чисельність вибірки саме 25 чоловік в принципі достатня для даного дослідження, а також вона гарантує достовірність його результатів. Звідси обсяг вибіркової сукупності (n), який розраховується по формулі (3.1), склав:

$$n = \frac{2^2 \times 6290 \times 100}{(2^2 \times 6290) + (725 \times 100)} = 25. \quad (3.1)$$

Наступними етапами соціометричного аналізу за допомогою яких визначається сила торговельної марки ХОП «Шериф» являються наступні кроки: спочатку складається список конкуруючих торговельних марок паритетного класу для ХОП «Шериф», який заноситься в соціометричну бренд-карту (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Запропонована соціометрична бренд–карта для оцінки бренду ХОП
«Шериф» (складено автором)**

Назва торговельної марки	Вибір (+)	Відхилення (-)	Марка невідома (0)
ТОВ «ВІП — ЗАХИСТ – 1»			
Спецпідрозділ охорони «БАРС»			
Агентство «ПАРТНЕР»			
ТОВ «Берег»			
ТОВ «Статус»			
ТОВ «ЛЕОН ГУАРД»			
Компанія «КомСервіс»			
Компанія «Охорона і безпека»			
ХОП «Шериф»			

Далі проводиться соціопитування, в ході якого заповнюються соціометричні бренд–карти. На основі бренд–карт складається соціометрична матриця (табл. 3.5).

З даними таблиці розраховується соціометричний статус кожної торговельної марки в своєму класі і індекс експансивності торговельної марки. Соціометричний статус m -ої торговельної марки розраховується за формулою 3.2:

$$S_m = \frac{V_m - W_m}{N} . \quad (3.2)$$

Таблиця 3.5

Матриця оцінки торговельних марок на основі бренд-карт (складено автором)

Номер карти, <i>n</i>	Оцінки торговельних марок, <i>m</i>								
	«ВІП — захист -1»	БАРС	Парт-нер	Бе-рег	Ста-тус	Леон Гуард	Ком Сер-віс	Охорона і безпека	Шериф
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	+	+	+	-	+	0	+	-	-
2	-	-	+	-	+	0	+	-	0
3	+	+	-	+	+	0	+	0	-
4	+	-	+	+	-	-	-	-	0
5	+	+	+	+	+	0	-	0	0
6	-	+	-	+	+	-	+	0	0
7	+	+	-	+	+	0	-	0	0
8	-	+	-	-	+	+	+	0	0
9	+	-	+	-	+	0	+	+	0
10	-	+	+	-	+	-	-	0	0
11	+	-	+	-	+	-	+	-	+
12	-	-	+	-	-	0	-	-	0
13	+	+	-	+	+	-	+	0	-
14	+	-	+	+	-	-	-	-	0
15	+	+	+	+	+	0	-	0	0
16	-	+	-	+	-	-	+	0	0
17	-	+	-	+	+	0	-	0	0
18	-	+	-	-	+	+	+	0	0
19	-	-	+	-	+	-	+	0	0
20	-	+	+	-	+	-	-	0	0
21	+	+	+	-	+	0	-	-	0
22	-	+	+	-	-	0	+	0	0
23	+	+	+	+	+	-	-	0	0
24	+	+	+	+	+	-	-	-	0
25	+	+	-	-	+	0	-	0	0
Всього (V _m +) (W _m -)	14 11	18 7	16 9	12 13	19 5	2 11	12 13	1 8	1 3
Разом (різни-ця V _m і W _m)	3	11	7	-1	14	-9	-1	-7	-2

Отже, використовуючи дані соціологічного дослідження, які відображені в таблиці можемо розрахувати показник соціометричного статусу кожної торговельної марки та порівняти його з ХОП «Шериф»:

$$S_{ВІП-захист-І} = 14 - 11/25 = 0,12;$$

$$S_{БАРС} = 18 - 7/25 = 0,44;$$

$$S_{Партнер} = 16 - 9/25 = 0,28;$$

$$S_{Берег} = 12 - 13/25 = -0,04;$$

$$S_{Статус} = 19 - 5/25 = 0,56;$$

$$S_{Леон Гуард} = 2 - 11/25 = -0,36;$$

$$S_{КомСервіс} = 12 - 13/25 = -0,04;$$

$$S_{Охорона і безпека} = 1 - 8/25 = -0,28;$$

$$S_{Шериф} = 1 - 3/25 = -0,08.$$

Наступний розрахунковий показник – це індекс експансивності торговельних марок, розраховується за формулою 3.3:

$$I_m^{exp} = \frac{V_m}{N}. \quad (3.3.)$$

Отримані такі індекси торговельних марок:

$$I_m^{exp} \text{ ВІП-захист-І} = 14/25 = 0,56;$$

$$I_m^{exp} \text{ БАРС} = 18/25 = 0,72;$$

$$I_m^{exp} \text{ Партнер} = 16/25 = 0,64;$$

$$I_m^{exp} \text{ Берег} = 12/25 = 0,48;$$

$$I_m^{exp} \text{ Статус} = 19/25 = 0,76;$$

$$I_m^{exp} \text{ Леон Гуард} = 2/25 = 0,08;$$

$$I_m^{exp} \text{ КомСервіс} = 12/25 = 0,48;$$

$$I_m^{exp} \text{ Охорона і безпека} = 1/25 = 0,04;$$

$$I_m^{exp} \text{ Шериф} = 1/25 = 0,04;$$

Для виявлення марок–лідерів отримані індивідуальні соціометричні індекси необхідно проранжирувати на основі отриманих під час дослідження результатів.

Ранжирування здійснюється в порядку убутання значущості. При цьому 1–й ранг присвоюється марці–лідеру. Максимальні рангові оцінки повинні відповідати максимальним значенням індексів (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Рангова оцінка торговельної марки ХОП «Шериф» у 2020 році (складено автором)

Назва марки	Соціометричний статус		Індекс експансивності	
	S_m , од	Рангова оцінка	I^{exp} , од	Рангова оцінка
ТОВ «ВІП — ЗАХИСТ –1»	0,12	4	0,56	4
Спецпідрозділ охорони «БАРС»	0,44	2	0,72	2
Агентство «ПАРТНЕР»	0,28	3	0,64	3
ТОВ «Берег»	-0,04	5	0,48	5
ТОВ «Статус»	0,54	1	0,76	1
ТОВ «ЛЕОН ГУАРД»	-0,36	8	0,08	6
Компанія «КомСервіс»	-0,04	5	0,48	5
Компанія «Охорона і безпека»	-0,28	7	0,04	7
ХОП «Шериф»	-0,08	6	0,04	7

В результаті проведеного аналізу і розрахунків можна зробити висновок, що найсильнішою маркою (маркою–лідером) в досліджуваній області є торгова марка ТОВ «Статус», яка отримала максимальний ранг за соціометричним статусом. На другому місці торгова марка Спецпідрозділ охорони «БАРС», а замикає трійку лідерів бренд Агентство «ПАРТНЕР».

Проведений соціометричний аналіз дозволив чітко визначити позицію ХОП «Шериф» на даному ринку. Якщо порівняти отримані в 2020р. результати з оцінки соціометричного статусу з тими, що були отримані нами в 2019 р., то позиція «Шериф» підвищились на 1 пункт, що свідчить про зміцнення позицій на ринку охоронних систем.

Дане дослідження дозволило також помітити, що рейтинг «Шериф» за

соціометричним статусом співпадає з ранжуванням за часткою ринку за обсягами продажів, що підтверджує об'єктивність даної системи оцінки і показує незалежність останнього від сформованого іміджу торговельної марки.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємству ХОП «Шериф» необхідно дотримуватися наступальної стратегії, для того, щоб наблизити їхній бренд до лідерів вітчизняного ринку з послуг охорони. Бути одним з перших на ринку охоронних послуг України бренду «Шериф» можливо, якщо компанія за рахунок вживання наступальної стратегії буде використовувати високий рівень інноваційного процесу, кваліфікованості кадрів, а також розробляти та вживати програму з ефективного управління торговельною маркою.

Висновки до 3 розділу

1. Отже, після проведеного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища було вирішено удосконалити організаційну структуру ХОП «Шериф» за допомогою створення єдиної служби маркетингу. Службу очолює Директор з маркетингу, який має заступника. Служба маркетингу має у своєму складі групи, які планують, організують, контролюють виконання певних маркетингових функцій компанії. До складу груп служби маркетингу входять: група маркетингових досліджень; група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж); група по зв'язкам з споживачами (CRM).

Було розроблено «Положення про службу маркетингу ХОП «Шериф», яке регламентує функції, задачі, права, та обов'язки, повноваження співробітників даної служби. Проведені розрахунки бюджету витрат на створення та утримання єдиної служби маркетингу та наведено штатний розклад служби маркетингу з зазначенням окладів, надбавок, місячного фонду зарплати по кожній групі.

Опрацьована сукупність заходів щодо впровадження проекту створення ефективної єдиної служби маркетингу може бути реалізована протягом досить

короткого періоду (до одного року) і не вимагатиме значних організаційних деформацій і перебудов у вже існуючій системі.

2. В аналітичній частині цієї роботи, в результаті SWOT-аналізу, серед основних недоліків було виділено такі, як недостатньо високий рівень популярності деяких послуг охорони компанії ХОП «Шериф», бо рекламна політика компанії носила здебільшого епізодичний і безсистемний характер. Тому влучним заходом, здатним вплинути на зростання популярності ХОП «Шериф» є проведення рекламної компанії в спеціалізованих виданнях і журналах. Для утримання позицій на ринку в роботі також запропоновано маркетингову політику на основі бренд-підходу.

Проведений соціометричний аналіз дозволив чітко визначити позицію ХОП «Шериф» на даному ринку. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємству ХОП «Шериф» необхідно дотримуватися наступальної стратегії, для того, щоб наблизити їхній бренд до лідерів вітчизняного ринку з послуг охорони. Бути одним з перших на ринку охоронних послуг України бренду «Шериф» можливо, якщо компанія за рахунок вживання наступальної стратегії буде розробляти та вживати програму з ефективного управління торговельною маркою, а саме здійснення брендингу та покращення іміджу, а цього можна досягти безпосередньо за допомогою створення маркетингового відділу на підприємстві.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі на основі проведених досліджень ХОП «Шериф» запропоновано вирішення актуальної проблеми організації маркетингової діяльності на підприємстві. Основні висновки і положення, що характеризують сукупність вирішених відповідно до визначеної мети завдань полягають у наступному:

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «Маркетинг». Дослідження показали, що налічується більше 2000 різних визначень поняття маркетингу, найбільш поширене: «маркетинг – комплексний системний підхід до вивчення проблем ринку, що охоплює усі стадії руху товарів від вивчення попиту на нього до збуту конкретним споживачам». Маркетинг – це складне багатоаспектне явище [179, 210, 112], багатовимірний управлінський процес [245, 35], спрямований на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою задоволення споживача, що дозволяє адаптуватися до мінливого маркетингового середовища. Надано визначення терміну «Маркетингова діяльність» (цілеспрямовані дії по вивченню внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на базі організації управління якістю його діяльності, що забезпечує досягнення оптимальних результатів роботи на ринку і найбільш повне забезпечення потреб і запитів споживачів). Розглянуто напрями маркетингової діяльності і проаналізовано підходи до організації маркетингової діяльності (концепція операційної діяльності, концепція товару або послуги, концепція очікування споживачів, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу).

2. Розглянуто процес формування маркетингових структур на підприємстві. Організація маркетингу на підприємстві – це створення оптимальної організаційної структури маркетингового підрозділу, яка буде відповідати встановленим цілям і показувати підпорядкованість і відповідальність за виконання цих цілей і завдань. Проаналізована типологія структур служби маркетингу. Розглянута функціональна,

товарна, регіональна, ринкову, сегментна та матрична структури. Визначено призначення, переваги та недоліки розглянутих моделей організаційних структур служб маркетингу. Дослідили основні методи вибору типу організаційних структур: метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання.

3. Досліджено етапи формування маркетингової діяльності на підприємстві (дослідження ринку, аналіз підприємства, цілі і завдання маркетингової організаційної структури, формування маркетингової організаційної структури, розподіл функцій між виконавцями, підбір працівників, розробка та запровадження системи стимулювання праці, контроль за діяльністю). Визначено головні задачі служби маркетингу, розглянуто сучасну структуру маркетингової служби для підприємства, яке працює на засадах маркетингового підходу та функції, які виконує відділ маркетингу. Проаналізовано взаємозв'язок маркетингового підрозділу із іншими структурними підрозділами підприємства. Всі функції повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства.

4. Провівши дослідження ХОП «ШЕРИФ», було визначено предмет, основні напрями діяльності, ефективність охоронної діяльності та організаційну структуру підприємства. Проведено фінансовий аналіз діяльності ХОП «ШЕРИФ», що дає можливість визначити фінансовий стан на поточний момент, а також виявити тенденції та закономірності розвитку ХОП «ШЕРИФ».

Вся необхідна інформація була одержана від ХОП «ШЕРИФ».

5. Досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище ХОП «Шериф». Визначено основних конкурентів і конкурентні переваги за допомогою матриці конкурентної карти ринку для ТОВ «Шериф» з надання послуг охорони в Україні. Було проведено дослідження привабливості охоронної галузі та конкурентоспроможність кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства, результати якого були використані при побудові матриці GE/McKinsey. На підставі аналізу позиціонування охоронного підприємства ТОВ «Шериф» за кожною стратегічною бізнес-одиницею було

розроблено ряд рекомендацій. Для СБО 2 та СБО 1 потрібно вибрати стратегію збору урожаю; для СБО 4 доцільним є вибрати стратегію розвитку; СБО 3 займає найсильніші конкурентні позиції, та високу привабливість в охоронній галузі, тому рекомендовано для цієї стратегічної бізнес-одиниці використовувати стратегію захисту позицій. Для подальшої оцінки стану справ здійснили SWOT – аналіз діяльності ХОП «Шериф», який виявив, що на ХОП «ШЕРИФ» відсутня єдина служба маркетингу, яка б дозволила покращити організацію маркетингової діяльності в майбутньому. ТОВ «Шериф» слід більш активно розвивати рекламну політику. Більш правильним варіантом стане індивідуальний підхід в обслуговуванні клієнтів. Додатково слід розробити стимулюючу систему знижок, що дозволить на більш вигідних умовах реалізувати продаж послуг з охорони. Також для збільшення клієнтів необхідно вводити більш лояльні умови, а саме знижки на послуги, різноманітні акції для привернення уваги.

6. Розроблено план організації маркетингової діяльності ХОП «Шериф» за напрямками: стратегічний план; реклама; збільшення попиту; розрахунок маркетингового бюджету (бюджет, розроблений зверху вниз, бюджет, розроблений з урахуванням існуючих категорій споживачів; бюджет, розроблений від низу до верху); прогноз реалізації плану.

Враховуючи вищенаведені висновки у бакалаврській роботі було розроблено наступні пропозиції:

1. Отже, після проведеного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища було вирішено удосконалити організаційну структуру ХОП «Шериф» за допомогою створення єдиної служби маркетингу. Службу повинен очолювати Директор з маркетингу, який має заступника. Служба маркетингу має у своєму складі групи, які планують, організують, контролюють виконання певних маркетингових функцій компанії. До складу груп служби маркетингу входять: група маркетингових досліджень; група маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продаж); група по зв'язкам з споживачами (CRM).

Було розроблено «Положення про службу маркетингу ХОП «Шериф», яке регламентує функції, задачі, права, та обов'язки, повноваження співробітників даної служби. Проведені розрахунки бюджету витрат на створення та утримання єдиної служби маркетингу та наведено штатний розклад служби маркетингу з зазначенням окладів, надбавок, місячного фонду зарплати по кожній групі.

Опрацьована сукупність заходів щодо впровадження проекту створення ефективної єдиної служби маркетингу може бути реалізована протягом досить короткого періоду (до одного року) і не вимагатиме значних організаційних деформацій і перебудов у вже існуючій системі.

2. В аналітичній частині цієї роботи, в результаті SWOT-аналізу, серед основних недоліків було виділено такі, як недостатньо високий рівень популярності деяких послуг охорони компанії ХОП «Шериф», бо рекламна політика компанії носила здебільшого епізодичний і безсистемний характер. Тому влучним заходом, здатним вплинути на зростання популярності ХОП «Шериф» є проведення рекламної компанії в спеціалізованих виданнях і журналах. Для утримання позицій на ринку в роботі також запропоновано маркетингову політику на основі бренд-підходу.

Проведений соціометричний аналіз дозволив чітко визначити позицію ХОП «Шериф» на даному ринку. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємству ХОП «Шериф» необхідно дотримуватися наступальної стратегії, для того, щоб наблизити їхній бренд до лідерів вітчизняного ринку з послуг охорони. Бути одним з перших на ринку охоронних послуг України бренду «Шериф» можливо, якщо компанія за рахунок вживання наступальної стратегії буде розробляти та вживати програму з ефективного управління торговельною маркою, а саме здійснення брендингу та покращення іміджу, а цього можна досягти безпосередньо за допомогою створення маркетингового відділу на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>
3. Закон України «Про захист прав споживачів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
4. Закон України «Про рекламу» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=270%2F96-%E2%F0>)
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. 816 с.
6. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: *Монографія*. ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
7. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1. Економіка підприємства. *Навчальний посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2011. 117 с.
8. Полієнко М. Маркетингова діяльність. URL: <http://marketopedia.ru/64-marketingovaya-deyatelnost.htm>.
9. Визначення Американської маркетингової асоціації. URL: http://www.znaytovar.ru/s/Marketing:_opredelenie_funkci.html
10. Філіп Котлер, Гарі Армстронг, Основи маркетингу. Пер. с англ. Київ: Діалектика. 2020. 880 с.
11. Сиссорс Дж., Рекламное медиа-планирование. Харків: Видавництво «Фабула», 2008. 416 с.
12. Доступний маркетинг. Розділ «Ефективність реклами». URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/>

13. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності. *Навчальний посібник*. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с
14. А. М. Якимова. Вітчизняний та зарубіжний досвід справляння податку на прибуток підприємств. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 211-215.
15. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: *Навчальний посібник*. Київ: Знання. 2010. 294 с.
16. Балабанова Л.В. Конспект лекцій, тестові та ситуаційні завдання. Донецьк: ДонНУЕТ. 2011. 404 с.
17. Ассель Г. Маркетинг: принципи і стратегія: ИНФРА, 2001. 804 с.
18. Уолкер-молодший, О. Маркетингова стратегія: Вершина, 2006. 496 с.
19. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегия: Питер, 2003. 544 с.
20. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: *Навчальний посібник*. КНЕУ, 2002. 200 с.
21. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга: Издательство «Питер», 2000. 320 с.
22. Крюков А.Ф. Управління маркетингом: *Навчальний посібник*.: Київ: Знання, 2012. 368 с.
23. Хершген Х. Маркетинг: Основы профессионального успеха: *Навчальний посібник*: ИНФРА-М, 2000. 334 с.
24. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. СПб.: Питер, 2001. 752 с.
25. Балабанова Л.В. Маркетинг торговельного підприємства. *Навчальний посібник*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 620 с.
26. Шевченко А.В. Введення в маркетинг. Київ: КНЕУ 2014. 256 с.
27. Доступний маркетинг. Розділ «Сутність маркетингу». URL: <http://surl.li/totd>
28. MARKETOPEDIA - онлайн енциклопедія маркетингу. URL: <http://marketopedia.ru/64-marketingovayadeyatelnost.html>

29. Економіка. Розділ «Маркетингова діяльність та її основні види». URL: <http://surl.li/scbp>
30. Багієв Г. Л., В.М. Тарасевич, Х. Анн. Маркетинг. Київ.: Економіка, 2008. 736 с.
31. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 506–512.
32. Савіна Г.Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. – 2016. - № 12.
33. Портер М. Конкуренція. Пер с англ. М.: Изд.дом «Вільямс», 2003. 496с.
34. Попова Т. Український ринок реклами: погляд зсередини. *Маркетинг і реклама*. 2002. №11 С. 18-19.
35. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84–92.
36. Примак Т. О. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Київ: МАУП, 2007. 228с
37. В. Г. Дарчук, О. В. Крижко. Наймінг в системі формування бренду: Київ. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»* № 1(31), 2020 р.
38. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: *Монографія*. Харків, 2006. 496 с.
39. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? *Маркетинг і реклама*. 2003. №5-6. С. 32-37.
40. Арефьева Т. С., О. Н. Жидкова, Е. И. Лобанова, А. Б. Нисилевич, Е. В. Стрижова. Открытые образовательные ресурсы. *Экономика, статистика и информатика: Вестник УМО*. 2014. № 2. С. 3-6.

- 41.Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: *Монографія*. Дібніс. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В.Даля, 2010. – 224 с.
- 42.Навчальні матеріали онлайн. URL: <http://surl.li/tpdy>
43. Н.В. Карпенко. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: *Монографія*. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
44. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: *Навчальний посібник*. Київ: Університет «Україна», 2007. - 380 с. URL: <http://surl.li/sklk>
45. Тематичний модуль «Організація відділу маркетингу» URL: <http://www.management.com.ua/marketing/usaaid/m02.pdf>
46. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. Електронна бібліотека підручників. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/725/97/>.
47. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: *Підручник*. Київ: КНЕУ, 1998. - 268 с.
48. Офіційний сайт ХОП «ШЕРИФ». URL: <https://sheriff.com.ua/uk/>
- 49.Распопова В.А., Козлюк В.О. Формування стратегії беззбитковості підприємства. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2011. № 4 (58).
50. Т.М.Литвиненко. Навчально-методичний комплекс з маркетингу. Київ: 2016, 204 с. URL: <http://surl.li/ssqs>
- 51.Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
- 52.Дж.Траут, Э.Райс. Маркетинговые войны. Харків: Видавництво «Фабула». 2019. 240 с.
- 53.Рябчик А. В. Методи психологічного впливу в рекламі. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6695>