

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«16» травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО**
СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ»»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Здобувач(ка) вищої освіти гр. МРД-41	_____	Іван ГРИНЮК
Керівник:		
д.е.н., доц.	_____	Ніна ДРОКІНА
Рецензент:		
д.е.н., проф.	_____	Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Олена ВІНОГРАДОВА _____

«24» лютого 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ГРИНЮКУ Івану Андрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства (на прикладі ТОВ «Зварювання»)»

керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., доцент кафедри Ніна ДРОКІНА
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» лютого 2023 року № 26

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 травня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.

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

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного маркетингового аналізу

Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Зварювання»

Розділ 3. Розробка рекомендацій для ТОВ «Зварювання» як результат аналізу маркетингового середовища

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць - 11

Рисунків - 14

6. Дата видачі завдання 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. Підготовка вступу і першого розділу	24.02 - 15.03
2.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
3.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
4.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
5.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
6.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	10.05 - 12.05
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
8.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
9.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
10.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
11.	Попередній захист	16.05-17.05
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Здобувач вищої освіти _____

Іван Гринюк

Керівник роботи _____

Ніна ДРОКІНА

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ	8
1.1. Сутність та зміст маркетингового аналізу.....	8
1.2. Методичні засади стратегічного маркетингового аналізу	19
1.3. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства як початковий етап формування стратегії розвитку підприємства.....	25
Висновки до 1 розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ»	36
2.1. Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Зварювання».....	36
2.2. Дослідження мікросередовища середовища ТОВ «Зварювання»	40
2.3. Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Зварювання»	46
Висновки до 2 розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ» ЯК РЕЗУЛЬТАТ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА	57
3.1. Рекомендації щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Зварювання»	57
3.2. Особливості застосування CRM-стратегії	65
Висновки до 3 розділу.....	69
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Сучасні підприємства не в змозі успішно існувати, не звертаючи особливої уваги на зовнішнє середовище, зосереджуючи свої сили лише на щоденних завданнях та внутрішніх проблемах, пов'язаних із збільшенням ефективності використання ресурсів у поточній роботі. На сьогоднішній день, вкрай актуальним постають питання постійної адаптації до зовнішнього середовища, яке змінюється швидкими темпами. Крім того, якщо раніше існувала думка про те, що велика компанія має значно більше шансів виграти в конкурентній боротьбі у невеликій, то зараз стає очевидним, що в цій боротьбі перемагає той, хто швидше відреагував і підлаштувався під зміни зовнішнього середовища. Поява нових маркетингових інструментів, несподівана зміна позиції покупця та ролі людських ресурсів, розвиток інформаційних мереж, серйозні зміни в економіці, політиці, соціальній та технологічній сфері та багато інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз дозволяє керівникам компаній заздалегідь виявляти різні загрози, які можуть негативно вплинути на поточну діяльність та розвиток підприємства, та керувати ними завдяки грамотному використанню наявних ресурсів. Професійно розроблена та ефективно реалізована стратегія розвитку підприємства в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів дозволяє компаніям більш точно виявити потреби та запити цільової аудиторії та збільшити її прихильність.

На сьогоднішній день українські підприємства мають брати до уваги не лише факт наявності внутрішньої та зовнішньої конкуренції, а й тенденції, що складаються у зв'язку зі світовою економічною кризою, зовнішньоекономічними зв'язками нашої держави, воєнними наслідками, економічними і політичними перспективами тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства - це один з найбільш ефективних інструментів управління, який дозволяє підприємствам розробити та успішно

реалізувати довгострокову стратегію посилення своїх позицій на ринках, що динамічно розвиваються.

Питання стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства докладно висвітлено у фундаментальних наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Р. Акофф, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, І. Березин, О.В. Виноградова, А.В. Войчак, В.Г. Дарчук, Т.Є. Дерев'янченко, Н.І. Дрокіна, К. Ендрюс, О.Б. Мних, О.А. Карачун, Р. Каплан, Д. Нортон, П. Лоранж, Б.М. Мізюк, В.В. Ортинська, Н.Б. Писар, М. Портер, І.О. Совершенна, Л.О. Стрій, А.О. Старостіна, А. Чандлер, Г.В. Черевко та інші.

Вивчення першоджерел стало основою дослідження стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства та формування пропозицій щодо вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств на підґрунті використання інструментарію стратегічного аналізу маркетингового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання рекомендацій щодо вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств на підґрунті використання інструментарію стратегічного аналізу маркетингового середовища.

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

- вивчити теоретичні основи стратегічного аналізу;
- розкрити сутність та зміст стратегічного аналізу;
- проаналізувати існуючі методи стратегічного аналізу маркетингового середовища;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище та провести SWOT-аналіз ТОВ «Зварювання»;
- визначити стратегічні напрями та цілі, а також шляхи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Зварювання»

Об'єктом дослідження є процес стратегічного аналізу маркетингового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади особливостей вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств на

підґрунті використання інструментарію стратегічного аналізу маркетингового середовища.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали, фундаментальні положення економічної науки, роботи українських та зарубіжних учених, матеріали наукових та науково-практичних конференцій з проблем стратегічного аналізу; законодавчі акти та нормативні документи; навчально-методичні та інформаційно-довідкові матеріали; Інтернет-ресурси, матеріали періодичних видань.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії та практики маркетингового аналізу.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 75 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

1.1. Сутність та зміст маркетингового аналізу

У сучасних умовах господарювання перед організаціями стоїть досить складне завдання – утримання своїх позицій на ринку та збереження ефективності діяльності. Вирішення такого завдання потребує об'єктивної оцінки роботи власної організації, кон'юнктури ринку, партнерів по бізнесу та конкурентів. Будь-яка комерційна організація повинна знати, яку продукцію вона продаватиме, в яких обсягах, де, коли і за якими цінами, володіти інформацією щодо загальної ринкової ситуації для реальної оцінки власних можливостей, розробки кроків протидії конкурентам, виділення перспективних напрямів розвитку компанії. Дані обставини диктують умови постійного моніторингу попиту на продукцію, ринків її збуту, ємності та масштабів цих ринків, реальних та потенційних покупців та конкурентів, можливості створення конкурентної цінової політики, своєчасної доступності необхідних матеріальних та трудових ресурсів та ін. Очевидна залежність від вищевказаного кінцевих фінансових результатів діяльності організації, відтворення та структури капіталу, і, зрештою, фінансової стійкості компанії. Таким чином, можна констатувати, що діяльність будь-якої комерційної організації має починатися з маркетингового аналізу.

Маркетинговий аналіз в Україні виник недавно. Його поява та використання інструментарію на практиці управлінської діяльності обумовлені динамічністю та нестабільністю зовнішнього середовища, збільшеною складністю маркетингових завдань українських компаній. Даний вид економічного аналізу необхідний для всебічного розгляду ринкового середовища, в якому здійснює свою діяльність компанія з огляду на ринки сировинних поставок, збутової діяльності (рис 1.1)[1].

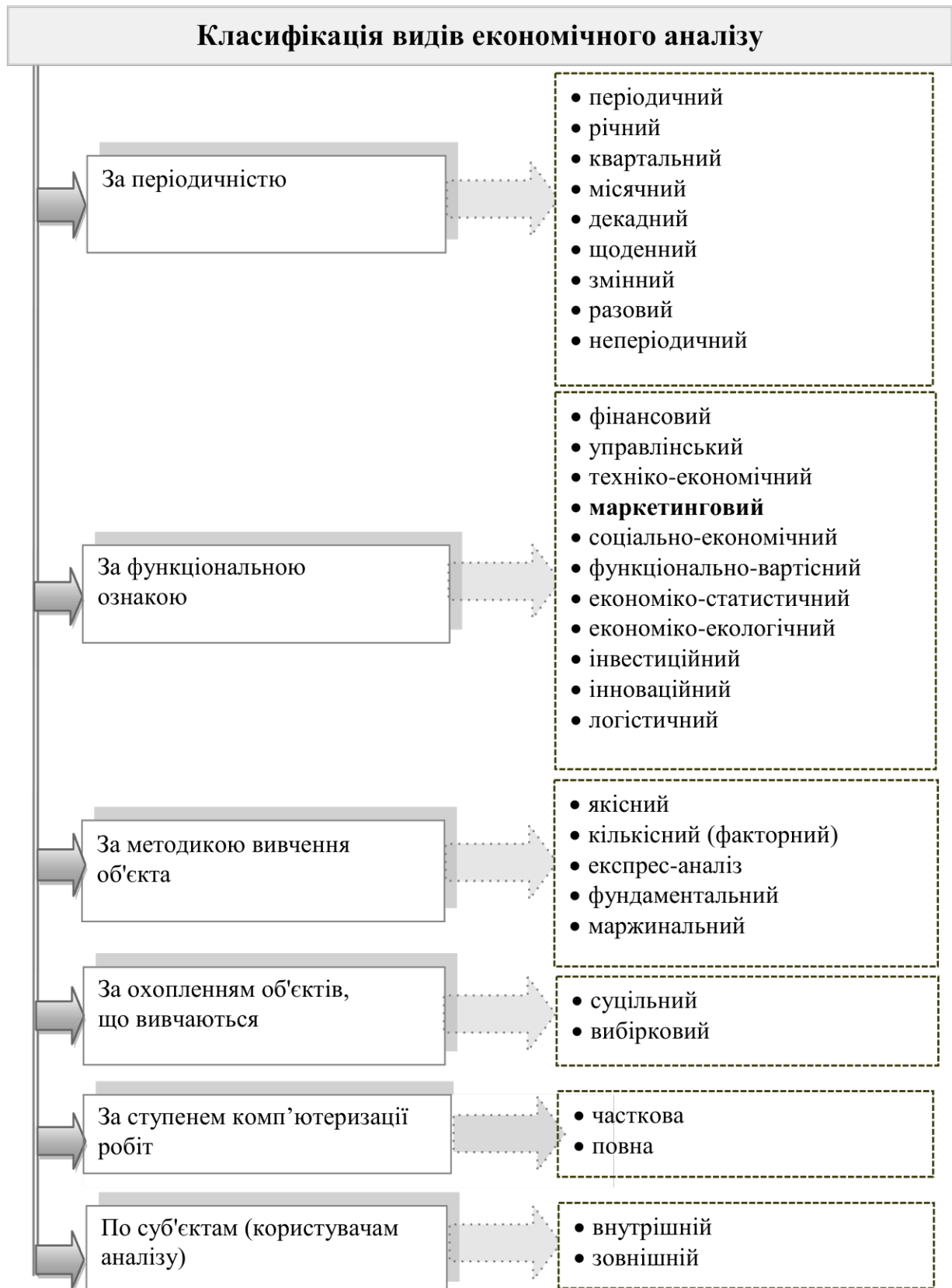


Рис.1.1. Класифікація видів економічного аналізу

(систематизовано автором)

Маркетинговий аналіз дозволяє передбачити стратегію конкуренції, оцінити небезпеку загрози з боку конкурентів, визначити їх сильні та слабкі сторони, сформувавши інноваційну політику організації, визначити конкретні оперативні маркетингові кроки і в кінцевому підсумку розробити ефективну маркетингову стратегію на тривалий термін. Таким чином, на оцінках і висновках маркетингового аналізу ґрунтується стратегія маркетингу комерційної організації.

Слід зазначити, що понятійний апарат теорії маркетингового аналізу не є досконалим та розроблений не повністю. У науковій літературі є різні трактування маркетингового аналізу. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. трактують маркетинговий аналіз як вивчення товарів і послуг, попиту, пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури з метою ефективного просування товарів (послуг) на ринку [2, с. 8]. Мошенський С.З., Олійник О.В. визначають маркетинговий аналіз як збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових [3, с.317].

Липчук В.В. під маркетинговим аналізом розуміє один із напрямів аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє [4, с. 11].

Ще визначення носить прикладний характер - маркетинговий аналіз ринку - збір і обробка інформації з метою створення фундаменту для подальшого маркетингового планування щоб домогтися найкращого поєднання горезвісних 4Р (product, price, promotion, place): пропонованого продукту або послуги; ціни; реклами та інших методів стимулювання збуту; місця розташування торгової точки, організації логістики, підбору персоналу [5].

Визначення, зазначені вище, об'єктивно, в тій чи іншій ступені, відображають зміст маркетингового аналізу. Дослідження існуючих точок зору щодо визначення місця маркетингового аналізу в системі економічних наук дозволяє виділити три напрямки: перший – як складова частина маркетингового

дослідження, чи його етапів; другий – як інформаційна база для прийняття управлінські рішення; третій – як самостійний напрямок комплексного економічного аналізу господарської діяльності [1-5].

Ми дотримуємося тієї точки зору, яка виділяє маркетинговий аналіз як напрямок комплексного економічного аналізу господарської діяльності. Розробка стратегії та тактики розвитку організації, обґрунтування планів та управлінських рішень, прогнозування діяльності самої компанії та ринкової ситуації, підготовка інформаційної бази для планування, оцінка виконання планів, моніторинг маркетингової діяльності, тісно пов'язані з маркетинговим аналізом. Систематизуючи вищезазначене, ми зробили висновок, що у процесі прийняття маркетингових рішень, і управлінських загалом, маркетинговий аналіз виступає найважливішим етапом. Базисом маркетингового аналізу є: низка аналітичних методів; ті самі основні засади, що й у комплексному економічному аналізі господарської діяльності; частина функцій маркетингових досліджень.

Трансформуючи і деталізуючи дане поняття пропонується розглядати маркетинговий аналіз як вид економічного аналізу, інтегрований з системою маркетингових досліджень, що проводиться за основними напрямками, і націлений на аналітичне забезпечення ефективних маркетингових рішень для отримання стійких економічних результатів та задоволення потреб споживачів та суспільства. Без маркетингового аналізу неможливо оцінити та визначити прийнятний рівень ризику маркетингових дій, прийняти ефективні управлінські рішення, регулювати ринкові процеси, розробляти стратегію компанії. Цілі маркетингового аналізу логічно впливають із цілей маркетингового дослідження та економічного аналізу. Тобто, метою маркетингового аналізу є своєчасне забезпечення комерційної організації необхідною, точною, достовірною інформацією для розробки та застосування практично ефективних маркетингових рішень. Під ефективними маркетинговими рішеннями ми розуміємо такі варіанти вирішення поставлених маркетингових завдань, які приносять економічний ефект комерційної організації з урахуванням

орієнтованості такого роду дій на інтереси суспільства.

Замовником маркетингового аналізу є маркетингова служба або безпосередньо керівництво компанії на інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингових операцій. Для цього аналізується зовнішня та внутрішня інформація компанії, а також інформація маркетингових досліджень, насамперед – це аналіз попиту та аналіз кон'юнктури ринку.

У загальному вигляді цілі, що стоять перед маркетинговим аналізом, представлено на рис 1.2: [1-5].

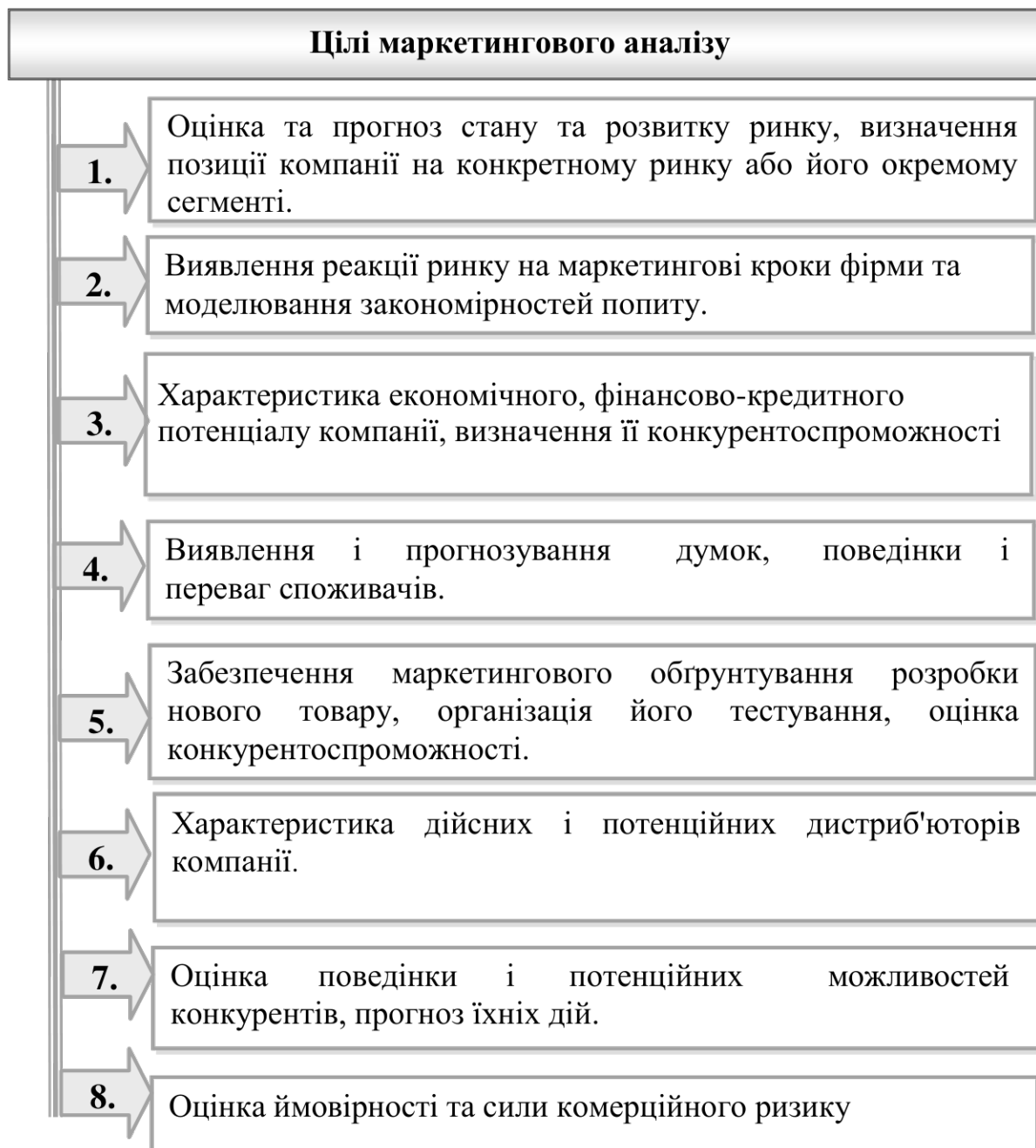


Рис. 1.2 Основні цілі маркетингового аналізу (систематизовано за [1-5].)

Цілі маркетингового аналізу, визначені таким чином

- оцінка та прогноз стану та розвитку ринку, визначення позиції компанії на конкретному ринку або його окремому сегменті;
- виявлення реакції ринку на маркетингові кроки фірми та моделювання закономірностей попиту;
- характеристика економічного, фінансово-кредитного потенціалу підприємства, визначення її конкурентоспроможності;
- виявлення та прогнозування думок, поведінки та уподобань споживачів;
- забезпечення маркетингового обґрунтування розробки нового товару, організація його тестування; оцінка конкурентоспроможності;
- характеристика дійсних та потенційних дистриб'юторів відповідно до критеріїв вибору компанії;
- оцінка поведінки та потенційних можливостей конкурентів, прогноз їх дій;
- оцінка ймовірності та сили комерційного ризику.

Кожна комерційна фірма у маркетингової діяльності позначає собі й надалі орієнтується на цілі, зумовлені кількісними і якісними показниками. До кількісних показників можна віднести обсяг продажів, темпи зростання прибутку, величину витрат, частку ринку, обсяг інвестицій. Якісні показники виражаються у ступені інноваційності, впровадженні нових технологій, політиці ціноутворення та організації товароруху, розвитку дилерської мережі та ін.

Для структурування та повного розуміння цілей організації можливе побудова дерева цілей, яке виглядає як взаємопов'язаний комплекс генеральної мети маркетингового аналізу та цілей першої, другої та наступних черг.

Завдання маркетингового аналізу впливають із поставлених цілей та сприяють їх досягненню. Як приклад можна навести характеристику ситуації на конкретному ринковому сегменті, де компанія планує проводити свої операції; аналіз конкурентоспроможності, в порядку самосертифікації, нового виду товару, в найближчій перспективі запланованого для виводу на ринок; оцінку ризику інвестицій, у зв'язку з розширенням торгових мереж; аналіз ефективності

різних каналів товару руху тощо [1-4].

Як основні завдання маркетингового аналізу виділимо:

- аналіз платоспроможного попиту товари, роботи, послуги;
- аналіз ринків збуту продукції підприємства;
- аналіз та обґрунтування плану виробництва, реалізації товарів, робіт, послуг у відповідному обсязі та асортименті;
- факторний аналіз еластичності попиту;
- оцінка ступеня ризику незатребуваної продукції;
- аналіз конкурентоспроможності продукції та можливості підвищення її рівня;
- формування попиту продукції компанії;
- стимулювання збуту;
- аналіз ефективності виробництва та її збуту.

Вважаємо основним призначенням маркетингових аналітиків - здійснення системного маркетингового аналізу та моніторингу ситуацій, тобто:

- постановку цілей та завдань маркетингового аналізу,
- визначення об'єктів,
- збір, обробку, аналіз первинної та вторинної інформації,
- узагальнення даних сучасними методами та технологіями,
- оформлення результатів аналізу,
- розробку рекомендацій, що сприяють прийняттю оптимальних рішень,
- контроль реалізованих пропозицій та рекомендацій.

Існують різні погляди і щодо маркетингового аналізу.

Так, маркетинговий аналіз слугує інформаційно-аналітичною базою для різних маркетингових операцій компанії, запланованих маркетинговою службою або безпосередньо керівництвом, надаючи інформацію про певні ринкові процеси і явища, зовнішнє середовище того чи іншого ринку тощо. На нашу думку, предмет маркетингового аналізу - ринкова діяльність комерційної організації, спрямована на задоволення людських та суспільних потреб, а також ринкові процеси та явища, що оцінюються кількісно та якісно на певну дату або за певний період часу.

Як суб'єктів маркетингового аналізу виділимо фахівців у цьому процесі: маркетингових аналітиків, системних аналітиків, маркетологів, економістів, менеджерів, керівників. На сьогоднішній день існує потреба в маркетингових аналітиках, здатних системно моделювати та прогнозувати ринкові ситуації та розробляти пропозиції для прийняття ефективних оперативних та стратегічних маркетингових рішень, а також оцінювати наслідки таких рішень у реальному часі на основі сучасних комп'ютерних технологій.

Здійснення маркетингового аналізу в організації може бути доручено як внутрішнім відділам, наприклад, відділу маркетингового аналізу, відділу маркетингу, аналітичному або економічному відділам, так і зовнішнім організаціям, що спеціалізуються на проведенні маркетингової аналітики. У веденні самої комерційної організації залишається розподіл співвідношення такого виду робіт між внутрішніми та зовнішніми виконавцями, виходячи з цілей та завдань аналізу [5].

Діяльність суб'єктів маркетингового аналізу можна поділити на чотири категорії: 1) маркетинговий аналіз проводиться централізовано, тобто відділом маркетингового аналізу; 2) маркетинговий аналіз проводять особи, які безпосередньо приймають рішення; 3) маркетинговий аналіз здійснюється в тандемі з професіоналами маркетингового аналізу та особами, що приймають рішення; 4) маркетинговий аналіз складається на основі аутсорсингу.

На нашу думку, маркетингові аналітики повинні доводити свій звіт до високого аналітичного рівня, після чого необхідне залучення керівництва та спільне формулювання підсумкових висновків.

Наведемо їх коротку характеристику.

1) Маркетинговий аналіз як свою основу повинен використовувати державний підхід. Оцінюючи економічні явища і процеси, тобто. певні прояви економічного життя, результати господарської діяльності організацій, необхідно брати до уваги їх відповідність законодавству тієї чи іншої держави, державній економіці, економіці. За наявності в організації зарубіжних

партнерів, діяльності на міжнародному ринку цей принцип набуває особливого характеру, т.к. компанії необхідно знати і державну економічну, соціальну, екологічну політику і законодавство країн-партнерів або конкурентів.

2) Науковість маркетингового аналізу означає, що останній повинен ґрунтуватися на новітніх досягненнях науково-технічного прогресу, передового наукового досвіду, у т.ч. в області економічних досліджень, на положеннях економічних законів розвитку виробництва, теорії діалектики.

Маркетинговий аналіз багатоаспектний і здебільшого зумовлений поточною ринковою кон'юктурою, яка може вносити свої зміни у формулювання цілей і завдань, що раніше не розглядалися і не вирішувалися маркетинговим аналітиком компанії. При вирішенні кожної маркетингової проблеми необхідні комплексний та системний підходи для розробки плану прийняття ефективних маркетингових рішень.

План маркетингових заходів компанії має спиратися на результати ефективного маркетингового аналізу. Цей факт стає важливою умовою і при розробці таких планів і при їх реалізації. Систематичний маркетинговий аналіз свого бізнесу, його ринкового середовища – це один із найважливіших факторів досягнення конкурентоспроможності багатьох успішних зарубіжних компаній.

Результати маркетингового аналізу можна використовувати для:

- а) розробки маркетингової стратегії підприємства;
- б) прийняття рішення про коригування чи зміни маркетингової стратегії;
- в) складання короткострокових планів виробничої та маркетингової діяльності та оцінки їх виконання;
- г) прийняття рішень щодо товарів, цін, постачальників, споживачів, дистриб'юторів тощо.
- д) оцінки керівництвом організації поточного стану справ [1-4].

Отримані результати маркетингового аналізу подаються у таких формах: текстова, безтекстова, статистичні та економетричні моделі та ін. Текстова форма може містити точні кількісні характеристики та спрощені якісні оцінки

(аналітичний звіт, пояснювальна записка, довідка, висновок). Безтекстова форма – це різноманітні схеми, графіки, діаграми.

Для підвищення ефективності до маркетингового аналізу пред'являють низку вимог: проведення в стислий термін, достовірність, повнота, відсутність абстрактних рекомендацій, чіткість і недвозначність висновків, їхня практична застосовність. Маркетинговий аналіз, його результати та їх використання у діяльності комерційної організації підпорядковані ряду методологічних принципів, що накладають свій відбиток на саму процедуру аналізу, та обов'язкові для виконання при організації, проведенні та практичному використанні результатів маркетингового аналізу. Розглядаючи маркетинговий аналіз як вид економічного аналізу, інтегрований із системою маркетингових досліджень, відзначимо, що в економічній літературі виділяються різні принципи та економічного аналізу, та маркетингових досліджень, які були інтерпретовані нами по відношенню до маркетингового аналізу [7-8].

Як основні принципи ми виділяємо (рис. 1.3): державний підхід, науковість, комплексність, системність, достовірність, точність, об'єктивність, оперативність, дієвість, демократизм, ефективність[10-11].

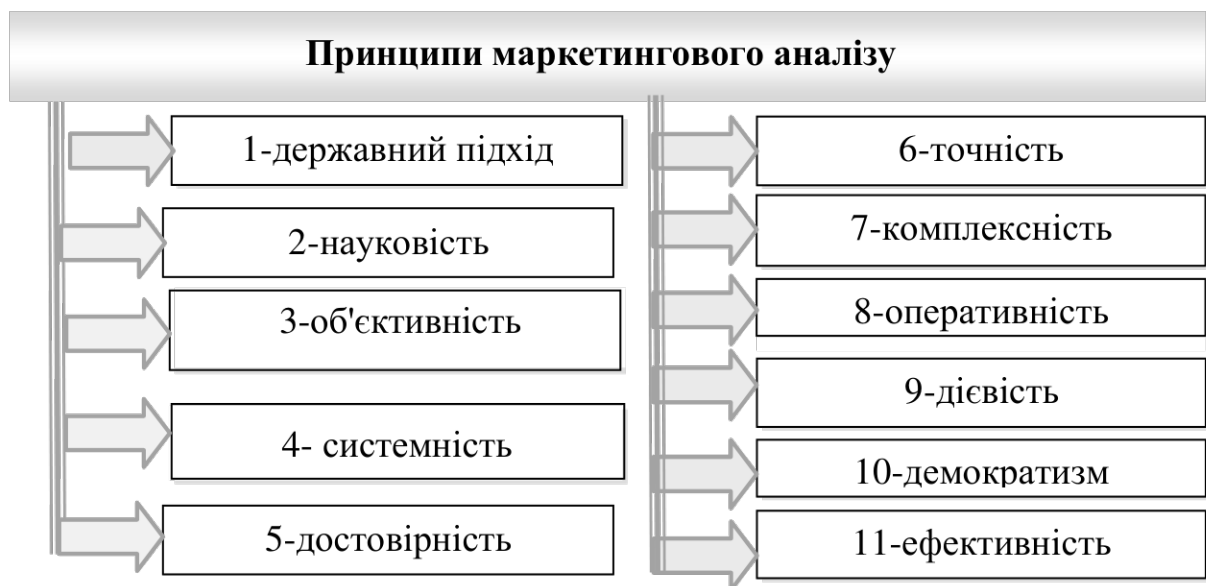


Рис..1.3 Основні принципи маркетингового аналізу

(систематизовано автором)

Інтерпретація принципів маркетингового аналізу передбачає наступне:

- 1) Державний підхід при маркетингового аналізу означає, що при виконанні досліджень необхідно дотримуватися законодавства України.
- 2) Науковість передбачає застосування сучасних наукових методів дослідження.
- 3) Принцип об'єктивності маркетингового аналізу передбачає використання достовірних та перевірених даних, що відображають реалії дійсності.
- 4) Системність маркетингового аналізу передбачає дослідження будь-якого об'єкта як складної динамічної системи з рядом елементів, які мають між собою певний зв'язок, як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем.
- 5) Достовірність аналізу означає використання вже існуючої економічної практики, експериментального підтвердження, оцінку ймовірності подій та факторів, що на них впливають.
- 6) Точність маркетингового аналізу - це, перш за все, обґрунтування висновків та практичних рекомендацій точними аналітичними розрахунками та даними.
- 7) Комплексність досягається застосуванням різноманітних інструментів, наукових підходів та методів проведення досліджень.
- 8) Оперативність маркетингового аналізу – це скорочення часу між постановкою мети маркетингового аналізу та застосуванням вже отриманих результатів на практиці та їх моніторингом.
- 9) Дієвість маркетингового аналізу означає, що дослідження повинні проводитися не заради самого аналізу, а для ефективного практичного застосування його результатів, не тільки для вирішення проблем у галузі маркетингової діяльності, але і для їх своєчасного попередження і недопущення. Тому маркетинговий аналіз організації має плануватися і проводитися систематично.
- 10) Принцип демократизму маркетингового аналізу означає залучення в аналітичний процес різноманітних працівників організації, що дозволяє залучити

різні структурні підрозділи з наявною інформацією, досвідом, внутрішньогосподарськими резервами та зниженням частки суб'єктивізму. Обговорення на зборах колективу та його відповідних відділів проміжних або підсумкових результатів маркетингового аналізу та розроблених заходів, залежно від поставлених цілей, підвищують ефективність управлінських рішень та діяльності всієї компанії.

11) Аналіз може бути ефективним, тобто, витрати на його проведення повинні бути меншими, ніж результат від його проведення та давати мультиплікативний ефект. Аналіз витрат компанії на маркетинг - оцінка ефективності різних маркетингових факторів у вартісному вираженні, що дозволяє визначити ефективні та неефективні витрати, та способи їх коригування. До маркетингових факторів можна віднести: асортиментні групи товарів, методи їх реалізації, ринки та канали збуту, торговий персонал, засоби реклами.

Таким чином, проведене дослідження сутності та змісту маркетингового аналізу дозволило встановити, що маркетинговий аналіз є одним із дієвих методів самоаналізу та самоконтролю за результатами господарської діяльності підприємств та управління маркетингом, а систематичне його проведення дозволяє компаніям приймати ефективні маркетингові рішення для отримання стійких економічних результатів.

1.2. Методичні засади стратегічного маркетингового аналізу

Стратегічний маркетинговий аналіз підприємства має суттєве значення: по-перше, зменшується невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, по-друге, завдяки стратегічному аналізу підприємство може заздалегідь ефективно адаптуватися до мінливого середовища; по-третє, дає можливість виявляти, розвивати та використовувати стратегічний потенціал.

Методологія стратегічного маркетингового аналізу залежить від поставлених дослідницьких цілей, предмета та інформаційної бази аналізу. Слід сказати, що у маркетинговому аналізі виділяються формалізовані та неформальні

напрями аналізу. Формалізовані – кількісна оцінка аналізованих явищ та процесів, а також їх моделювання, а неформальні – їхня якісна оцінка.

Загалом, методологія маркетингового аналізу – це сукупність характеристики, логічної і тимчасової структур діяльності (рис 1.4) [23].

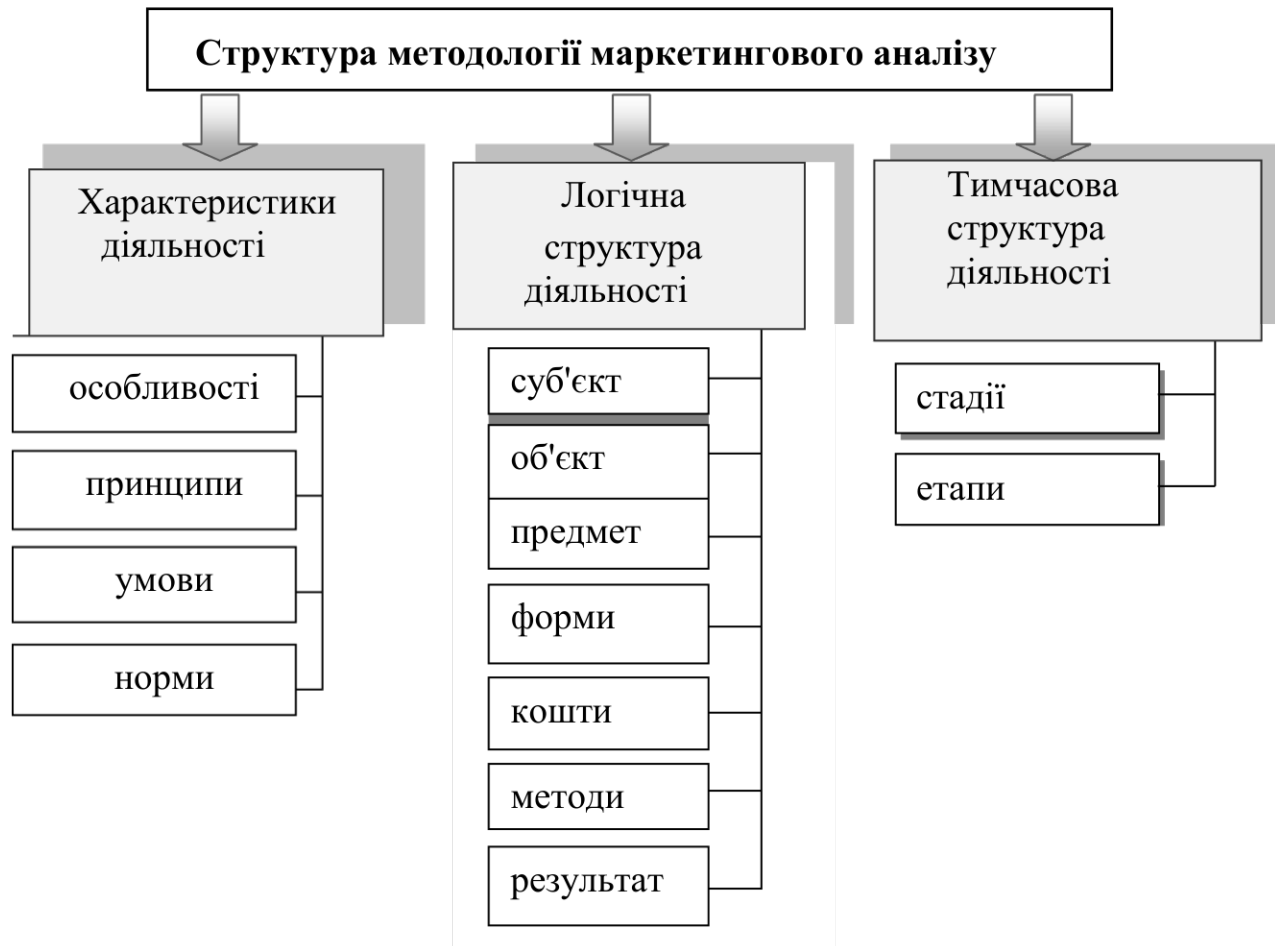


Рис. 1.4. Схема структури методології маркетингового аналізу
(побудовано автором за [6,23])

До характеристики діяльності нами віднесено особливості, принципи, умови та норми маркетингового аналізу; до логічної структури - суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи та результат; до тимчасової структури діяльності – стадії та етапи маркетингового аналізу.

Методики маркетингового стратегічного аналізу, що існують в даний час, приймають до обліку особливості традиційного маркетингу:

1. Відправним пунктом для здійснення маркетингової діяльності служить виявлення потреб споживачів.

2. Здійснюється кон'юнктурний аналіз ринків (сукупність потенційних споживачів) визначення області конкурентної діяльності фірми.
3. Споживачі виступають в першу чергу як суб'єкти, що самостійно приймають рішення і роблять вибір.
4. Пріоритетом є функціональне призначення товару, продуктові групи та ступінь конкуренції.
5. Визначення цільових споживачів товару, закріплення цільового ринку.
6. Сегментування виробів, що випускаються, і позиціонування, засноване на відомих характеристиках продуктів, розглядаються як основа традиційного опрацювання.

Аналізуючи існуючі методики, ми дійшли висновку, що на даний момент автори не притримуються єдиної системи показників маркетингового аналізу. Методику маркетингового стратегічного аналізу відповідно до поглядів науковців можна представити на рис 1.5 [1-8].



Рис. 1.5. Методика маркетингового стратегічного аналізу (побудовано автором за [1-8])

Ми вважаємо, що *методика маркетингового стратегічного аналізу* – це алгоритм, процедура проведення маркетингового аналізу з набором спеціальних способів та прийомів обробки маркетингової інформації з метою визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства.

Наочне відображення концептуальної складової методики маркетингового аналізу за сучасних умов представлено на рис.1.6.



Рис.1.6. Концептуальний підхід до методики стратегічного маркетингового аналізу у сучасних умовах (побудовано автором за [5-7])

Головною метою організації нами визначено отримання стійких економічних результатів та задоволення потреб споживачів та суспільства.

Подальший розвиток концепції і маркетингу, і, відповідно, стратегічного маркетингового аналізу, передбачає орієнтацію на суспільство.

Акцент маркетингу конкретного споживача зміщується у бік інтересів суспільства. Останнім часом все частіше виникає питання відповідності інтересів конкретного індивідууму інтересам суспільства. Орієнтація комерційної організації на соціально-значущі суспільні інтереси припускає співвідношення своєї діяльності зі здоров'ям людей, громадською думкою, екологією, нормативно-законодавчими актами та ін. Мета стратегічного маркетингового аналізу – прийняття ефективних маркетингових рішень.

Як основні блоки нами виділені:

- Напрямки аналізу: аналіз кон'юнктури ринку, аналіз попиту, аналіз цінової політики підприємства, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, конкурентний аналіз, оцінка ефективності реклами, аналіз ризику незатребуваної продукції, аналіз ефективності маркетингової діяльності.

- Етапи аналізу: постановка мети та завдань маркетингового аналізу; визначення об'єктів та суб'єктів аналізу; визначення джерел та методів збору інформації, її збір, реєстрація та обробка; аналіз отриманої інформації та оформлення результатів аналізу; визначення альтернативних рішень; оцінка наслідків кожного із рішень; вибір найбільш прийняттого рішення щодо відповідних критеріїв; розробка плану заходів щодо реалізації проекту; використання плану заходів, складеного за підсумками аналізу; моніторинг застосування результатів.

- Інструментарій аналізу, що включає напрями та етапи: ретроспективний, оперативний, поточний, стратегічний аналіз.

- Методи аналізу інформації: кількісні (статистичні, економетричні, економіко-математичні, вартісно-орієнтований аналіз), якісні (сегментування, матричні моделі, евристичні, ABC-аналіз (метод), функціонально-вартісний аналіз). В даному випадку під ABC-аналізом нами розуміється метод, який дає можливість проводити класифікацію ресурсів організації за ступенем їх значимості.

- Процедури аналізу: аналіз, діагностика, прогнозування. Під аналізом ми розуміємо процедуру отримання інформації про реальний стан досліджуваного об'єкта та його характеристики в динаміці.

- Діагностика Процедура, що визначає порівняльний вимір величин. Прогнозування. Існує процедура, що забезпечує інформацією всі класи маркетингових рішень.

- корпоративна культура маркетингового аналізу .Організації, що реалізують маркетингові стратегії орієнтовані «на споживача» та «на виробництво», суттєво різняться між собою.

До основний методів стратегічного маркетингового аналізу відносяться наступні (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Основні методи стратегічного аналізу [9, с. 108]

Завдання маркетингу	Метод, що використовується	Очікуваний результат
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз SWOT-аналіз; ETOP - аналіз	Формування бази даних для оцінки навколишнього середовища і його можливого впливу на діяльність підприємства
Аналіз підприємства	SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; статистичний метод; бенчмаркінговий метод; портфельний метод; метод моделювання.	Діагностика стану діяльності підприємства. Аналіз позиції на ринку.
Вивчення системи розподілу товарів	PIMS-аналіз; порівняльний аналіз; причинно-наслідковий аналіз	Виявлення і усунення зайвих ланок, розробка власних збутових мереж
Аналіз виробленої продукції	• аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; • аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; • аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції; • аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; • аналіз впливу зацікавлених сторін; • комплексний аналіз; експертний метод	Розробка концепції товарної політики
Аналіз споживачів	STP-маркетинг; сегментація	Виділення цільових сегментів
Прогнозування розвитку	• методи екстраполяції; • експертні методи; • методи моделювання; • кореляційно-регресійний аналіз	Побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт-ринок»; оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації; виявлення ймовірних «точок зростання».

Вибір тих чи інших методів у стратегічному маркетинговому аналізі обумовлений рядом чинників, які систематизовані нами на рис.1.7.

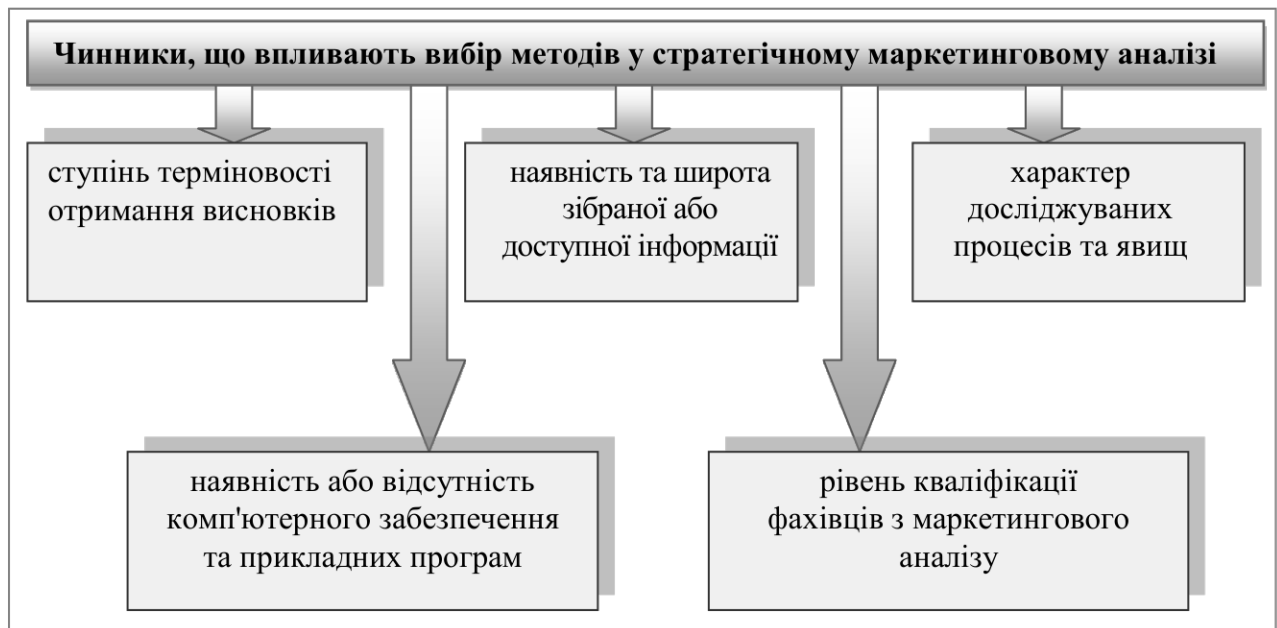


Рис.1.8. Чинники, що впливають на вибір методів стратегічного маркетингового аналізу *(побудовано автором за [6-7])*

За допомогою методів стратегічного маркетингового аналізу оцінюють ринкову кон'юнктуру, попит та пропозицію, конкурентоспроможність та варіанти її підвищення, визначають рівень комерційного ризику, подальші стратегічні можливості маркетингової діяльності компанії.

Вивчення об'єкта на різних етапах маркетингового аналізу, а також факторний аналіз об'єкта дослідження, узагальнення аналітичних матеріалів передбачає використання як окремих інструментів наукового апарату аналізу, так і їх комбінації.

Стратегічний (перспективний) аналіз охоплює досить тривалий період часу - це більш глибокий аналіз, що являє собою систему методів вивчення маркетингової діяльності для виявлення і моделювання основних закономірностей розвитку, тенденцій і перспективних прогнозів, з урахуванням впливу як раніше чинних, так і нових факторів. Він дозволяє охарактеризувати маркетингову стратегію компанії.

Така характеристика відбувається за такими складовими [10]: структура випуску товарних груп; динаміка структури випуску товарних груп; освоєння

нових виробництв та закриття старих; загальна потреба підприємства у різних видах ресурсів; аналіз можливостей постачальників у задоволенні потреби підприємства у різних видах ресурсів [23].

Перспективний аналіз є основою стратегічного планування.

Поточний (ситуаційний) аналіз - оцінка впливу ситуації, що склалася на досягнення поставлених цілей. За підсумками такого аналізу розробляють рекомендації на поточний період по плануванню господарської діяльності компанії, а саме: що компанія вироблятиме і в якій кількості, на яких ринках вона це реалізовуватиме і за якою ціною; які ресурси вона планує купувати, у який період часу, яка їх ціна та хто продавці.

Для оперативного маркетингового управління потрібний оперативний маркетинговий аналіз. Оперативний аналіз, що охоплює невеликий тимчасовий відрізок, є отримання інформації про розмір відхилень у маркетингової діяльності від запланованих величин, а також про напрямки цих відхилень та їх причини. Характеристиками оперативного маркетингового аналізу також є: обмеженість аспектів ринкової діяльності, використання статистичних і неформальних оцінок.

Ретроспективний аналіз передбачає аналіз результатів маркетингової діяльності базисного періоду, часовий інтервал якого залежить від поставлених у дослідженні цілей. Результати ретроспективного аналізу використовуються в оперативному, стратегічному аналізі, і застосовуються для вироблення відповідних маркетингових та управлінських рішень.

Аналітичні процедури покликані забезпечувати відповідною інформацією стратегічні, поточні та оперативні рішення. Так, у стратегічних рішеннях використовується інформація для розробки стратегії компанії; у поточних рішеннях - інформація для розробки маркетингових планів, програм та координування інтересів усіх учасників маркетингової діяльності; в оперативних рішеннях - інформація для забезпечення розвитку компанії курсом, визначеним планами, програмою та стратегією.

1.3. Стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства як початковий етап формування стратегії розвитку підприємства

Для того щоб розробити стратегію розвитку підприємства і успішно реалізувати її, «потрібно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, яке займає в ній організація. При цьому і внутрішнє середовище та зовнішнє оточення вивчаються у першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози та можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей та при їх досягненні. Стратегічне управління розглядає оточення як сукупність трьох середовищ: макрооточення, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище [13].

На будь-якому підприємстві прийняття важливих управлінських рішень необхідно обов'язково проводити комплексні аналітичні дослідження. Аналіз організації насамперед має починатися з докладного вивчення його довкілля; Тільки після аналізу зовнішнього середовища можна розпочинати дослідження внутрішнього середовища підприємства.

У багатьох сучасних наукових працях, під зовнішнім середовищем розуміється сукупність різних суб'єктів та факторів, що знаходяться за межами організації та впливають на ефективність її діяльності [13-17].

Зовнішнє середовище організації виступає основним джерелом надходження ресурсів, необхідні функціонування організації. Розрізняють дві відносно автономні частини зовнішнього середовища, які по-різному впливають на організацію – макрооточення та безпосереднє оточення.

Макрооточення – це частина середовища, спільного для всіх підприємств. Можна виділити глобальний, міжнародний та національний рівні макрооточення. Як основні компоненти макрооточення можна виділити такі:

1. Економічний компонент визначає загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, конкуренції.

2. Політичний компонент характеризує напрямки і темпи у суспільному

розвиткові, домінуючу ідеологію, зовнішню і внутрішню економічну політику держави.

3. Правовий компонент – це законодавство, допустимі норми ділових відносин: права, обов'язки, відповідальність організацій та інше.

4. Соціальний компонент відбиває суспільні процеси та тенденції у суспільному розвитку.

5. Технологічний компонент є рівень наукового та технологічного прогресу.

Безпосереднє оточення організації інакше називають «діловим середовищем». До дослідження ділового середовища відноситься все, що знаходиться за межами самого підприємства, але безпосередньо взаємодіє з ним і прямо впливає як на організацію в цілому, так і на окремі її елементи: постачальники, покупці-замовники, конкуренти і ринок робочої сили [19].

Аналіз ділового середовища необхідно починати з вивчення покупців-замовників (споживачів). У цьому вирішується кілька завдань, зокрема визначення того, яка саме продукція викличе найбільший інтерес покупців, який рівень попиту на ті чи інші види товарів, чи існує альтернатива у виборі потенційних споживачів, які перспективи продажу продукції надалі. Проте варто враховувати, що споживчі переваги не можуть бути однаковими, тому що споживча маса різноманітна. У кожного споживача свій погляд на життя, який він демонструє, виконуючи певну купівельну роль. І в залежності від цього у кожного споживача формується своя система цінностей, норм, моральних та інших принципів, які відображаються у системі його очікувань від покупки» [20].

Аналізуючи потенційних покупців та замовників, особливу увагу слід звертати на такі фактори, як [21]: взаємозалежність між замовниками, з однієї сторони, і виробниками – з іншої; обсяги потреб покупців у продукції підприємства; поінформованість покупця; ступінь еластичності попиту покупця на продукцію залежно від ціни реалізації, марки та якості виробів.

Глибокий аналіз покупця-замовника розширює можливості бізнесу. Наприклад, якщо покупець при виборі виробника продукції не має альтернативи,

то виробник може диктувати свою цінову політику.

Велике значення для аналізу безпосереднього оточення підприємства має вивчення постачальників. Завдяки постачальникам здійснюється забезпечення бізнесу необхідними для його функціонування сировинними, матеріальними, енергетичними та інформаційними ресурсами. Від рівня цього забезпечення залежить життєдіяльність бізнесу, собівартість продукції та її якість.

Оскільки взаємозв'язок між бізнесом та постачальниками є дуже суттєвим, необхідно дуже обережно і серйозно підходити до вибору постачальників. При цьому стосунки з ними слід будувати таким чином, щоб бізнес міг відчувати максимальну підтримку та сприяння у здійсненні свого функціонування у найближчій перспективі. Аналіз постачальників має бути спрямований на виявлення таких факторів, як рівень спеціалізації постачальника, орієнтованість постачальника на роботу з конкретним бізнесом, обсяги поставок, вартість та якість поставок, періодичність поставок.

Формування ділового середовища бізнесу значною мірою залежить від його конкурентів. Конкуренція - неминуче явище у бізнесі. Виробник, отримуючи із зовнішнього середовища ресурси або залучаючи покупців-замовників, повинен витримати конкуренцію. Саме тому необхідно аналізувати своїх конкурентів, які завжди мають як слабкі, так і сильні сторони. Знаючи недоліки та переваги своїх конкурентів, бізнес може сформувати свою успішну стратегію конкурентної боротьби. Для виробничого бізнесу як конкурентів можуть виступати, по-перше, такі фірми, які виробляють аналогічну продукцію (внутрішньогалузеві конкуренти), по-друге, фірми, що випускають заміщуючі вироби. Слід особливо виділити фірми, які або лише з'явилися над ринком, або є потенційними його учасниками. Так, якщо старі конкуренти бізнесу вже відомі і вивчені їх найбільш загрозливі фактори, то конкуренти, що знову з'явилися на ринку, можуть нести в собі серйозну загрозу для бізнесу.

Глибокий та всебічний аналіз усіх факторів дозволить виявити ті з них, які є найважливішими для оцінки зовнішнього середовища бізнесу [22]. Це, у свою чергу, дасть змогу прийняти правильні управлінські рішення з метою

розширення підприємства, зниження виробничих витрат та зростання ефективності його функціонування у перспективі, а також виявити потенційні загрози, що знаходяться у зовнішньому середовищі.

Будь-яка організація в процесі своєї діяльності перебуває під постійним впливом різних факторів, які позитивно чи негативно впливають на вирішення тих чи інших стратегічних завдань, основні з яких: зниження та оптимізація витрат; збільшення середнього чека та загального прибутку підприємства; покращення якості товару [23].

Для того, щоб успішно і з мінімальними витратами вирішити ці та інші завдання, потрібно, в першу чергу, виявити та проаналізувати наявні ресурси та резерви розвитку виробництва. У цьому слід враховувати, що, з одного боку, аналітичні дослідження мають спиратися на сучасні реальні дані, з другого боку, враховувати можливі перспективи розвитку підприємства у майбутньому.

Основна мета дослідження зовнішнього середовища полягає, з одного боку, у виявленні максимального бізнес-успіху, на який може розраховувати фірма в перспективі, і, з іншого боку – у визначенні тих ускладнень, які виникнуть у випадку, якщо бізнес не зможе протистояти негативним впливам сторони зовнішнього оточення [24].

На сьогоднішній день ефективна діяльність підприємства залежить від великої кількості різних факторів, серед яких внутрішнє середовище є одним із головних. Відповідно, при розробці стратегії підприємства керівники повинні враховувати як зовнішнє середовище, а й ситуацію всередині підприємства.

За загальним визначенням внутрішнє середовище – це сукупність показників організації, які впливають її становище та перспективи. Мета аналізу внутрішнього середовища полягає в тому, щоб оцінити ресурси організації, а також виявити та оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентній боротьбі. «Здатність організації планувати своє внутрішнє середовище залежно від змін у зовнішньому середовищі є необхідною умовою підтримки її ефективності. Отже, керівництво організації має враховувати вплив змінних внутрішнього середовища та забезпечувати їх позитивне вплив на ефективне

функціонування та розвиток організації» [25]. Інформація про внутрішнє середовище підприємства необхідна керівництву, щоб визначити потенціал, внутрішні можливості, на які організація може спиратися та розраховувати у конкурентній боротьбі для досягнення поставлених собі цілей.

Внутрішнє середовище організації являє собою сукупність процесів, у яких організація перетворює наявні ресурси на товари, запропоновані ринку. Воно складається із змінних, які характеризують організацію та, в основному, є результатом управлінських рішень. Для якісного та повноцінного аналізу внутрішнього середовища потрібно ідентифікувати ті внутрішні змінні, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість та встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині організації. Цілі, структура, завдання, технології, люди є основними змінними внутрішнього середовища організації. Усі внутрішні змінні організації що неспроможні існувати ізольовано друг від друга, оскільки всі впливають на ефективність діяльності організації. З цього випливає, що значні зміни будь-якої змінної певною мірою впливатимуть як на всі інші змінні, і на ефективність організації. Таким чином, організація є цілісністю, що складається із взаємозалежних елементів.

Аналіз внутрішніх змінних необхідний для визначення їх впливу середовище і має таке значення:

- інформація про внутрішнє середовище фірми необхідна керівнику, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, який фірма може розраховувати у конкурентній боротьбі задля досягнення поставлених цілей;
- аналіз внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити цілі та завдання організації;
- вказує на те, що крім виробництва продукції, надання послуг організація забезпечує можливість існування своїм працівникам, створює певні умови для їхньої життєдіяльності [26].

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища підприємства починається з

опису його основних елементів або внутрішніх змінних факторів, що постійно у полі зору керівництва організації:

Таблиця 1.3

Внутрішні змінні чинники організації та його характеристика [25-28]

Внутрішні змінні	Змістовна характеристика
Ціль (завдання)	Бажаний результат або кінцевий конкретний стан, на досягнення якого спрямовані зусилля організації; заздалегідь спланована або запропонована робота, яка має бути виконана у встановлені терміни певним чином.
Структура	Логічні взаємини функціональних областей та рівнів управління; організаційна структура, методи управління, кваліфікація та авторитет вищого керівництва, спеціалізований поділ праці (вертикальний та горизонтальний), цілі, завдання, місія організації, маркетингова політика, організація обліку, дослідження та розробка нових продуктів
Виробництво (виробнича система)	Обсяг, структура, темпи виробництва, номенклатура продукції, забезпеченість сировиною та матеріалами, рівень запасів, швидкість їх використання, управління матеріально-технічним постачанням, обладнання та ступінь його використання, наявність резервних потужностей, стандартизація та автоматизація виробництва, екологічність процесів виробництва, система контролю якості, наявні патенти, імідж торгових марок, матеріаломісткість, ресурсо- та енергоефективність.
Технологія	Засіб перетворення сировини на необхідні послуги та товари. Вона передбачає поєднання обладнання, інструментів, відповідних кваліфікаційних навичок та знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у інформації, матеріалах та людях.
Людські ресурси	Основа організації, тобто її колектив: структура, кваліфікаційний та кількісний склад працівників, продуктивність праці та вироблення, плинність кадрів, кадрова політика, управління кар'єрою, організаційна культура.
Фінанси	Забезпеченість власними фінансовими коштами, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованостей, співвідношення довгострокових та короткострокових вкладень та запозичень тощо

Перераховані вище внутрішні змінні, що створюють сукупність елементів, надають організації специфічне «обличчя», утворюючи її внутрішнє середовище. Керівник підприємства для досягнення поставленої мети повинен розглядати дані елементи як у сукупності, так і окремо. Все це дає розуміння взаємодії елементів між собою і ще раз наголошує на їх значущості для підприємства.

При проведенні на підприємстві аналізу внутрішнього середовища стикаються із низкою проблем:

- не виявляються реальні параметри виробничо-організаційних факторів;

- не беруться до уваги слабкі сигнали щодо загроз та змін можливостей як виробничого, так і комерційного плану, які в перспективі можуть відіграти вирішальну роль у формуванні отриманих результатів;
- недостатня увага приділяється впровадженню нових технологій та модернізації фондів.

У теорії та практиці стратегічного управління склалися та використовуються такі методи аналізу внутрішнього середовища, які можуть допомогти уникнути цих та інших проблем [26-31]:

1. SWOT-аналіз. У рамках SWOT-аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства для формування управлінських рішень.

2. SNW-аналіз. За допомогою методу SNW-аналізу (Strength – сильна сторона, Neutral – нейтральна сторона, Weakness – слабка сторона) виявляється середньоринковий стан підприємства з урахуванням внутрішнього потенціалу.

3. Метод складання профілю середовища. За способом складання профілю внутрішнього середовища підприємства виконується оцінка відносної значущості певних властивостей (використовується експертна оцінка).

4. Ланцюжок цінності. Метод виявлення ланцюжка цінностей при аналізі внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити функції та процеси, що забезпечують розробку, виробництво, маркетинг, збут та гарантійний супровід продукту чи послуги. Даний метод дозволяє оцінити зв'язок між видами діяльності, здійснюваними всередині фірми та в ринковому середовищі.

5. Конкурентний аналіз. Конкурентний аналіз дозволяє провести оцінку конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства.

6. Економічний аналіз. Комплексний економічний аналіз дозволяє виявити ступінь відповідності наявних ресурсів реалізації діяльності і результатів (факторні схеми економічного аналізу).

7. Управлінське обстеження. Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають управлінським обстеженням. Обстеженню підлягають сформована організаційна структура, розподіл функцій, відповідальності, ресурсів та прав підрозділів та окремих працівників в

організації, її етика та традиції, відносини керівництва та відносини неформального лідерства, соціально-психологічний клімат у колективі та інше.

Глибокий аналіз кожного з цих питань окремо та комплексна оцінка якості людських ресурсів дозволить керівництву виявити потенційно слабкі місця в даній функціональній зоні та вжити адекватних заходів. Кадровий зріз (людські ресурси) охоплює такі процеси, як: взаємовідносини менеджерів та робітників; наймання, навчання та просування кадрів; оцінка результатів праці; стимулювання; створення та підтримання відносин між працівниками.

Розглянуті підходи є основними, проте слід приділяти увагу також метод аналізу матриць факторів; системного аналізу; підходу, що базується на створенні бази стратегічних даних; стратегічного аналізу техніко-економічних, фінансових та маркетингових складових діяльності.

Розглянуті підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства тісно взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Використання їх визначається рівнем поставлених завдань та рівнем підготовки менеджменту до проведення економічних аналітичних та дослідницьких процедур.

Для досягнення цілей стратегічного рівня, спрямованих на стимулювання ефективного функціонування підприємства у сучасних умовах, необхідно приділяти увагу всебічному аналізу його внутрішнього середовища, що дозволить отримати інформацію про переваги та недоліки системи діяльності компанії, а також скоригувати управлінські впливи щодо запобігання загрозам, які можуть виникнути.

Висновки з першого розділу

1. Для вдосконалення методичних основ маркетингового аналізу запропонована схема структури методології маркетингового аналізу, що є сукупністю характеристики (особливості, принципи, умови та норми маркетингового аналізу), логічної (суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи та результат) та тимчасової структур діяльності (стадії та етапи

маркетингового аналізу).

2. Запропоновано визначення методики стратегічного маркетингового аналізу, що є алгоритмом, процедурою проведення маркетингового аналізу з набором спеціальних способів та прийомів обробки маркетингової інформації з метою визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства. Як основні блоки виділені: напрями аналізу, етапи аналізу, інструментарій аналізу, методи аналізу інформації, процедури аналізу, корпоративна культура.

3. Проведена систематизація основних методів, що використовуються в методології стратегічного маркетингового аналізу, з виявленням чинників, що впливають на вибір цих методів, для забезпечення ефективності маркетингової діяльності, орієнтованої на досягнення економічної та фінансової стійкості компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ»

2.1. Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Зварювання»

ТОВ "Зварювання" було створено у 2000 році як торгове підприємство, що швидко переросло у підприємство, що працює у різних галузях виробництва, будівництва та торгівлі. На сьогоднішній день динамічно розвивається незважаючи на кризу, здійснюючи виробництво, торгівлю та супутні послуги [32].

Макрооточення створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру, безпосередньо до окремої взятої організації, хоча ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна, що пов'язано з відмінностями як у сферах діяльності, так і з внутрішнім потенціалом організацій.

Темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти повинні постійно оцінюватися під час аналізу зовнішнього середовища. Що для однієї організації є економічною загрозою, для іншої дає нові можливості для розвитку [33, с. 25].

До чинників зовнішнього середовища відносяться групи економічних, політичних, соціально-демографічних, технологічних характеристик зовнішнього оточення підприємства.

Політико-правові чинники необхідно враховувати, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади по відношенню до розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику, які очікуються зміни в законодавстві і правовому регулюванні в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси.

Розглянемо вплив політико – правових факторів ТОВ «Зварювання» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Вплив політико – правових чинників (побудовано за [32])

№	Чинники	Можли- вості	Заг- рози	Сила впливу (1-10)	Характеристика
1	Нестабільність нормативно – правового поля в галузі підприємницького та господарського права	-	+	4	Загрози здійснення ефективної господарської діяльності
2	Політична нестабільність	-	+	2	
3	Посилення зв'язків з іншими державами	+	-	4	Можливість виходу на нові ринки збуту

Економічні чинники ТОВ «Зварювання» слід аналізувати за такими напрямками як: розміри валового національного продукту, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподатковування, платіжного балансу, тощо.

При вивченні економічної компоненти важливо звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку, наявність природних ресурсів, клімат, тип і рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили і розмір заробітної плати (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Вплив економічних чинників (побудовано за [32])

№	Чинники	Можли- вості	Заг- рози	Сила впливу (1-10)	Характеристика
1	Криза, погіршення економічної ситуації у країні, коливання курсу	-	+	7	Загрози здійснення ефективної господарської діяльності
2	Тенденція зменшення рівня доходів населення України	-	+	5	Зменшення купівельної спроможності
3	Можливість використання запозиченого капіталу	+	-	5	Можливості інноваційного розвитку

Соціально-демографічні чинники характеризують вплив на бізнес різних соціальних явищ і процесів через аналіз відношення людей до роботи і якості

життя, існуючих у суспільстві звичаїв і вірувань, демографічної структури суспільства, зростання населення, рівень освіченості, мобільність людей тощо (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Вплив соціально-демографічних чинників (побудовано за [32])

№	Чинники	Можли- вості	Заг- рози	Сила впливу (1-10)	Характеристика
1	Міграція населення, зміна демографічної структури	-	+	3	Загрози здійснення ефективної господарської діяльності
2	Відтік кадрів	-	+	2	
3	Підвищення толерантності, превалювання західного стилю життя у населення	+	-	4	Можливість розширення споживчих переваг

Науково-технологічні чинники ТОВ «Зварювання» пов'язані з розвитком науки, нових матеріалів і технологій, техніки, обладнання, інструментів, процесів та є підґрунтям потенційної модернізацією підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Вплив науково-технологічних чинників (побудовано за [32])

№	Чинники	Можли- вості	Заг- рози	Сила впливу (1-10)	Характеристика
1	Підвищення вимог до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції, що потребує її модернізації	-	+	6	Загрози здійснення ефективної господарської діяльності
2	Недосконалість існуючих апаратів зварювання	-	+	5	
3	Доступ до передових західних технологій	+	-	3	Можливості інноваційного розвитку

Загальний стан зовнішнього середовища ТОВ «Зварювання» може бути ілюстрований у табл.2.5.:

Таблиця 2.5

**Сила впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії на ТОВ
«Зварювання» (побудовано за [32])**

№	Групи чинників	Сила впливу (1-10)		Сумарний вплив групи чинників	Вага групи чинників
		Можливості	Загрози		
1	політико – правові	4	6	10	20 %
2	економічні	5	12	17	34 %
3	соціально-демографічні	4	5	9	18 %
4	науково-технологічні	3	11	14	28 %
	Разом	16	34	50	100 %

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що враховуючи відсотковий розподіл сили впливу, найбільший вплив мають економічні (відкривають для підприємства можливості) та науково-технологічні (вказують підприємству на загрози). Даний аналіз проведено для сумарних показників по кожному виду чинників (рис.2.1).

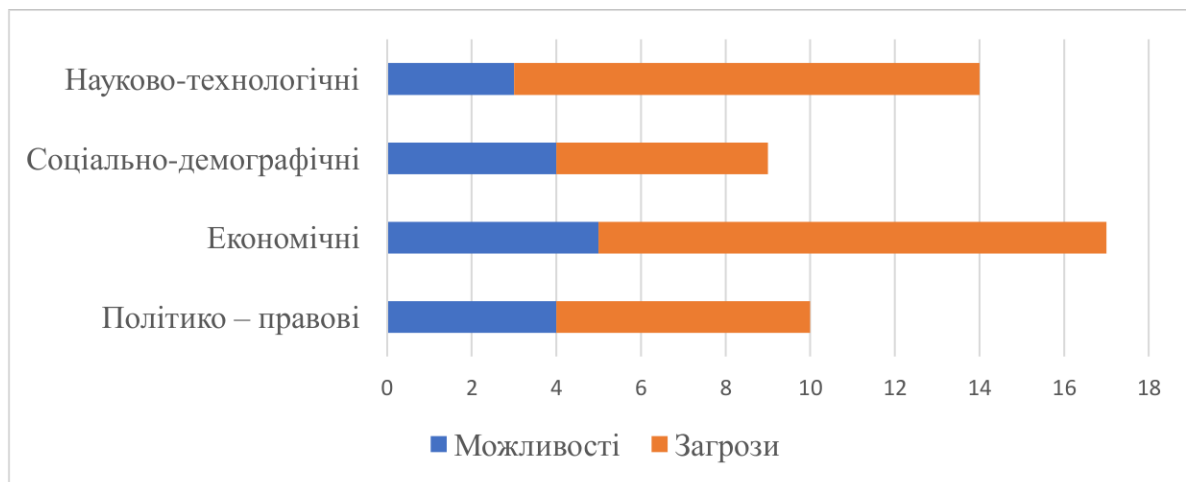


Рис. 2.1. Вплив чинників макросередовища на ТОВ «Зварювання»
(побудовано за [32])

Відповідно, як можна побачити з рис.2.2 політико-правове середовище складається на 60% із загроз і на 40% із можливостей для ТОВ «Зварювання»; економічне: 71% - загрози, 29% - можливості; соціально-демографічне: 56% - загрози, 44 % - можливості; науково-технологічне: 78% - загрози, 22% -

можливості. Іншими словами, наведений вище графік і розраховані дані показують, що найбільш загрозливим середовищем для компанії є науково-технологічне середовище, що складається на 78 % з чинників-загроз.

2.2. Дослідження мікросередовища середовища ТОВ «Зварювання»

Дослідження мікросередовища ТОВ «Зварювання» дає можливість оцінити безпосередній вплив на підприємство. При цьому слід здійснити аналіз таких його чинників, як: споживачі; конкуренти; постачальники; партнери [36].

Для своєчасної реакції організації на ринкові зміни необхідно вести поточний моніторинг його стану. Це важливо і для прогнозування розвитку ринку, тенденцій його зміни, що є основою визначення цілей компанії, формування її стратегії та планування роботи.

Ступінь важливості аналізу ринкової кон'юнктури зростає розробки нових товарів, їх виробництва та виведення ринку. В даному випадку важливим є аналіз економічної та політичної ситуації в країні, галузевий аналіз, оцінка ситуації на окремих товарних ринках, а також факторів, що вплинули на зміни ціни, виробничих обсягів, зовнішньоторговельної діяльності та ін. Основними кон'юктуроутворюючими факторами, що впливають на ринковий стан та розвиток, є коливання політичних, зовнішньоекономічних умов, рівень науково-технічного прогресу, ступінь монополізації економіки, заходи державного регулювання економіки, інфляція.

Аналізуючи товарні ринки, слід брати до уваги їхню різну класифікацію за різними ознаками. Вибрана класифікація залежить від поставленої в аналізі цілей. Так, товарні ринки можуть класифікуватися за ознакою територіального охоплення, здатність задоволення потреб певних споживачів тощо.

Український ринок зварювального устаткування досить ємний і продовжує динамічно розвиватися. У той же час в Україні спостерігається досить унікальна ситуація.

Товар на окремих ринкових сегментах може бути на різних стадіях життєвого

циклу. Цю обставину завжди необхідно враховувати. Розглянемо можливі стадії товару:

а) на нульовій стадії новий товар розробляється та апробується, а попередньо вивчається та апробується сама ідея його появи;

б) перша стадія – виробництво товару та її використання ринку, аналізується попередній ринковий успіх товару. Оскільки велика частина коштів йде оцінку присутності товару над ринком і його просування, то цієї стадії отримують невеликий прибуток;

в) друга стадія характеризується збільшенням продажу та розвитком товару над ринком: товар прибутковий, але ще вимагає додаткових вкладень реклами і ринкове просування;

г) на третій стадії, що характеризується зрілістю товару, стабільний попит і прибуток, витрати на просування не потрібні тільки на підтримуючу популярність рекламу;

д) четверта стадія – це стадія насичення та спаду. Початок стадії характеризується майже незмінним обсягом продажів, потім відбувається різке зниження обсягу товару, що продається. Причини можуть бути різні: товар не змінюється і споживачам стає нецікавим, у споживачів більше немає тієї потреби, для задоволення якої він призначався [37].

Поряд з динамічним розвитком вітчизняного виробництва, зварювальне обладнання залишається на низькому рівні технологічного розвитку. Тому наш ринок надзвичайно привабливий для зарубіжних виробників. Динаміка продажу зварювального устаткування на ринку України зображена у Додатку А [32,33,34].

Як найважливіші напрями маркетингового аналізу нами виділено аналіз попиту товар. Зниження кількості продукції під впливом різних факторів призводить до падіння обсягів виробництва, збільшення витрат та ін., що позначається на фінансовому стані компанії, її фінансової стійкості та подальшої життєздатності.

Так, на зміну попиту впливає ряд факторів: ціни на пропонований товар,

якість товару, грошові доходи споживачів, купівельні переваги, ціна на взаємозамінну продукцію, споживчі очікування щодо зміни власних доходів, товарних цін, ринкова наповненість, відсотки за банківськими вкладами тощо.

Основними споживачами послуг ТОВ «Зварювання» є виробничі підприємства, обслуговуючі монтажно-будівельні компанії, а також фізичні особи. Важливим у посиленні позицій на ринку стало наявність сервісного обслуговування. Враховуючи це, деякі компанії-імпортери надають дану послугу своїм клієнтам. Так наприклад, ТОВ «Зварювання» має сервісний центр з обслуговування зварювального устаткування фірми KamiTech, обслуговує обладнання фірм FRIAMAT, GF, Fusion, KamiTech та ін. [33-34].

Підхід до аналізу конкурентів схематично представлено на рис.2.2.

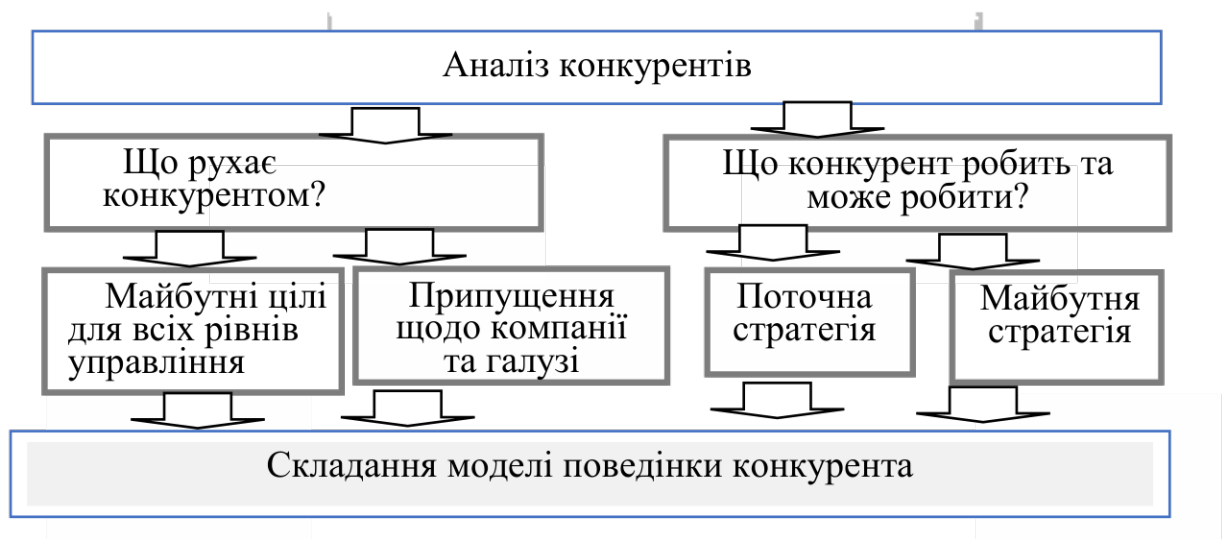


Рис.2.2. Схема аналізу конкурентів (побудовано автором за [32,33,34])

Аналіз конкурентів відповідає питанням подальшого розвитку підприємства виходячи з коригувань що з діяльністю, планами конкуруючих фірм. Проводячи конкурентний аналіз, ми можемо отримати інформацію про сучасний стан конкуруючої компанії, про плани та ймовірні дії.

На ринку з'являється великий вибір зварювального обладнання: від відносно дорогих і якісних апаратів швейцарського GF чи німецьких Friatec, Widos і Rothenberger і зварювального устаткування середнього класу італійської фірми Ritmo до «народних»

зварювальних апаратів польських фірм KamiTech і Nowatech. [33-34]. Уподобання споживача продовжують схилитися в бік більш дорогого обладнання (якість і надійність), і сукупна частка GF, Friates, Widos і Rothenberger продовжує збільшуватися. Продукція компанії KamiTech поступово втрачає свої позиції. Водночас апарати KamiTech продовжують користуватися досить великим попитом завдяки доступній ціні, відносно невеликим термінами поставки, а також швидкому і доступному сервісному обслуговуванню.

Розглянемо процес аналізу конкурентів (рис 2.3).

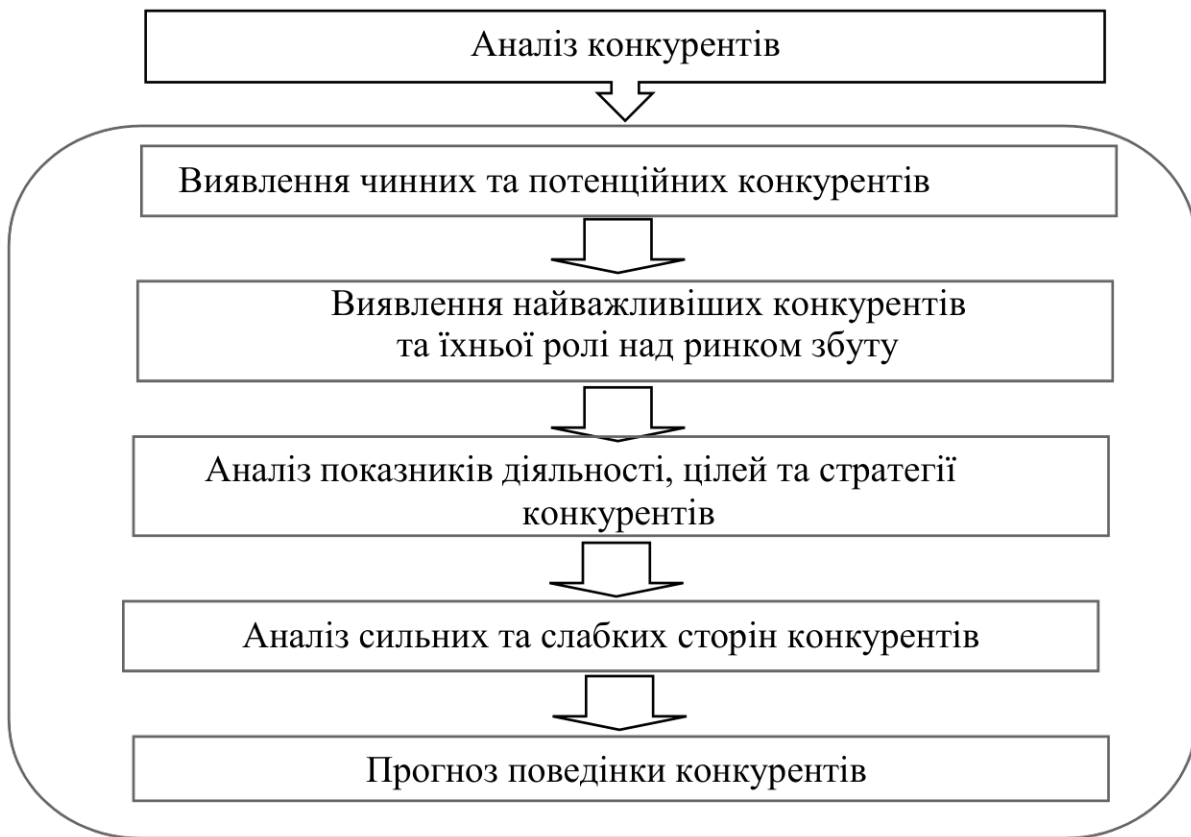


Рис. 2.3 Процес аналізу конкурентів (побудовано автором за [32,33,34])

Для визначення існування компаній-конкурентів, не тільки в теперішньому періоді, а й у майбутньому, практично застосовують ряд підходів. Один із них – аналіз ринкових потреб, які задовольняють компанії-конкуренти.

Наступний підхід – визначаються ринкові стратегії конкурентів, залежно яких вони ранжируються. Можливе застосування асоціативного опитування – методу визначення основних конкурентів та його ролі над ринком з допомогою споживчої аудиторії. В ТОВ «Зварювання» представлені 13 відомих брендів

зварювальних апаратів (ММА) від напівпрофесійних RIVCEN до професійних КЕМРРІ та EWM. Нижче представлено топ напівпрофесійних зварювальних апаратів, які користуються найбільшим попитом (рис.2.4) [32].



Рис.2.4. Топ- брендів зварювальних апаратів ТОВ «Зварювання», які користуються найбільшим попитом (побудовано автором за [32,33,34])

Оцінка показників роботи конкуруючих компаній, шляхів подальшого розвитку – наступний крок аналізу ринкової конкуренції. Проводячи такого роду аналіз, є можливим коригування діяльності на ринку своєї організації [44]. Проведені маркетингові дослідження споживачів послуг ТОВ «Зварювання» показали, що вони погано розуміються на марках зварювального обладнання та їх вартості. Відповідно до результатів опитування надано рекомендації підприємству щодо можливості конкурувати через пошук більш дешевих зварювальних комплектів. При збереженні ціни на реалізацію це дозволить ТОВ «Зварювання» отримати додатковий прибуток.

Наступним напрямом аналізу виступає оцінка конкурентів компанії, як реальних, так і потенційних за показниками діяльності, техніки та технологій,

якості товару, ціноутворення, SWOT-аналізу, фінансових, стратегічних можливостей. Ми вважаємо, що всі ці кроки дозволяють передбачити стратегію конкурентів та виробляти прийнятні для компанії способи конкурентної боротьби [43].

Аналіз конкурентів відповідає питанням подальшого розвитку підприємства виходячи з коригувань що з діяльністю, планами конкуруючих фірм. Проводячи конкурентний аналіз, ми можемо отримати інформацію про сучасний стан конкуруючої компанії, про плани та ймовірні дії.

На українському ринку на даний час представлені марки зварювального обладнання наступних компаній: «СЗЛМА»; «ЕНЕРГІЯ-ЗВАРЮВАННЯ ГмбХ»; «ДОНМЕТ»; «ESAB»; «ABICOR BINZEL»; «ПЛАЗМА ТЕК». Основним виробником зварювальних апаратів на українському ринку є ДЗЗУ ІЕЗ ім. Є.О. Патона.

Як було зазначено вище, компанії, аналізуючи попит, спрямовують свої орієнтири на ціноутворення, встановлюючи ціну на такому рівні, щоб вона забезпечила максимальний прибуток. Чим більшу частку прибутку містить вартість, тим організації найбільше зацікавлені у збільшенні кількості товарів, на які попит великий [46].

Найдешевшим є комплекти компанії «ЕНЕРГІЯ-ЗВАРЮВАННЯ ГмбХ» (м. Запоріжжя). Вартість аргонного комплекту на 208 гривень менше ніж ті, що використовуються ТОВ «Зварювання», а електро комплекти дешевші на 205 гривень. [45].

Аналізуючи ціни на конкуруючі товари, необхідно знати ціну байдужості - це ціна, за якою споживачеві не важливо, чий товар купувати: нашій компанії або компанії-конкурента. Кожна компанія вирішує цю проблему по-своєму з урахуванням виробленого товару, становища фірми над ринком, потенціалу організації, але завданням має бути встановлення ціни меншою, ніж ціна байдужості за високої якості товару. Проведений незалежною рейтинговою компанією аналіз якості зварювального обладнання визначив лідерів з якості, які отримали найвищу оцінку обладнання «Патон» та «Tesla» -10 балів, обладнання

«Kaiser» - 8 балів, а обладнання «ARM» та «Weipu» відповідно 7 та 5 балів. Низька оцінка зварювального обладнання «ARM» та «Weipu» викликана низькою величиною зварювального струму апарата.

У сучасних умовах господарювання стоїть досить складне завдання – утримання своїх позицій на ринку та збереження ефективності діяльності. Вирішення такого завдання потребує об'єктивної оцінки роботи з партнерами по бізнесу.

Партнерами ТОВ «Зварювання» є великі дистриб'юторські компанії країни та країн ЄС, співробітництво з якими дає можливість доставити якісну продукцію. При цьому за наявності зарубіжних партнерів, діяльності на міжнародному ринку цей принцип набуває особливого характеру, бо компанії необхідно знати і державну економічну, соціальну, екологічну політику і законодавство країн-партнерів.

Своїм партнерам ТОВ «Зварювання» пропонує гнучку систему знижок, відтермінування платежів, рекламно-інформаційну підтримку в засобах масової інформації. Продукція приваблює покупців своєю якістю, функціональністю [32].

2.3. Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Зварювання»

Внутрішнє середовище підприємства обумовлює вплив на його діяльність через такі чинники, як виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; організація маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність виробництва; стратегія, місія і цілі; організаційна структура і культура; організація виробництва і праці; мотиваційні механізми; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства тощо [51].

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища підприємства починається з опису її основних елементів або внутрішніх змінних факторів, що постійно у полі зору керівництва організації (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Внутрішні змінні чинників організації та їхня характеристика

№ зп	Внутрішні змінні	Змістовна характеристика
1	Ціль (завдання)	Бажаний результат або кінцевий конкретний стан, на досягнення якого спрямовані зусилля організації; заздалегідь спланована або запропонована робота, яка має бути виконана у встановлені терміни певним чином.
2	Структура	Логічні взаємини функціональних областей та рівнів управління; організаційна структура, методи управління, кваліфікація та авторитет вищого керівництва, спеціалізований поділ праці (вертикальний та горизонтальний), цілі, завдання, місія організації, маркетингова політика, організація обліку, дослідження та розробка нових продуктів
3	Виробництво (виробнича система)	Обсяг, структура, темпи виробництва, номенклатура продукції, забезпеченість сировиною та матеріалами, рівень запасів, швидкість їх використання, управління матеріально-технічним постачанням, обладнання та ступінь його використання, наявність резервних потужностей, стандартизація та автоматизація виробництва, екологічність процесів виробництва, система контролю якості, наявні патенти, імідж торгових марок, матеріаломісткість, ресурсо- та енергоефективність.
4	Технологія	Засіб перетворення сировини на необхідні (шукані) послуги та товари. Вона передбачає поєднання обладнання, інструментів, відповідних кваліфікаційних навичок та знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у інформації, матеріалах та людях.
5	Людські ресурси	Основа організації, тобто її колектив: структура, кваліфікаційний та кількісний склад працівників, продуктивність праці та вироблення, плинність кадрів, кадрова політика, управління кар'єрою, організаційна культура.
6	Фінанси	Забезпеченість власними фінансовими коштами, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованостей, співвідношення довгострокових та короткострокових вкладень та запозичень тощо.

Як вже було зазначено, до основного виду діяльності ТОВ «Зварювання» - відноситься торговельна діяльність – послуги з продажу зварювальних апаратів провідних вітчизняних та закордонних підприємств двох типів, а саме: аргонодугові (являє собою унікальне поєднання двох видів зварювання - газового та електричного) та електричні [32].

ТОВ «Зварювання» було засноване шляхом об'єднання коштів засновників. Дане підприємство є юридичною особою, має колективну форму власності. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі

поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу [32].

Внутрішні змінні для підприємства – це ситуаційні чинники всередині організації. Цілі, структура, завдання, технології, люди є основними змінними внутрішнього середовища організації. Усі внутрішні змінні організації що неспроможні існувати ізольовано друг від друга, оскільки всі впливають на ефективність діяльності організації. З цього випливає, що значні зміни будь-якої змінної певною мірою впливатимуть як на всі інші [52].

Організаційна структура ТОВ «Зварювання» є функціональною. Схематично вона представлена на рис. 2.2 [32].

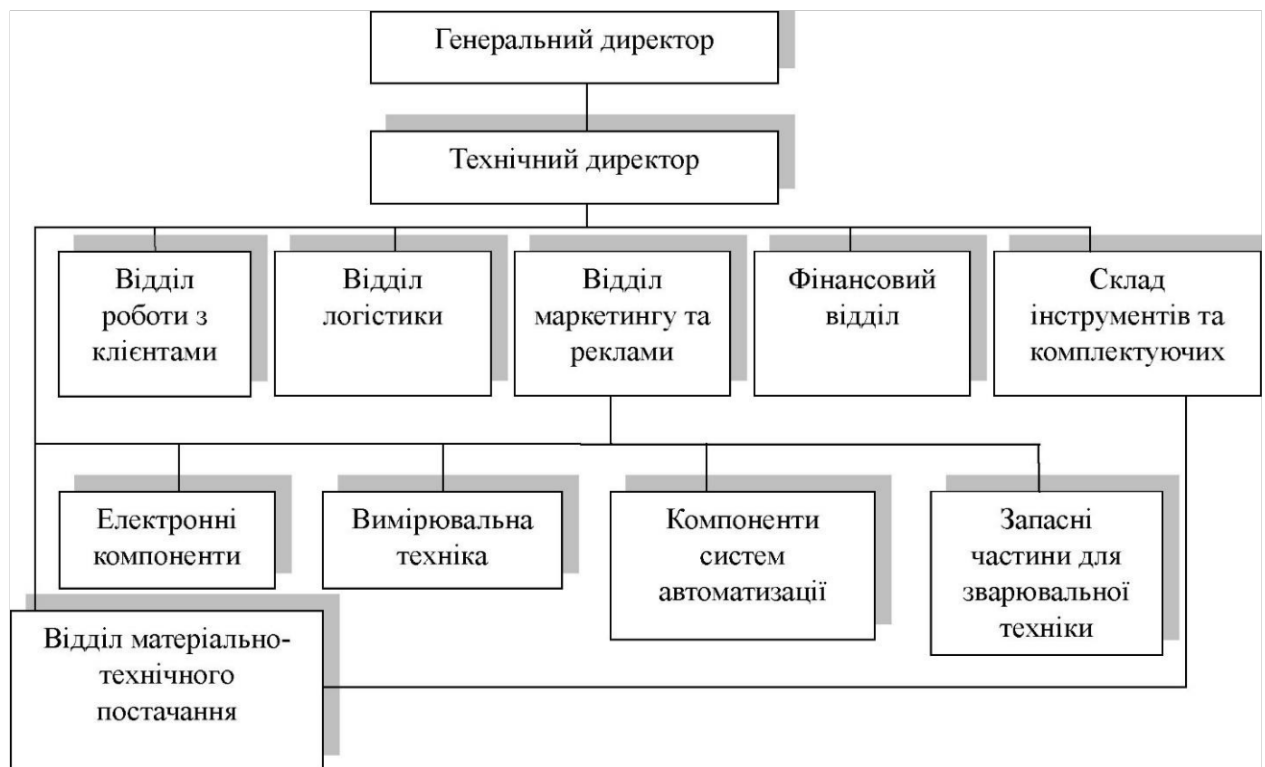


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Зварювання» (побудовано за [32])

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають управлінським обстеженням. Обстеженню підлягають сформована організаційна структура, розподіл функцій, відповідальності, ресурсів та прав підрозділів та окремих працівників в організації, її етика та традиції, відносини

керівництва та відносини неформального лідерства, соціально-психологічний клімат у колективі та інше.

Глибокий аналіз кожного з цих питань окремо та комплексна оцінка якості людських ресурсів дозволить керівництву виявити потенційно слабкі місця в даній функціональній зоні та вжити адекватних заходів.

Кадровий зріз (людські ресурси) охоплює такі процеси, як: взаємовідносини менеджерів та робітників; найм, навчання та просування кадрів; оцінка результатів праці; стимулювання; створення та підтримання відносин між працівниками. При цьому дуже важливо, щоб взаємодія підрозділів підприємства була спроможною забезпечити ефективну і злагоджену роботу. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Зварювання»: 45 чоловік. В залежності від виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії: робітники, службовці, спеціалісти, керівник.

У сучасних економічних умовах на поведінку організації і зміну функцій закупівлі впливають такі фактори, як стратегічні альянси, субпідряди, зменшення розмірів організацій, використання інформації і контролю рішень, у малих – менший ризик її виникнення. У великих компаніях – більша роль правил і процедур, ніж у менших, процес прийняття рішення - більш децентралізований. Таким чином, поведінка в організаціях різного розміру характеризується такими показниками, як: кількість осіб, що беруть участь у процесі закупівлі, і ступінь залучення різних підрозділів; ступінь активності осіб, що беруть участь у закупівлі, описана правилами і процедурами; ступінь централізації влади при прийнятті рішень [53].

На підприємстві ТОВ «Зварювання» розроблена система з високим ступенем залучення субпідрядників і тому процес прийняття рішень більш колективний, у ньому беруть участь представники субпідрядників, наявна пайова участь всіх груп у прийнятті рішень. У компанії відділ матеріально-технічного постачання включає декілька десятків працівників. Величина підрозділу напряму залежить від розміру підприємства. Залежно від специфіки ці робітники підпорядковані виробничим підрозділам. На наш погляд дана структура для даного підприємства є найефективнішою тому що полегшує адміністративне управління процесом

закупівель та зменшує обсягами оперативної роботи, заощаджує кошти і час та забезпечує реалізацію обраних ринкових стратегій. Головною метою організації нами визначено отримання стійких економічних результатів та задоволення потреб споживачів та суспільства. Подальший розвиток концепції і маркетингу, і відповідно, маркетингового аналізу, передбачає орієнтацію на суспільство.

Розглянуті підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства тісно взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Використання їх визначається рівнем поставлених завдань та рівнем підготовки менеджменту до проведення економічних аналітичних та дослідницьких процедур. Для економічної характеристики підприємства ТОВ «Зварювання» було проведено аналіз основних показників діяльності та побудовано аналітичну таблицю (Додаток Б).

Для досягнення цілей стратегічного рівня, спрямованих на стимулювання ефективного функціонування підприємства у сучасних умовах, необхідно приділяти увагу всебічному аналізу його внутрішнього середовища, що дозволить отримати інформацію про переваги та недоліки системи діяльності компанії, а також скоригувати управлінські впливи щодо запобігання загрозам, які можуть виникнути. У результаті економічної характеристики підприємства встановлено, що продаж зварювальних апаратів є рентабельним, Таким чином, вирішено питання орієнтації техніко-економічних характеристик на користь споживача, тому й економічна ефективність за останні роки лишалася достатньо високою.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинний охопити такі сфери діяльності підприємства: маркетинг, організацію управління; дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

Цінова політика компанії полягає в тому, що вона дотримується такого рівня цін і так їх змінює з урахуванням ринкової кон'юнктури, щоб досягти запланованих цілей на короткострокову та довгострокову перспективу. Як цілі визначимо: виживання фірми, завоювання наміченої ринкової частки, лідируючого становища над ринком, забезпечення наміченої прибутковості підприємства, чи його максимізація тощо. Ціноутворення має враховувати, який стадії перебуває той чи інший товар, з урахуванням переслідуваних компанією інтересів над ринком. Теорія

життєвого циклу зобов'язує організацію безперервно планувати виробництво нових товарів. А це, у свою чергу, говорить про необхідність аналітичної роботи, прогнозування показників даного напрямку. Важливим етапом у ціноутворенні комерційної організації є врахування заходів державного регулювання цін. Аналогічна практика застосовується більшістю зарубіжних країн і необхідна застосування вітчизняними компаніями. Такі заходи, особливо у світлі нинішніх політичних та економічних подій, можуть відігравати і позитивну, і негативну роль. Тим не менш, це фактори, які можуть суттєво вплинути на ціноутворення в організації, та обов'язкові для озброєння в поточному періоді, і в майбутньому з урахуванням прогнозованої динаміки їх розвитку. Важливими показниками є рівень оплати праці; податкове навантаження для площі виробничих приміщень; чисельність працівників підприємства; ресурсомісткість, продуктивність праці. Результати аналізу свідчать, що за 2019 рік темпи росту продуктивності праці на підприємстві випереджають темпи росту середньої зарплати на 1,06 %. (Додаток В).

У процесі виробничого освоєння витрати вирівнюються і навіть у деяких випадках знижуються, що обумовлено зниженням шлюбу, зростанням продуктивності праці, а також урахуванням «ефекту масштабу». Умовно-постійні витрати, стабілізуючись із збільшенням кількості вироблених товарів, мають тенденцію до зниження у собівартості одиниці товару. Подальший зростання собівартості зі збільшенням обсяги виробництва – це процес, потребує додаткових виробничих інвестицій (розширення виробничих та інших площ, покупка устаткування, навчання співробітників). Таке збільшення витрат за зростання обсягів виробництва окупається й у майбутньому веде до зниження собівартості, якщо вироблений товар має попит. Результати аналізу фінансової складової внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Зварювання» наведено у дод. Г.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях. Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька)

фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі. ТОВ «Зварювання» є платоспроможним платником, фінансовий стан його можна охарактеризувати як стійкий, рівень рентабельності на підприємстві зростає. Для покращення фінансової діяльності підприємству потрібно постійно працювати над зниженням затрат, проводити гнучку політику цін, направлену на збільшення кількості споживачів, продовжити роботу по стягненню дебіторської заборгованості.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку зварювального обладнання України сучасні виробники націлені на випуск недорогої, але високоякісної, конкурентоспроможної та безпечної продукції. Стосовно рейтингу та іміджу ТОВ «Зварювання», то можна сказати, що дані результати ґрунтуються на результатах аналізу ставлення споживачів і громадськості до підприємства. Престижний рейтинг - це перш за все результати аналізу публікацій у засобах масової інформації, де представлено підприємство, а також судження працівників у відношенні досягнення підприємством своїх цілей, послідовності підприємства у своїй діяльності та його репутації порівняно з іншими суб'єктами господарювання в даній галузі. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Зварювання» необхідно зробити оцінку його факторів.

Далі за допомогою методу SWOT-аналізу постараємося виявити позитивні та негативні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії ТОВ «Зварювання», щоб розробити стратегічні напрями та стратегічні цілі, які необхідно реалізувати у рамках нової стратегії розвитку організації (табл.2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Зварювання» (розроблено автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідер ринку. 2. Виробництво: – у власності; – побудована система виробництва; – налагоджені бізнес-процеси виготовлення обладнання, упорядкована документація; – впроваджуються принципи "ощадливого" виробництва; – обладнання дозволяє закрити усі виробничі цикли; – організовано контроль якості; – широкі можливості використання устаткування; – якісне упакування; – реальні терміни виготовлення устаткування; – технічне вдосконалення обладнання; нові види обладнання; – сертифікація; – виробництво нестандартного обладнання. 3. Великий практичний досвід керівника компанії. 4. Співробітники з великим досвідом роботи у всіх підрозділах: маркетинг, продаж, виробництво, логістика. 5. Навчання нових працівників. 6. Позитивні тенденції у поступовій динаміці рівня фінансової стійкості. 7. Напрацьовано велику клієнтську базу 8. Налагоджені канали збуту. 9. Надійність каналів постачання сировини та матеріалів високої якості. 10. Відпрацьована роками технологічна база. 11. Високий рівень обслуговування. 12. Дороблення обладнання за бажанням замовника. 13. Розроблено ефективний офіційний сайт компанії: – гарна навігація; – наявність відеопрезентації та відеодемонстрації; – витриманий у корпоративних кольорах.	1. Обмежені можливості виробничого обладнання. 2. Недостатнє завантаження виробничих потужностей. 3. Збільшення ціни кінцевого товару через зростання вартості комплектуючих. 4. Застарілі посадкові сторінки, куди йде рекламний трафік. 5. Недостатній рівень контролю якості з виробництва. 6. Слабка техпідтримка клієнта на етапі запуску, налагодження, експлуатації обладнання. 7. Відсутність грамотного ціноутворення. 8. Відсутність системи інформування клієнтів про нові види обладнання та модернізацію старих. 9. Неякісна робота із клієнтською базою. 10. Недостатній рівень відповідальності та дисципліни. 11. Не налагоджено систему корпоративної культури (командний дух).

Продовження таблиці 2.7

Можливості	Загрози
1. Поява нових галузевих напрямів. 2. Можливість участі у великих тематичних виставках. 3. Розробка нових маркетингових матеріалів: посадкові сторінки, презентації, буклети тощо. 4. Розвиток технологій та запровадження програм, що дозволяють контролювати витрати компанії. 5. Можливості інноваційного розвитку. 6. Вихід нові ринки збуту: сфера діяльності; географія. 7. Підвищення продуктивності устаткування. 8. Розширення виробництва. 9. Регулярне проведення моніторингу ринку. 10. Регулювання системи ціноутворення. 11. Підвищення рівня сервісного обслуговування (зворотній зв'язок від клієнта). 12. Створення бази знань для служби техпідтримки. 13. Email-маркетинг.	1. Зниження темпів зростання ринку. 2. Криза, погіршення економічної ситуації у країні. 3. Зростання внутрішньогалузевої конкуренції. 4. Відсутність заходів щодо організації охорони праці на виробництві та в офісі. 5. Промисловий шпигунство (клієнтська база, технічна документація, бухгалтерська база на паперових та електронних носіях). 6. Прийом менеджерами готівки від фізичних осіб.

Таким чином, на компанію діє різноманітна кількість факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що визначають як зростання, так і зниження її потенціалу. На підставі проведеного SWOT-аналізу складемо матрицю з описом основних можливостей та загроз з урахуванням сильних і слабких сторін компанії, яка дозволить надалі розробити рекомендації щодо складання стратегії розвитку ТОВ «Зварювання» (табл.2.8)

Основні зовнішні загрози для підприємства: конкурентне середовище; криза та погіршення економічної ситуації в країні. Перераховані вище ризики необхідно враховувати при діяльності ТОВ «Зварювання». Серед можливостей компанії виділяються: розширення виробництва; відкриття нових галузевих напрямів; вихід на нові ринки збуту. Компанії необхідно враховувати вищезгадані фактори для

того, щоб увійти в нові сегменти ринку та залучити та утримати якомога більше споживачів своєї продукції.

Таблиця 2.8

**Основні можливості та загрози ТОВ «Зварювання»
з урахуванням сильних та слабких сторін (розроблено автором)**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СІВ 1. Використання навичок фахівців компанії для дослідження та розробки нових продуктів та розвитку компанії. 2. Освоєння ринку експортних поставок. 3. Введення інформаційних програм контролю розподілу витрат і мінімізації витрат. 4. Розширення виробництва. 5. Розробка нових, "перспективних" типів обладнання. 6. Участь у великих тематичних виставках.	СІУ 1. Продаж продукції за допомогою партнерів у європейських країнах. 2. Стратегія продуктової та галузевої диверсифікації.
Слабкі сторони	СЛВ 1. Розширення бази технічного виробничого обладнання та розвиток процесів автоматизації. 2. Використання програм обліку та контролю витрат. 3. Реінжиниринг бізнес-процесів. 4. Врегулювання питань цінової політики із постачальниками комплектуючих. 5. Розробка сучасних посадкових сторінок.	СЛУ 1. Організація ретельного контролю та обліку якості продукції за центрами відповідальності, вироблення системи мотивації, менеджмент якості. 2. Усунення від конкурентів за рахунок низької ціни та високої якості готового обладнання.

Висновки з другого розділу

1. Здійснено аналіз маркетингового середовища ТОВ «Зварювання». За результатами аналізу макросередовища найбільш загрозливим для компанії виявилось науково-технологічне середовище, що складається на 78 % з чинників-

загроз.

2. Дослідження мікросередовища ТОВ «Зварювання» показало наступне: Український ринок зварювального устаткування досить ємний і продовжує динамічне розвиватися. Основними споживачами послуг ТОВ «Зварювання» є виробничі підприємства, обслуговуючі монтажно-будівельні компанії, а також фізичні особи. Важливим у посиленні позицій на ринку стало наявність сервісного обслуговування. Партнерами підприємства є великі дистриб'юторські компанії країни та країн ЄС, співробітництво з якими дає можливість доставити якісну продукцію. Своїм партнерам ТОВ «Зварювання» пропонує гнучку систему знижок, відтермінування платежів, рекламно-інформаційну підтримку в засобах масової інформації. Продукція приваблює покупців своєю якістю, функціональністю.

3. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Зварювання» показав, що за наявності якісного продукту та сучасного обладнання відсутність стратегії розвитку підприємства та грамотної управлінської структури привели підприємство до певного уповільнення темпів зростання.. Визначено, що на діяльність компанії здійснюють вплив ряд факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що визначають як зростання, так і зниження її потенціалу. На підставі проведеного SWOT-аналізу побудовано матрицю з описом основних можливостей та загроз з урахуванням сильних і слабких сторін компанії

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ТОВ «ЗВАРЮВАННЯ» ЯК РЕЗУЛЬТАТ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Рекомендації щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Зварювання»

Реалізована на даний момент стратегія ТОВ «Зварювання» дозволяє підприємству залишатися лідером ринку та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Стратегічний маркетинг торкається всіх аспектів функціонування компанії та формує стратегію розвитку з довгостроковими перспективами [56].

При цьому маркетинг підпорядкований загальним цілям компанії:

- збільшення обсягу продажу;
- збільшення прибутку;
- збільшення частки ринку;
- підвищення впізнаваності.

Місія ТОВ «Зварювання» полягає в тому, щоб надавати можливість якомога більшій кількості клієнтів стати власниками свого успішного бізнесу. Через успіх клієнтів – до процвітання кожного з нас та суспільства загалом. Виходячи з цього формується головна, глобальна мета компанії стати абсолютним лідером на ринку промислового обладнання. Таким чином, приходимо до висновку, що від короткострокових тактичних дій необхідно переходити до стратегічного планування.

Далі відзначимо підзавдання, що були поставлені перед компанією у рамках розробки стратегії розвитку [32].:

1. Збільшити ефективність маркетингу компанії за рахунок:
 - збору та аналізу інформації про клієнтів (потреба, вид та історія комунікації);
 - прозорого планування способів маркетингової комунікації;

- індивідуального підходу в процесі залучення потенційних клієнтів;
- вибору оптимальних каналів просування зниження витрат у каналах і ланцюжках просування;
- формалізації та автоматизації бізнес-процесів для етапу залучення клієнтів (автоматизація маркетингових комунікацій, простота передачі клієнта у відділі продажу).

1. Збільшити ефективність продажів за рахунок:

- збору та аналізу інформації в процесі продажу (пропозиція, ступінь готовності, стадія угоди, історія комунікації);
- своєчасних управлінських рішень (фокусування на прибуткових клієнтах, планування та контроль дій менеджерів, крос-продажу та додаткові продажі);
- індивідуального підходу до клієнта у процесі продажу (орієнтація на потреби);
- формалізації та автоматизації бізнес-процесів на всіх стадіях продажу (автоматизація рутинних операцій, простота передачі клієнта на обслуговування).

2. Збільшити рівень обслуговування клієнтів та, відповідно, ступінь задоволеності клієнтів за рахунок:

- індивідуального підходу до клієнта (використання накопиченої інформації про взаємини, використання багатьох каналів взаємодії, надання доступу до бази знань, попереджувального обслуговування чи проактивної взаємодії);
- аналізу процесу обслуговування клієнтів та своєчасних управлінських рішень (планування та контроль дій менеджерів, повторні продажі);
- оперативного обслуговування за рахунок формалізації та автоматизації бізнес-процесів.

Рекомендації щодо формування портфелю стратегій для ТОВ «Зварювання» подано на рис.3.2.

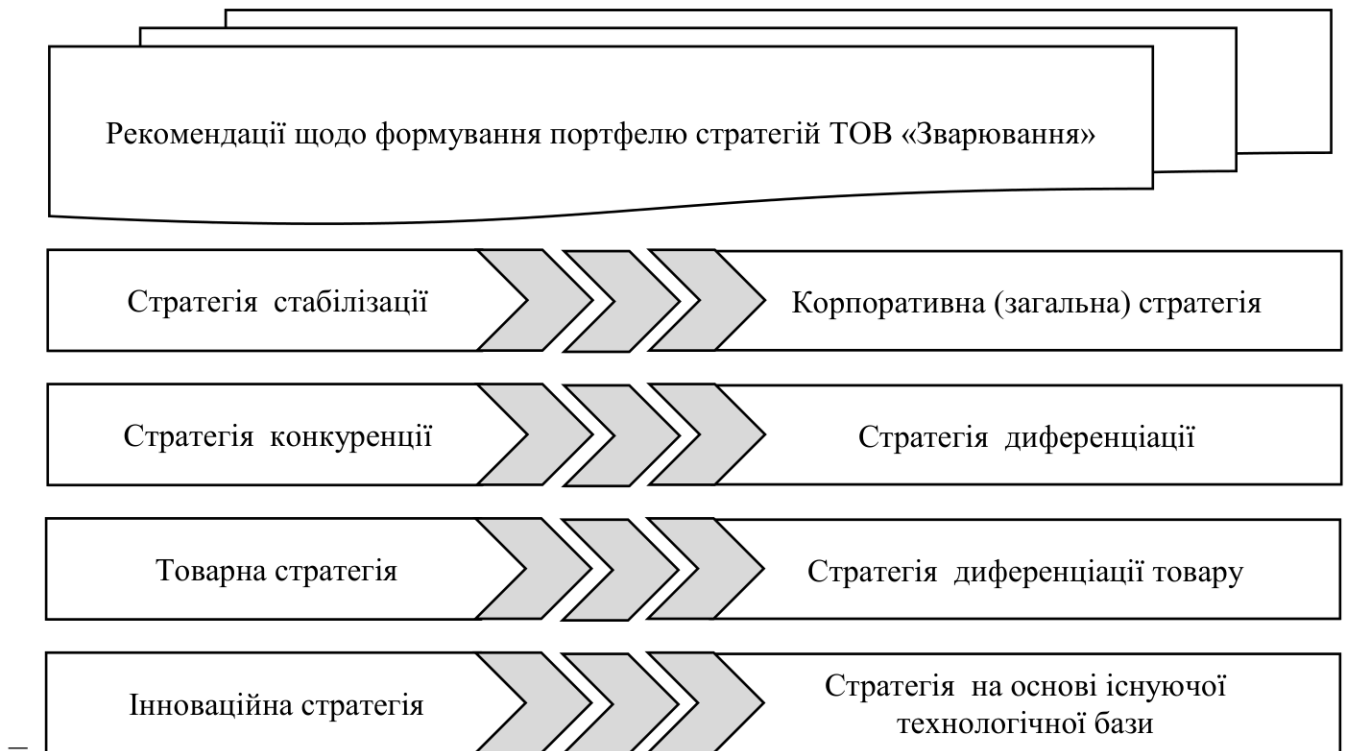


Рис.3.1. Рекомендації щодо формування портфелю стратегій ТОВ «Зварювання» (запропоновано автором)

Завданням маркетингу в компанії завжди був процес створення та просування продукту (або послуги), що задовольняє потреби споживача на взаємовигідних як для компанії, так і для споживача умовах. Особливість підприємства полягає у кількох важливих моментах.

По-перше, споживачем є змішаний тип B2B/B2C. Компанія працює як із приватними особами, так і з компаніями. При цьому в процесі взаємовідносин із клієнтами приватні особи найчастіше стають компаніями.

По-друге, продукт складний - обладнання та технологія, що вимагають досконально розібратися у процесі їх застосування. Відповідно, покупка обладнання не робить клієнта автоматично успішним: потрібен грамотний підхід та старанна робота.

По-третє, тривалий термін переговорів – багатокроковий продаж. Потенційні клієнти тим чи іншим способом кілька разів взаємодіють із компанією, перш ніж стати покупцем.

По-четверте, багато сегментів цільової аудиторії та осіб, що приймають

рішення. Відповідно, всім потрібний особливий підхід. Саме тому першочерговим завданням є визначення всіх можливих сегментів цільової аудиторії.

Детальний опис цільових аудиторій дозволяє керівникам і менеджерам компанії більшою мірою розуміти тих людей, з якими вони працюють: визначати їхні потреби та, залежно від них, формувати пропозиції, що закривають ці потреби.

Цільова аудиторія – група людей, яку спрямовано маркетингова діяльність підприємства міста і потреба яких можна вирішити тим чи іншим пропозицією. Варто зазначити, що не ці потреби очевидні для самої цільової аудиторії.

Важливо створити у свідомості споживача чітку зв'язку між його потребою та пропозицією компанії. Найчастіше відділу маркетингу при цьому штучно створювати додаткові потреби, здатні пов'язати первісну потребу цільової аудиторії з пропозицією компанії. Такі потреби шикуються в ланцюжок, ускладнюючи тим самим роботу з запереченнями в кожній ланці ланцюжка [57].

Складність у зв'язці полягає не у створенні додаткових потреб, а саме у самій зв'язці. Першочергове завдання підприємства полягає у подоланні всіх заперечень на цьому шляху. Таким чином, на якому б етапі не стояв споживач у ланцюжку потреб, він завжди прийде в кінцевому підсумку в компанію.

Інструментом, що використовується для подолання заперечень, є контент-маркетинг – «сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні та/або поширенні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри та залучення потенційних клієнтів» [57].

Відповідно, як відповіді на запитання компанія надає цільовій аудиторії певний контент. Чим більше контент буде «закривати» всі можливі питання, тим легше буде цільовій аудиторії дійти пропозиції компанії і тим більше з цільової аудиторії буде потенційних клієнтів.

Обґрунтування кожної додаткової потреби відбувається через закриття групи питань, які стосуються цієї потреби. Відповідно, необхідно сформулювати такі групи питань та визначити, який контент може закрити ці питання.

Потенційними клієнтами слід вважати ту частину цільової аудиторії, у якій споживач пройшов у всьому ланцюжку потреб до пропозиції підприємства міста і

має можливість придбати товар. Далі позначимо основні сегменти цільової аудиторії ТОВ «Зварювання»:

- Цільова аудиторія: «Свій будинок» – ті, хто хоче самостійно збудувати будинок;
- Цільова аудиторія: «Обладнання» – ті, кому потрібне обладнання для металообробки;
- Цільова аудиторія: "Свій бізнес" - ті, хто хоче побудувати свій бізнес;

Кожна з цих груп може перетинатися з іншими за рахунок тих самих проміжних потреб у ланцюжку від початкової потреби до пропозиції компанії. На кожному етапі в ланцюжку потреб у цільовій аудиторії виникає сукупність питань і з них заперечень.

Завдання компанії – «закрити» ці питання, зняти всі заперечення і цим привести цільову аудиторію по ланцюжку потреб до пропозиції ТОВ «Зварювання». Щоб більшою мірою розуміти тих людей, які проходять цим шляхом, необхідно докладно описати цільові аудиторії.

1. Цільова аудиторія: «Свій дім». «Мені потрібний будинок» – основна потреба цієї групи людей, сформована з фізіологічної потреби в крові (безпека, тепло).

На першому етапі не потрібно витрачати ресурси на роботу з ширшою цільовою аудиторією, у яких потреба в крові сформована на всі можливі потреби: купити житло, орендувати житло та інше. Необхідно зосередитися на цільовій аудиторії, яка хоче звести свій будинок. Таким чином, на вході маємо чітко сформовану потребу – «Мені потрібно збудувати будинок». Створимо проміжні потреби у зв'язці «Мені потрібно побудувати будинок» – Обладнання ТОВ «Зварювання» та кожену потребу з можливими запереченнями запишемо у вигляді запитань: «Мені потрібно збудувати будинок» – «Навіщо мені потрібне обладнання для металообробки?» – «Навіщо мені потрібно звернутися до ТОВ «Зварювання»?». На першому етапі необхідно позиціонувати обладнання як найвигідніше для будівництва свого будинку. Пропозиція для даної аудиторії має бути приблизно такою: «Зварювальна техніка - ідеальна для будівництва вашого будинку». Для

таких людей найважливішими питаннями при виборі матеріалу будуть: його властивості; рентабельність; зручність роботи з матеріалом. Тут необхідно переконати потенційних клієнтів зробити вибір у бік обладнання для металообробки за цими та деякими іншими параметрами. І, відштовхуючись від техніко-економічних показників обладнання, робити пропозицію споживачеві у його термінах та вигодах. Таким чином, ми вирішуємо питання споживача, обертаючи техніко-економічні характеристики на користь споживача.

На другому етапі ланцюжка необхідно позиціонувати самостійне виробництво, як найбільш вигідний з економічної точки зору спосіб будівництва будинку, а також з точки зору якості отриманого матеріалу (відповідно, якості будинку). На цьому етапі споживач матиме питання, пов'язані з технологією виробництва, рентабельністю купівлі обладнання для металообробки, сировиною, часом на виробництво. Тут потрібно «закрити» всі ці питання та також позначити вигоди.

На третьому етапі необхідно позиціонувати компанію ТОВ «Зварювання» як єдиного гідного постачальника обладнання. На цьому етапі у споживача будуть питання, пов'язані з оплатою, доставкою, надійністю компанії, можливостями у вирішенні виникаючих питань. Як і на попередніх етапах, потрібно «закрити» ці питання та позначити вигоди.

2. Цільова аудиторія: «Обладнання». «Мені потрібне обладнання для металообробки» - основна потреба цієї групи клієнтів. У порівнянні з першою групою, ланцюжок потреб виглядатиме простіше. Однак тут первісна потреба, сформована з потреби, не є очевидною. Мені потрібний бізнес - Мені потрібне обладнання для металообробки - Навіщо мені потрібно звернутися в «ТОВ «Зварювання»? Для цієї групи необхідно позиціонувати обладнання та компанію «ТОВ «Зварювання» » як єдиного гідного постачальника такого обладнання. Пропозиція загалом має звучати так: «Обладнання для металообробки компанії «ТОВ «Зварювання» якісне та надійне». Складність позиціонування в даному випадку полягає в тому, що потрібно виділити такі переваги, які не дадуть компанії стати в один ряд із конкурентними пропозиціями та зроблять вибір

безальтернативним. Зазначимо, що для цієї аудиторії найважливішими питаннями при виборі обладнання будуть: продуктивність; собівартість продукції; вартість володіння; надійність; ремонтпридатність.

3. Цільова аудиторія: "Свій бізнес". Ланцюжок потреб цільової аудиторії: «Свій бізнес» дуже схожий на «Свій будинок», з тією лише різницею, що, швидше за все, представники цієї групи звертатимуть більше уваги на рентабельність обладнання, терміни окупності, можливість розвитку. Створимо проміжні потреби: Мені потрібний бізнес - Навіщо мені потрібне обладнання для металообробки? – Навіщо мені потрібно звернутися до компанії «ТОВ «Зварювання»? Першочергове завдання – це обґрунтування вибору обладнання для металообробки у як найбільш вигідного. Після того, як споживач буде розуміти, що це те, що йому потрібно, залишиться вибудувати ланцюжок, що залишився, за аналогією з «Свій будинок». Відповідно, на другому етапі необхідно позиціонувати самостійну металообробку як найбільш вигідну з економічного погляду. А на третьому етапі - позиціонувати компанію «ТОВ «Зварювання» як єдиного гідного постачальника цього обладнання.

Тепер, коли розуміння, кому компанія адресує свої повідомлення і що розповідає потенційним клієнтам, залишається питання: як з ними працювати? Вирішити стратегічні завдання в галузі клієнтських відносин неможливо, не маючи платформи для цього. Індустріалізація клієнтських відносин необхідна, щоб маркетинг, продаж і робота з клієнтом перейшли з області «невідомого» в розряд прозорих керованих механізмів. Індустріалізація передбачає наявність технології (бізнес-процеси), інструменту (сайт, сервер, CRM-система), регламенту та звітності, які б гарантували, що у відносинах з клієнтами підтримуватиметься задана частота та ефективність контактів. Історія взаємовідносин з клієнтами, накопичена компанією в структурованій формі, а також наявність дисципліни збору та аналізу цієї інформації є однією з основних переваг компанії.

Проте варто зазначити, що такий вузький поділ цільової аудиторії не має сенсу рекламні «посилання» та «обіцянки» є практично ідентичними. Відповідно, можна залишити дві основні цільові аудиторії («Свій дім», «Свій бізнес»), з якими

належить працювати менеджерам компанії «ТОВ «Зварювання» .

Проаналізувавши поточну стратегію розвитку та провівши SWOT-аналіз компанії ТОВ «Зварювання», було запропоновано рекомендації щодо орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства - спрямовання на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні напрями розвитку та цілі вказані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Зв'язок стратегічних напрямів зі стратегічними цілями «ТОВ
«Зварювання» (розроблено автором)**

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі
Забезпечує повне завантаження виробничих потужностей.	Застосування нових технологій, розширення дистриб'юторської мережі, розширення ринку збуту.
Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень.	Вихід на нові ринки збуту, у тому числі європейських країн, висока задоволеність клієнтів якістю продукції та умовами постачання, підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії, підвищення оперативності виконання замовлень, освоєння виробництва нових видів промислового обладнання.
Поліпшення якості та, відповідно, ефективності маркетингових матеріалів.	Залучення нових фахівців з галузі реклами та маркетингу та розробка ефективних маркетингових матеріалів.
Підвищення загальної якості виробничих процесів та ефективності виробництва з допомогою виявлення прихованого потенціалу оптимізації.	Автоматизація виробничого процесу, застосування нових технологій, використання системи SAP.
Збільшення фінансового прибутку підприємства.	Зниження собівартості устаткування, вдосконалення процесів ціно-регулювання, розширення ринку збуту.

Керівництво підприємства має вирішити питання про розширення підприємства і визначитися з направленням у виробництво нового обладнання.

3.2. Особливості застосування CRM-стратегії

Нові стратегії якісного обслуговування зажадали так званої «індустріалізації» клієнтських відносин, тобто процесів взаємодії з кожним конкретним покупцем, орієнтації на потреби кожного конкретного клієнта, а не на усереднену знеособлену масу. З розвитком ринку клієнтські відносини торкалися як процесу продажу, так і «виращування» потенційного клієнта, і навіть післяпродажного обслуговування.

Зазначимо, з якими проблемами зіткнулося ТОВ «Зварювання» на шляху розвитку:

- відсутність єдиного джерела інформації щодо клієнтів та взаємодії з ними;
- історія взаємодії ведеться в кількох різних системах;
- інформація про потенційних клієнтів не накопичується взагалі;
- відсутні стандартизовані процеси та схеми роботи з клієнтом;
- іноді менеджери не знають, що обслуговують одного й того ж клієнта;
- неможливість вироблення єдиної політики взаємодії з клієнтом;
- відсутня автоматизація рутинних операцій, через що втрачається час, який можна було б витратити на спілкування з клієнтом;
- неможливість точного прогнозування можливих взаємодій із клієнтом.

Для пошуку, залучення та утримання прибуткових клієнтів були потрібні нові підходи, що звільняють людей від рутинних операцій і дозволяють сконцентруватися на творчому процесі людського спілкування.

Компанії почали вивчати та керувати всім ланцюжком взаємодії людини з компанією, так званим життєвим циклом клієнта. Такий систематичний підхід до управління "життєвим циклом клієнта" і є тим, що ми називаємо CRM (Customer Relationship Management). [58]

Головний нюанс у використанні терміну CRM у тому, що він використовується як корпоративної стратегії, так класу інформаційних систем, які цю стратегію підтримують. Незважаючи на те, що стратегія та інформаційна система в даному випадку сильно взаємопов'язані, насправді вони не є одним і тим

самим.

Для вирішення одного з головних завдань стратегічного CRM-маркетингу – формування систематичного підходу до управління «життєвим циклом клієнта» – необхідні: єдина інформаційна система; масштабовані бізнес-процеси; аналітика.

CRM – це стратегія організації бізнесу, у якій ставлення з клієнтом ставиться до центру діяльності компанії, оскільки саме клієнти становлять його основний актив. Головна мета CRM-стратегії – визначити найбільш «прибуткових» клієнтів, навчитися найбільш ефективно працювати з ними, а також будувати довгострокові довірчі відносини з усіма існуючими та потенційними клієнтами, при яких вони знали б про можливості та конкурентні переваги продуктів та послуг та могли б у потрібний момент ними користуватися.

Кожен клієнт компанії має певну цінність, і ця цінність тим вища, чим стійкішими і довірливішими складаються відносини з клієнтом. Незнання їх поточних потреб, невміння знайти персоналізований підхід до їх вирішення призводять до того, що клієнт іде або більш поступливого конкурента, або просто вибирає альтернативну нішу.

Компанії почали вивчати та керувати всім ланцюжком взаємодії людини з компанією, так званим життєвим циклом клієнта. Таким чином, головне завдання стратегічного CRM-маркетингу в компанії ТОВ «Зварювання» - формування систематичного підходу до управління "життєвим циклом клієнта".

Етапи життєвого циклу клієнта:

1. Формування потреби. На цьому етапі потенційні клієнти нічого не знають про компанію. Найчастіше їх попит навіть не сформований, тобто їхня потреба не виражена в певному товарі.

2. Пошук рішень. Далі потенційні споживачі починають шукати вирішення своєї потреби. Саме на цьому етапі компанія починає вибудовувати стосунки з ними через комунікацію через рекламу. Це так звана точка входу.

3. Збір інформації та перше знайомство. Людина, потрапляючи на сайт/посадкову сторінку компанії, «приземлюється» і починає активно вивчати інформацію (пропозицію компанії) та зіставляє зі своїми потребами. На цьому етапі

спрацьовує так званий Inbound-маркетинг (маркетинг, що залучає). Тут відвідувачі або одразу конвертуються в ліди (заявки) – «контактна інформація потенційно зацікавленого у купівлі товару чи послуги споживача» [58], або йдуть.

Далі ліди потрапляють у процес комунікації – сукупність процесів інформаційної взаємодії, у ході якого відбувається трансляція змісту від комунікатора (відправника) до реципієнта (одержувача) та назад [59] – з відділом продажу та подальша активна робота ведеться саме тут. Однак усі початкові комунікації не випадають із маркетингової активності підприємства. І ті, хто зконвертувався, і ті, хто випав, підпадають під існуючу стратегію придбання клієнтів – «виращування» лідів. При цьому варто враховувати, що придбання обладнання не завершує життєвий цикл клієнта – сама покупка ще не вирішила проблеми клієнта. Клієнти купують і починають використовувати продукт компанії для досягнення своєї первісної потреби. Монтаж, пусконаладження, виробництво - це той етап, де клієнт починає безпосередню взаємодію з продуктом.

Безумовно, технічно це вже клієнти компанії, але у життєвому циклі клієнта вони тільки почалося. Проте кульмінацією, до чого прагне компанія, є враження. Якщо прибрати все, що було до цього: реклама, сайт, електронне розсилання, спілкування з відділом продажів, сам факт придбання обладнання, його доставка монтаж та запуск, залишається сухий залишок – враження від володіння продуктом компанії. І найголовніше в управлінні життєвим циклом клієнта – рекомендація. Проте специфіка виробничого бізнесу така, що далеко не кожен клієнт піде розповідати про свій успіх (щоб уникнути появи конкурентів).

Головний напрямок маркетингового аналізу - аналіз попиту на товар, пов'язаний з аналізом ризику незатребуваної продукції, що виникає через відмову покупцем її купувати. Компанія обов'язково має визначати розмір незатребуваної продукції, розмір таких втрат. Величина втрат вимірюється і матеріальними збитками, і моральними. Щоб уникнути незатребуваності товарів та мінімізації втрат, аналіз причин, факторів настання ризику повинен мати систематичний характер.

Ідеальним варіантом вважатимуться виявлення ризику незатребуваності

продукції на стадії довиробничої. У цьому випадку збитки, завдані компанією, складаються з витрат на аналіз ринкової кон'юнктури, проектні витрати тощо. Ситуація посилюється, якщо ризик виявляється наступних стадіях. Величина шкоди може бути досить великою, що негативно позначається на фінансовій стійкості компанії та її конкурентоспроможності. Управлінські рішення, які у зв'язку з періодом визначення ризику незатребуваної продукції, різняться між собою. Для аналізу ризику незатребуваності товарів необхідно оцінити обґрунтованість їх випуску через призму укладених договорів, контрактів, заявок на поставку. Діагностувати такий ризик можна оцінивши динаміку залишків товарів, готових до реалізації, тимчасового інтервалу реалізації. Причини виникнення незатребуваної продукції поділяються на внутрішні та зовнішні, що відображає рис.3.2.



Рис.3.2 Причини виникнення незатребуваної продукції ТОВ «Зварювання»
(систематизовано автором)

Таким чином, маркетингова аналітика може включати ряд основних напрямів, які вимагають вдосконалення в зовнішньому і внутрішньому середовищі ТОВ «Зварювання», що динамічно змінюється, в умовах невизначеності. Залежно від поставлених маркетингових цілей компанія концентрує маркетингові аналітичні дослідження на тому чи іншому напрямку.

Висновки з третього розділу

1. Реалізована на даний момент стратегія ТОВ «Зварювання» дозволяє підприємству залишатися лідером ринку та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Відповідно до результатів аналізу середовища підприємства було надано рекомендації щодо формування портфелю стратегій для ТОВ «Зварювання».

2. Проаналізувавши поточну стратегію розвитку та провівши SWOT-аналіз компанії ТОВ «Зварювання», було запропоновано рекомендації щодо орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства - спрямовання на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Окреслено, з якими проблемами зіткнулося ТОВ «Зварювання» на шляху розвитку.

3. Для пошуку, залучення та утримання прибуткових клієнтів були потрібні нові підходи, що звільняють людей від рутинних операцій і дозволяють сконцентруватися на творчому процесі людського спілкування. Запропоновано ТОВ «Зварювання» використовувати стратегію роботи із CRM, особливість якої полягає в тому, що вона використовується і як корпоративна стратегія, так і як клас інформаційних систем, які цю стратегію підтримують. Для покращення роботи з клієнтами рекомендовано проводити аналіз ризику незатребуваності товарів.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Для вдосконалення методичних основ маркетингового аналізу запропонована схема структури методології маркетингового аналізу, що є сукупністю характеристики (особливості, принципи, умови та норми маркетингового аналізу), логічної (суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи та результат) та тимчасової структур діяльності (стадії та етапи маркетингового аналізу).

2. Запропоновано визначення методики стратегічного маркетингового аналізу, що є алгоритмом, процедурою проведення маркетингового аналізу з набором спеціальних способів та прийомів обробки маркетингової інформації з метою визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства. Як основні блоки виділені: напрями аналізу, етапи аналізу, інструментарій аналізу, методи аналізу інформації, процедури аналізу, корпоративна культура.

3. Проведена систематизація основних методів, що використовуються в методології стратегічного маркетингового аналізу, з виявленням чинників, що впливають на вибір цих методів, для забезпечення ефективності маркетингової діяльності, орієнтованої на досягнення економічної та фінансової стійкості компанії.

4. Здійснено аналіз маркетингового середовища ТОВ «Зварювання». За результатами аналізу макросередовища найбільш загрозливим для компанії виявилось науково-технологічне середовище, що складається на 78 % з чинників-загроз.

5. Дослідження мікросередовища ТОВ «Зварювання» показало наступне: Український ринок зварювального устаткування досить ємний і продовжує динамічне розвиватися. Основними споживачами послуг ТОВ «Зварювання» є виробничі підприємства, обслуговуючі монтажні-будівельні компанії, а також фізичні особи. Важливим у посиленні позицій на ринку стало наявність сервісного обслуговування. Партнерами підприємства є великі дистриб'юторські компанії країни та країн ЄС, співробітництво з якими дає можливість доставити якісну продукцію. Своїм партнерам ТОВ «Зварювання» пропонує гнучку систему знижок, відтермінування платежів, рекламно-інформаційну підтримку в засобах масової інформації. Продукція приваблює покупців своєю якістю, функціональністю.

6. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Зварювання» показав, що за наявності якісного продукту та сучасного обладнання відсутність стратегії розвитку підприємства та грамотної управлінської структури привели підприємство до певного уповільнення темпів зростання..

7. Визначено, що на діяльність компанії здійснюють вплив ряд факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що визначають як зростання, так і зниження її потенціалу. На підставі проведеного SWOT-аналізу побудовано матрицю з описом основних можливостей та загроз з урахуванням сильних і слабких сторін компанії

8. Реалізована на даний момент стратегія ТОВ «Зварювання» дозволяє підприємству залишатися лідером ринку та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Відповідно до результатів аналізу середовища підприємства було надано рекомендації щодо формування портфелю стратегій для ТОВ «Зварювання».

9. Проаналізувавши поточну стратегію розвитку та провівши SWOT-аналіз компанії ТОВ «Зварювання», було запропоновано рекомендації щодо орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства - спрямовання на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Окреслено, з якими проблемами зіткнулося ТОВ «Зварювання» на шляху розвитку.

10. Для пошуку, залучення та утримання прибуткових клієнтів були потрібні нові підходи, що звільняють людей від рутинних операцій і дозволяють сконцентруватися на творчому процесі людського спілкування. Запропоновано ТОВ «Зварювання» використовувати стратегію роботи із CRM, особливість якої полягає в тому, що вона використовується і як корпоративна стратегія, так і як клас інформаційних систем, які цю стратегію підтримують. Для покращення роботи з клієнтами рекомендовано проводити аналіз ризику незатребуваності товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Усенко Л.М. Бізнес-аналіз діяльності організації: *підручник*. Х, 2013. 560 с.
2. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. *Підручник*. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.
<https://bit.ly/3z6eMh2>
3. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: *Підручник для студ.* Житомир: ПП "Рута", 2007. 704 с.
4. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз *Посібник*. К.: Академвидав, 2008. 216 с.
<https://bit.ly/3GtfgiX>
5. Маркетинговий аналіз ринку: інструкція по застосуванню. Сайт. АНАЛІТИКА. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovyj-analiz-rynka-instrukciya-po-primeneniyu>
6. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
7. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. С. 45-50
8. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ, 2012. Ч. 1. № 1 (59). С. 172-178.
9. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. Полтава, 2018. 444с.
10. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. uabs.edu.ua
11. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. - Суми: Сумський державний університет, 2016. - 80 с.
12. Порожня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
13. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.
14. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка», 2003. №484. С.50-61
15. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm

- 16.Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу.
<http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf>
- 17.Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. №6.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>
- 18.Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. №3. Т.2. С. 224-227.
- 19.Берницька Д.І. Стратегія підприємства.: навч.посіб. Тернопіль. 2012. 231с.
- 20.Могилова А.Ю. Місія підприємства - основа ефективного стратегічного управління. Культура народів Причерномор'я. 2013. № 257. С.172-174.
- 21.Фролова Т.О. Сутність стратегічних цілей та вимоги до їх формування. Матеріали III Міжнар.наук.-практ.конф. «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (23-24грудня 2010р.). КНЕУ.
http://www.confcontact.com/20101224/1_frolova.php
- 22.Корж М. В. Маркетинг: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 344с.
- 23.Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. С. 45-50.
- 24.Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
- 25.Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с. URL: : <http://nmu.org.ua>
- 26.Жегус О.В., Кривошеева Н.М. Методичні аспекти дослідження маркетингового середовища підприємства.
http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22495.doc.htm
- 27.Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. 2013. № 7. С. 55-64.
- 28.Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
- 29.Андрушкевич З. Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Львів : видавництво «Львівської політехніки», 2010. 345 с.
- 30.Бондаренко Т., Волков Д. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2011. № 1 (55). С. 177-179.
- 31.Бродюк І. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства.

- Економіка та держава. 2015. № 4. С. 131-133.
- 32.<http://zvarka.com.ua/> сайт ТОВ «Зварювання»
- 33.Стикове зварювальне обладнання для поліетиленових труб.
<http://polyplastic.ua/ua/butt-fusion-machines.html>
- 34.Терморезисторні зварювальні апарати для поліетиленових труб.
<http://polyplastic.ua/ua/electrofusioin-unit.html>
- 35.Гаркавенко С. С. Маркетинг : *Підручник*. К. : Лібра, 2004. 712 с.
- 36.Семенов Г., Ярошевська О. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Вісник економічної науки України. 2011. № 1. С. 136-141
- 37.Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. Наука і економіка, 2010. № 2 (18). С. 132-138.
- 38.Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. №7.<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>
- 39.Чобіток В.І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. № 5. С. 8. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_5_8.
- 40.Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія Сімферополь: АРІАЛ, 2010. 470 с.
- 41.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
- 42.Абрамова І.М., Богоявленський О.В., Дорошенко Г.О., Дорошенко О.Г. та ін. Маркетинг: навч. посіб. Харків: ТОВ Тім.Пабліш.Груп.», 2016. 412с.
- 43.Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. С. 81-84.
- 44.Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412
- 45.Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи . Галицький економічний вісник, 2015. Т.48. № 1. С. 140-147.
- 46.Мелушова І.Ю., Бучковський С.П. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 270-279.
- 47.Бондаренко В.М., Бондаренко Л.М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. 2011. Том 3. №2 (53). - С. 166-172.
- 48.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. : ЦУЛ, 2004. 336 с.

- https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
49. SWOT-аналіз: кому й навіщо потрібен. URL: <https://bakertiny.ua/news/id44448>
50. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір. 2013. №7. С.230-239
51. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка. 2014. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>
52. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8(2). - С. 123-130.
53. Щербіна Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. Ефективна економіка. 2013 №4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933>
54. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. (Серія «Економіка»). 2013. Вип. 2. С. 101-108.
55. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2011. № 4. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3
56. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. №3 (181). - С. 131-137.
57. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. 2013. №3. - С. 20-24.
58. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Електронний бізнес. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 292 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1477>
59. Актуальный интернет-маркетинг. А.Воронюк. А. Полищук К. : «Агентство «ІРІО», 2018. 160 с. : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1250_17559491.pdf