

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

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виногорова О.В. \_\_\_\_\_  
«18» травня 2022 року

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на тему:

**«ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Безверхов Олексій Олексійович \_\_\_\_\_

Керівник д.е.н., проф. Виногорова О.В. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., доц. Згурська О.Ю. \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2022

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. \_\_\_\_\_

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Безверхова Олексія Олексійовича**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вдосконалення маркетингової стратегії організації»

керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор Виноградова О.В.

затвержені наказом закладу вищої освіти від «16» лютого 2022 року № 22

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 14 травня 2022 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1. Теоретичний аспект формування маркетингової стратегії організації

2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Термопром»

3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії організації

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 7

Рисунків - 16

6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>01.02. - 21.02.</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>22.02 - 15.03</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>16.03 - 12.04</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>13.04 - 30.04</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.05 - 05.05</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>06.05-09.05</i>
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	<i>10.05 - 12.05</i>
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	<i>13.05-14.05</i>
9.	Рецензування роботи керівником	<i>14.05-15.05</i>
10.	Зовнішнє рецензування	<i>14.05-15.05</i>
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	<i>14.05-15.06</i>
12.	Попередній захист	<i>16.05-17.05</i>
13.	Захист кваліфікаційної роботи	<i>16.06-17.06</i>

Студент \_\_\_\_\_

Безверхов О.О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Виноградова О.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	7
1.1. Роль економічної стратегії у розвитку організації .....	7
1.2. Методика оцінки ефективності маркетингової стратегії організації .....	25
Висновки до 1 розділу.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРМОПРОМ»</b> .....	31
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Термопром».....	31
2.2. Проведення аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Термопром».....	39
Висновки до 2 розділу.....	48
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	50
3.1. Напрями вдосконалення служби маркетингу організації .....	50
3.2. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення маркетингової стратегії .....	57
Висновки до 3 розділу.....	60
<b>ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	62
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	65

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Питання розробки та реалізації ефективної маркетингової стратегії в умовах сучасної України стають для вітчизняних підприємств особливо важливими. У даний час будь-яке промислове підприємство стикається з серйозними фінансовими проблемами та жорстоким конкурентним середовищем на вітчизняному та міжнародному товарному ринку. В інтересі виживання та гнучкої реакції на динаміку змін ринкових умов, підвищення стійкості та адаптаційної спроможності у задоволенні споживчого попиту, подолання відставання у розвитку техніки та технології, у забезпеченості вищої якості товарів та послуг, виникають потреби у розробці ефективної комплексної маркетингової стратегії. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень та публікацій у даному напрямку показав, що різним аспектам формування маркетингової стратегії, методикам оцінки ефективності маркетингової стратегії організації, а також проблемам вдосконалення маркетингової стратегії організації присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених: Дарчук В.Г., Виноградова О.В., Гончаров С.М., Карпенко Н.В., Кривешко О.В., Крижко О.В., Кушнір Н.Б., Ларіна Я.С., Сенишин О.С., Совершенна І.О. та ін. Публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців стали базою вивчення особливостей маркетингової стратегії та можливостей використання маркетингового інструментарію організаціями.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та формування рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії організації.

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

- розглянути роль економічної стратегії у розвитку організації;
- визначити методику оцінки ефективності маркетингової стратегії організації;
- надати організаційну характеристику ТОВ «Термопром»;
- провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Термопром»;

- визначити напрями вдосконалення служби маркетингу організації;
- розглянути бенчмаркінг як інструмент удосконалення маркетингової стратегії.

**Об’єктом дослідження** є процес вдосконалення маркетингової стратегії організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні та організаційно-практичні засади вдосконалення маркетингової стратегії організації.

**Теоретичну основу** кваліфікаційної роботи склали положення теорій маркетингу, маркетингового менеджменту, маркетингових досліджень і бізнес-аналітики, економіки підприємства, економічної теорії. **Інформаційною базою** роботи стали наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань вдосконалення маркетингової стратегії організації.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 68 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.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Роль економічної стратегії у розвитку організації

Найбільш ємне визначення економічної стратегії фірми можна знайти в економічному словнику: «економічна стратегія - довгострокові, найбільш принципові установки, наміри щодо розвитку економіки країни, регіонів загалом або розвитку виробництва товарів та послуг фірмами. Для реалізації економічної стратегії розробляються стратегічні довгострокові програми та плани. Взаємне ув'язування за часом та ресурсами таких стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної мети економічної стратегії – створення та підтримки конкурентної переваги фірми» [1].

Загальної політики всім компаній немає. Кожна компанія неповторна у своїх властивостях, тому й операція розробки заходів кожної компанії своя, вона залежить від позицій компанії над ринком, динаміки її дозрівання, її можливостей, дій суперників, становища економічної, культурної сфери тощо.

Економічна стратегія фірми виробляє переважно економічні (а чи не командно-адміністративні) засоби переслідування стратегічної завдання підприємства, інакше кажучи, кошти, які спонукають всіх учасників процесу виробництва – від дослідника ринків до сервісних співробітників – захоплено виконувати своєї ролі у забезпеченні благополуччя підприємства. Іншими словами, економічна процедура передбачає дієве переслідування мети економічним способом та засобом.

Економічний процес дає відповіді на ті самі питання, що й кожний економічний процес:

1. Що і скільки робити?
2. Як і за допомогою яких засобів виготовляти?

### 3. Для кого і коли робити?

Для того, щоб дати відповідь на поставлені питання, економічний процес компанії формує правила та прийоми:

1) проведення досліджень критерій переваги конкурентів та виділення переважної стратегії організації;

2) проведення досліджень ринку потенційного товару та послуги, що відповідають критеріям організації, та виділення таких стратегічних ділянок господарювання, які готові у тривалих перспективах гарантувати зовнішню гнучкість компанії, тобто ймовірність переорієнтацій компанії на діяльність у найбільш відповідних з економічних, політичних, правових, соціально-культурних, науково-технічних та екологічних сфер;

3) розробка товарних асортиментів компанії, що максимально задовольняють актуальну індивідуальну та виробничу потребу можливих клієнтів усередині країн і за кордоном. Які забезпечують цій основі регулярне отримання компанією економічного доходу, тобто доходу, що дозволяє здійснювати місії розширених відтворень;

4) поділ існуючих у настанові компанії та залучених нею додаткових засобів між різними напрямками роботи, які забезпечують найбільшу ефективність (рентабельність) експлуатування цього ресурсу;

5) взаємодія з ринком чинників виробництва, цінних паперів валютними ринками, які забезпечують економічно продуктивну підтримку стратегічних можливостей компанії рівнях, достатніх володіння конкурентними перевагами усім ступнях життєдіяльності;

6) створення продуктивної цінової політики, яка забезпечує у довготривалому періоді міцне становище компанії у традиційному та заново освоюваному сегменті ринків;

7) своєчасного виявлення переломних тенденцій у межах національної економіки та її галузей, а й усередині підприємства, і усунення неспроможності (банкрутства) підприємства (рис. 1.1) [2, с. 135].



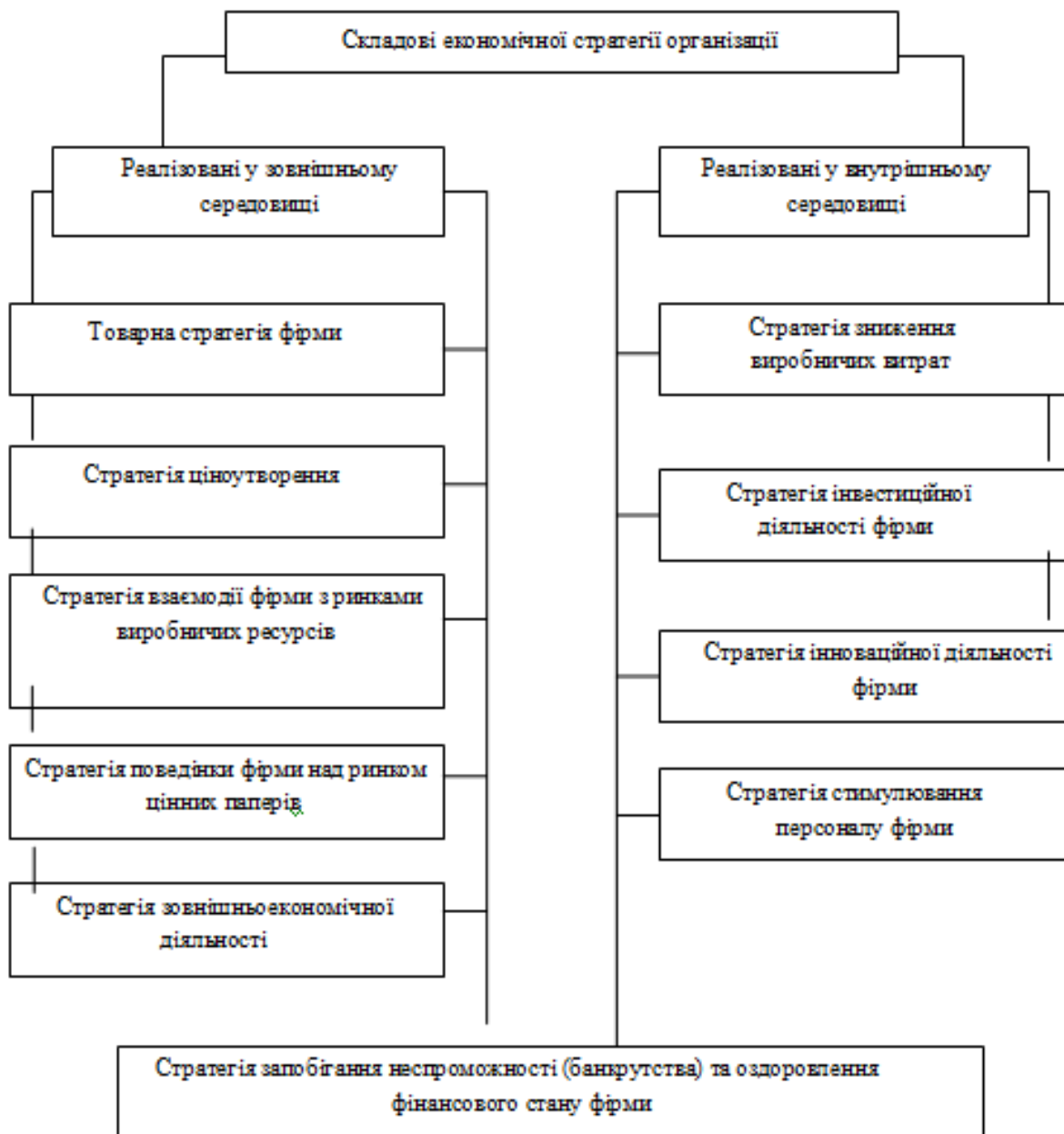


Рис. 1.1. Складові економічної стратегії організації (побудовано автором за [2])

Розробляючи правила і методи продуктивного здійснення даного напрямку діяльності, економічні процеси компанії – з моменту встановлення її місій, розвитку її промислової спеціалізації та під час всього етапу життєдіяльності – має бути спрямована на підтримку переваги перед конкурентами, відведення її від банкрутства, надання процвітання на тривалий термін у нескінченно мінливому середовищі.

Значення економічної стратегії, що дозволяє компанії виносити всі тяготи у війні з конкурентами, енергійно збільшилося у завершальне десятиліття. Це пов'язано з прискоренням змін у навколишньому середовищі, появою нових запитів та зміною позиції споживача, появою нових можливостей для бізнесу, широкою доступністю передових технологій, зміною ролей людських запасів та масою інших факторів.

Маркетингова діяльність організації має можливість бути представлена у вигляді маркетингових циклів, що безперервно відновлюються (рис. 1.2) [3-5].

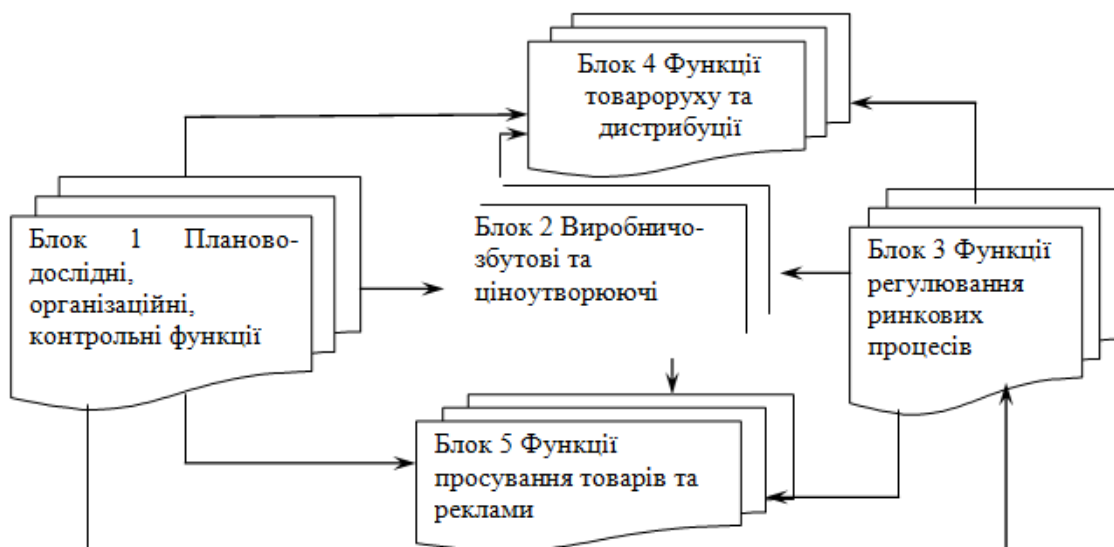


Рис. 1.2. Етапи маркетингового циклу (побудовано автором за [3-5])

Кожна рекламна діяльність бере початок з інформаційно-аналітичних досліджень, що базуються на здійсненні стратегічного та поточного планування, формуються програми організації та виходу на ринки нових товарів, створюються канали переміщення товарів від виробників до клієнтів за участю торгового посередника (дистриб'ютора), формується маркетингова кампанія та виробляються. Інші процедури щодо переміщення товарів на ринки, нарешті, на завершальному етапі проводиться оцінка продуктивності рекламних операцій.

Маркетинг впливає у механізм ринку, даючи можливість оптимізації взаємного пошуку продавців і покупців, мотивувати попит, експлуатувати як

управління ринковими процесами вартість та інший ринковий інструментарій, спрямовувати виробництво інтерес ринків. Сьогодні у цивілізованому ринку формується механізм, що зумовлює придбання доходу у вигляді задоволення попиту. Підприємець, який прагне максимізувати свій дохід, зобов'язаний мотивувати попит та провести виробничо-збутову операцію відповідно до захоплень клієнтів.

У сучасному розумінні маркетинг – фокус загального процесу управління компанією, спрямований на розробку та управління маркетинговими активами, які необхідні для створення та підтримки конкурентних переваг [6-8].

Для багатьох успішних передових фірм маркетинг вважається основною філософією регулюванням бізнесу, що визначає стратегічні та тактичні дії компанії на ринках. Внаслідок цього виявляють два базові прикладні критерії рекламної діяльності компанії:

1) аналітичний (розуміння ринку, загальний аналіз); активний (вторгнення ринку, вплив на нього).

Завдяки цьому в ситуації нинішньої економіки для рекламної компанії вже мало тільки спиратися на одну з рекламних концепцій, потрібно мати чітко виражений поділ на дві лінії: стратегічний та операційний маркетинг.

Стратегічний маркетинг – процедура маркетингу, що здійснюється компанією з орієнтацією ринку для ефективності показника, що перевищує показники середнього ринку, за допомогою регулярного виконання політики виготовлення товару та послуги, які забезпечують клієнтів товаром максимальною споживчою цінністю, ніж у суперників [9-11].

Операційний маркетинг – активні комерційні операції з середньостроковим горизонтом планування, який націлений на вже наявний ринок і має завдання придбати запланований обсяг продажів за допомогою експлуатування тактичного засобу, що відноситься до товарів, збуту, вартості та комунікації.

Стратегічний маркетинг спрямовує фірму на приємні економічні можливості та спрямованості, які адаптовані до її запасів та переваг, які у свою

чергу забезпечують можливості для її ефективної діяльності та розвитку [12, с. 58-67].

У масштабах стратегічного маркетингу:

- виявляється місія компанії,
- формуються завдання,
- виробляються тактики удосконалення;
- гарантується збалансована організація товарних портфелів компанії.

Стратегічна та операційна групи маркетингу взаємодоповнювані один одним: конструкція стратегічних планів має бути щільно пов'язана з операційним маркетингом. Операційний маркетинг акцентує увагу на таких змінних у роботі фірми, як вартість, системи збуту, маркетинг та розвиток товарів, тоді як стратегічний маркетинг спрямовано на відбір товарного ринку, у якому компанія має конкурентними перевагами, і прогноз загальної потреби кожному з цільових ринків. Роблячи висновок із даних прогнозів, операційний маркетинг визначає чіткі завдання з підкорення часткою ринків, і навіть маркетинговий капітал, необхідний для їхнього досягнення [13].

Маркетингова стратегія спрямована на кон'юнктурний чинник організації ринкових попитів існуючого асортименту товару компанії.

Інструментарій здійснення маркетингових операцій на даному етапі регулювання [14-15]:

- аналіз ринку для створення попиту та мотивування збуту;
- дослідження товару і регулювання його асортименту для найбільшого задоволення ринкових умов;
- прямий зв'язок із клієнтами;
- максимізація і підвищення кваліфікації співробітників закордонних представництв;
- інтенсивне прийняття участі у виставці та ярмарку;
- збільшення асортименту (диверсифікація) товарів, що вивозяться за кордон;
- формування та збільшення дієвості сервісів;

- адаптування товарів до своєрідних умов клієнтів;
- маркетингові заходи;
- регулювання ціною.

Слід зазначити, що стратегія маркетингу має гарантувати активність роботи підприємства міста і мотивувати кожного її співробітника.

Маркетингова тактика залежить від довгостроковому узгодженні потенціалів підприємства з обстановкою на ринках, тобто відповідно до внутрішніх та зовнішніх сфер діяльності підприємства. Інструментарієм здійснення маркетингових операцій на даному рівні регулювання виступають:

- покращення організаційної структури компанії;
- організація вторгнення нового товарний ринок;
- створення та впровадження на ринки нових товарів;
- скорочення ділової ініціативності та вихід із ринку, де стало нездійсненним придбання стабільного доходу;
- використання нового ринку з допомогою організації спільних підприємств;
- об'єднання діяльності з компаніями, які мають навичками ефективної роботи на ринку, що цікавить.

Завдання компанії встановлюють спрямованість розвитку її ділову активність. Маркетингова тактика зображує собою концепцію досягнення даних завдань, у яких мають бути відтворені всі компоненти маркетингу, матеріальні ресурси, промислові можливості.

Тактика маркетингу включає п'ять стратегічних тактик:

- виявлення цільового ринку;
- сегментування ринків, тобто виявлення конкурентного цільового ринку на масштабі сукупних;
- виявлення способів виходу ними;
- виявлення способів та методів маркетингу;
- вказівку часу виходу ринки.

На сьогоднішній день зовнішня сфера змінюється максимально швидко, що для того, щоб залишитись на плаву та збільшити своє суперницьке становище на ринках, фірмам потрібно на висококласному рівні працювати над розробкою тактик за допомогою процедури формалізованих операцій.

У світовому досвіді присутня велика кількість різних шляхів до вироблення маркетингової тактики фірми, що пропонують і експлуатують основних розробників методик [16].

Алгоритм процесу стратегічного планування представлено на рис. 1.3 [14-16].



Рис. 1.3. Алгоритм процесу стратегічного планування  
(побудовано автором за [14-16])

Процес розробки маркетингової тактики передбачає виконання деяких шаблонів:

1. Найчастіше розробки маркетингових тактик фірми однією з перших шаблів є завдання й мета. Досяжність тих чи інших цілей згодом говорить про процес здійснення розробленої тактики.

2. Для пояснення стратегічного орієнтиру та добору максимально продуктивних методів і форм їх переслідування потрібно провести стратегічні аналізи та діагностування позиції фірми (проведення зовнішнього та внутрішнього аналізування, постановка оцінки можливостей, особливості конкурентоспроможного середовища та рушійної сили у сфері).

3. На основі виконаного стратегічного аналізу відбувається створення альтернатив тактики. З переконань існуючих можливостей фірми та можливого розвитку зовнішньої сфери здійснюється відбір на користь конкретної тактики.

4. Завершальним шаблоном перед проходом до своєчасного планування вважається планування здійснення тактики. Цей процес діяльності передбачає формування списку певних операцій спрямованих на досягнення конкретних завдань на довготривалу та середньочасну можливості за рівнем їхньої значущості. До того ж, на цьому рівні виділяється пристрій контролю здійснення тактик.

Місія компанії - це загальне завдання роботи фірми (подання фірмою своїх ролей у бізнесі). Місія – це відповіді питання, у чому полягає робота фірми, і що вона націлена займатися.

Визначення місії акцентує увагу на основному змісті та напрямі роботи фірми, дає можливість ізолювати одну фірму від іншої та обдарувати її особистими відмінними якостями, націленістю роботи та ходом розвитку.

При створенні місії фірми слід дати відповідь на лінію головних питань (рис. 1.4) [14-16].

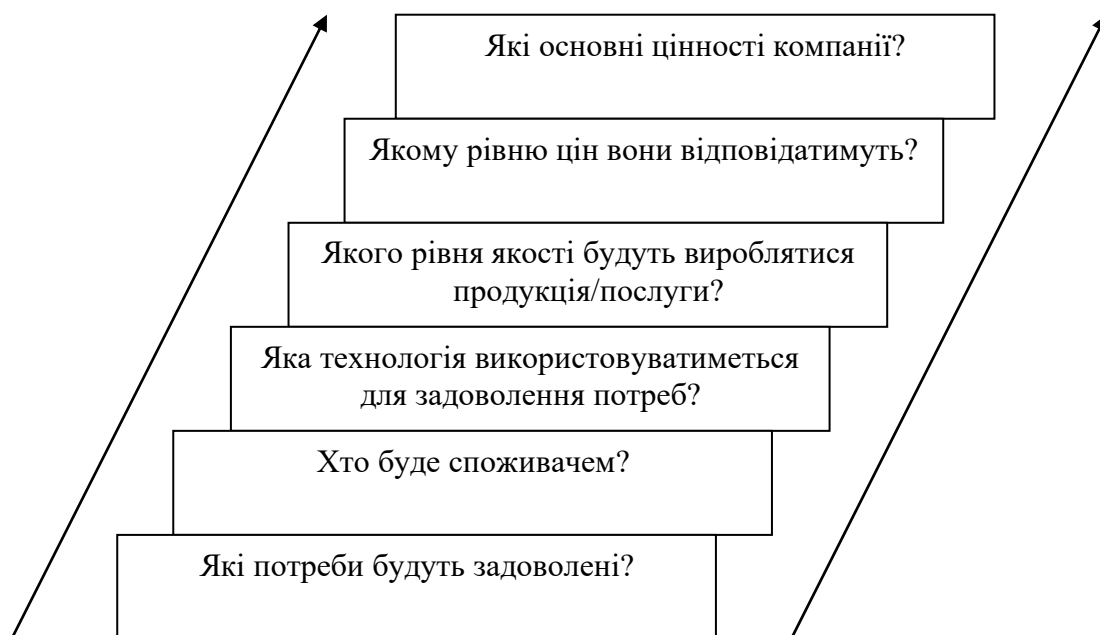


Рис. 1.4. Основні питання для створення місії  
(побудовано автором за [14-16])

Крок за кроком відповідаючи на виявлені питання, творці тактики повинні прийняти рішення про визначення фірми для оточуючих, суспільства і свого персоналу. Заключним питанням при створенні місії вважається виокремлення основних цінностей, що дотримуються фірмою.

Виділення місії – це одна з найбільш складних цілей кожного бізнесу. У процесі її реалізації слід брати до уваги вплив наступних п'яти компонентів: історія фірми, переваги власників і управлінців, ринкова сфера, запаси фірми, конкретні ділові здібності та можливості. Місія фірми має бути найбільш пристосованою до ринків і базуватися на тому, що фірма може здійснювати чудовим способом; мусить бути реалістичною і брати до уваги думка і бажання осіб, які визначають долю фірми.

Виділення завдань підприємства. Після створення місії створюються завдання фірми.

Завдання компанії – це коротко та довготривалі підсумки роботи, яких компанія планує досягти. Виділення конкретних завдань дає можливість сформулювати продуктивну тактику та дає можливість модифікувати місію фірми у певні операції.

Завдання висловлюють адміністративний обов'язок досягти певних рішень у конкретних масштабах часу. Виділення та аналіз завдань фірми відбувається за допомогою створення ієрархічного «дерева завдань».

Стратегічний аналіз та перевірка. Основним методом стратегічного аналізу вважається сукупність методичного інструментарію, що вільно експлуатується у житті стратегічного проектування (рис. 1.5) [17-18].



Рис. 1.5. Методичний інструментарій зі стратегічного аналізу та діагностики (побудовано автором за [17-18])



Отже, головними методами основи стратегічного аналізу вважаються:

- Модель М. Портера;
- Benchmarking;
- Матриця BCG;
- SWOT-аналіз.

Модель М. Портера – методичний інструментарій суперницького аналізу з урахуванням якостей конкурентної сфери та рушійної сили у галузі.

Benchmarking – методичний інструментарій суперницького аналізу з урахуванням порівняння (наприклад, промислових можливостей фірми з можливостями основних конкурентів).

Матриця BCG – методичний інструментарій аналізу портфеля товарів, що базується на обліку двох критеріїв: елементи ринків та темп її зростання (Boston Consulting Group Matrix) [19].

SWOT-аналіз – методичний інструментарій аналізу ситуацій зовнішнього та внутрішнього фактора (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - недоліки, слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози).

Виконання стратегічного аналізу передбачає врегулювання маси цілей щодо оцінки зовнішніх і внутрішніх сфер фірми, оцінка та діагностику її конкурентних та стратегічних положень.

Аналіз зовнішньої сфери – оцінювання стану та перспективи формування максимально важливих, з погляду фірми, предметів та умов навколишнього світу: галузей, ринку, постачальника та комплексу масових умов зовнішньої сфери, на які фірма не може впливати, або цей вплив перебуває в обмеженні.

Аналіз умов макросередовища - даний інструмент передбачає виявлення чотирьох основних груп критеріїв, за допомогою яких аналізуються: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні аспекти зовнішніх чинників компанії.

Для будь-якої певної фірми виявляється особистий комплект ключових критеріїв, які безпосередньо та максимально значущим способом впливає на

неї. Аналіз будь-якого з обраних факторів здійснюється за системою, тому що, як правило, всі вони взаємно пов'язані між собою.

Аналіз умов мікросередовища. Цей розділ вважається важливою складовою стратегічного аналізу. Його завдання полягає в тому, щоб отримати відповіді на низку питань:

- який рівень впливу основних суперницьких сил на рівень насиченості конкуренції у сфері;
- які умови спричиняють зміни у їх структурі, який вплив вони можуть висловлювати надалі;
- які умови зумовлюють успіх чи невдачу у конкурентній боротьбі, інакше кажучи, вважаються основними;
- чи актуальна досліджувана сфера та які її можливості щодо оснащення вищого ступеня доходу (вище за середній рівень в інших галузях).

Рішення на поставлені завдання засновують базу для оцінювання сфери, в якій працює (планує) фірма, і формують основу для дослідження необхідних операцій та/або редагування тактики його вдосконалення, відповідного загальних умов та галузевої тенденцією, що спостерігається.

Аналіз етапу розвитку галузі. Аналіз інвестиційної привабливості. На основі порівняння підсумкових результатів використання методів, зображених раніше, оцінюють рівні інвестиційної привабливості по всій галузі: міжнародна конкуренція; прибутковість; вплив конкуренції на витрати; темпи зростання.

В аналізі внутрішнього середовища – аналізують сильні та слабкі сторони компанії, оцінюють її потенціал, який компанія може покладатися на конкурентної боротьби задля досягнення поставлених цілей [7].

Основною метою проведення аналізу у внутрішньому середовищі є необхідність: а) виявити чинники та причини слабких та сильних сторін компанії; б) визначити найбільш значущі у розвиток внутрішніх чинників.

Метою аналізу та стратегій підприємства є оцінка їх співвідношення до зовнішнього середовища, яка проводиться на основі порівняння з цілями і стратегіями конкурентів, постачальників і споживачів (рис. 1.6) [17-19].

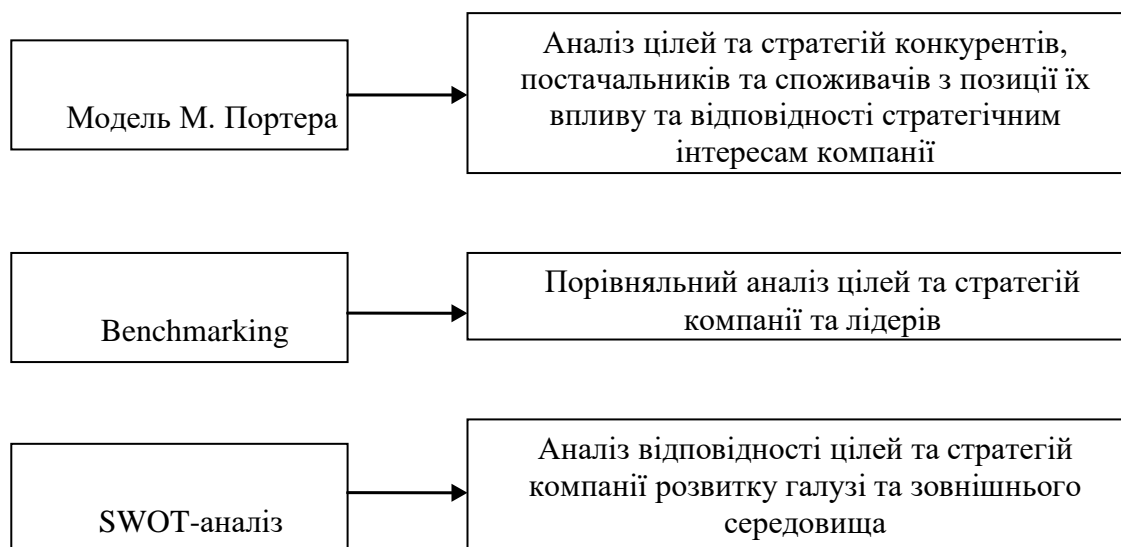


Рис. 1.6. Аналіз цілей та стратегій  
(побудовано автором за [17-19])

Дослідження потенціалу, виявлення сильних та слабких сторін. Виявлення сильної сторони, що формує існуючі та основні нові конкурентні успіхи фірми; виявлення слабкої сторони, яка може спричинити втрати у можливостях конкурентної переваги та появі кризових ситуацій.

Стратегічний вибір. Формування стратегії. Стратегія маркетингу - сукупність основних висновків, які націлені на кінцевий результат поставлених завдань компанії та беруть свій початок із оцінювання ринкових ситуацій та особистого потенціалу, а також інших умов та сил довкілля маркетингу.

Завдання дослідження стратегій – виявлення базових головного напрямки та пропорції формування підприємства враховуючи матеріальні джерела його постачання та попити ринків. Стратегія мусить бути орієнтована на прийнятну експлуатацію потенціалу підприємства міста і усунення неправильних операцій, які ведуть до зменшення ефективності роботи підприємства.

У масштабах маркетингових стратегій виконується послідовний живий вплив на ринки, їх становлення, захоплення на ньому основних для підприємства положень.

Ступінь розробок стратегій передбачає як виявлення поведінки, а й дослідження методів і процедур, і навіть способів вирішення завдань, він гарантує основу встановлення подальших довгострокових завдань.

Аналіз альтернативи стратегічного розвитку - цьому рівні досліджуються варіанти у масштабах виділеної стратегії формування підприємства та проводиться оцінка за рівнем придатності на вирішення її основних завдань.

Стратегічна альтернатива – сукупність різноманітних стратегій, які дозволяють вирішити стратегічні завдання підприємства у масштабах обраної основної стратегії та обмеження на експлуатацію існуючих джерел. Будь-які стратегічні альтернативи дають підприємству різноманітний потенціал і характеризуються різними витратами та ефективністю.

У ході стратегічного планування експлуатуються різноманітні способи та інструментарій оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Останнім часом великий розвиток набуло моделювання.

Виявлення механізму контролю. Стратегії не вважають чимось завершальним. Зміни внутрішнього та зовнішнього фактора маркетингового середовища можуть спричинити необхідність переоцінки деяких компонентів стратегій. Для цього потрібно виробляти механізм контролю, який дає можливість не лише здійснювати аудит підприємства, а й вчасно змінювати стратегії та методи своїх дій на ринках.

Маркетинговий аудит вважається важливим інструментарієм стратегічних моніторингів, до того ж він дає основну інформацію для вироблення планів дій для збільшення дієвості маркетингу підприємства. Іноді це виконують самостійні аудитори. Маркетинговий аудит - регулярний аналіз навколишнього середовища, завдань, стратегій та роботи підприємства для виділення проблеми та потенціалу, а також пропозицій поведінки щодо збільшення дієвості маркетингу компанії.

Розробка маркетингової стратегії являє собою складний процес, один із способів формалізації є моделювання з використанням матриць, що дозволяє

обрати прийнятний варіант стратегічних рішень та ліквідує розсіювання методів та засобів.

Маркетингова стратегічна матриця є моделлю для вибору тієї чи іншої стратегії компанії в залежності від конкретної ситуації на ринку та їх власних здібностей або інших факторів.

Матриця виражається двома критеріями (факторами) з використанням системи горизонтальних та вертикальних координат для формування економічного простору, кількісних чи якісних характеристик відповідних ринкових параметрів. Їх перетин утворює поля (квадрантні стратегічні сектори), що відображають становище підприємства над ринком. Matrix, як правило, має дублікат: контент та ім'я розробника (назва компанії).

Модель «продукт – ринок» (матриця Ансоффа). Модель призначена для розробки стратегій на ринку. Відправна точка - різниця між фактичним та запланованим розвитком компанії. Це означає, що цілі компанії недосяжні з попередніми стратегіями; Вам потрібно скоригувати чи знайти конкретну мету чи інші стратегічні варіанти (рис. 1.7) [21].

	Ринки		
		Наявні	Нові
Продукти			
	Наявні	Обробка ринку I	Розвиток ринку III
	Нові	Розвиток продукту II	Диверсифікація IV

Рис. 1.7. Матриця «Продукт – Ринок»

(побудовано автором за [21])

Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства та готовності до ризику.

Модель «Доля ринку - зростання ринку» (портфоліо-аналіз, матриця Бостон Консалтинг Груп (БКГ)) [22].

На початку сімдесятих років відома консалтингова фірма Boston Consulting Group (BCG) розробила схему управління портфелем продуктів, яка отримала популярність як «матриця BCG».

Матриця «Зростання ринку – частка ринку» має вигляд, представлений на рис. 1.8 [22].

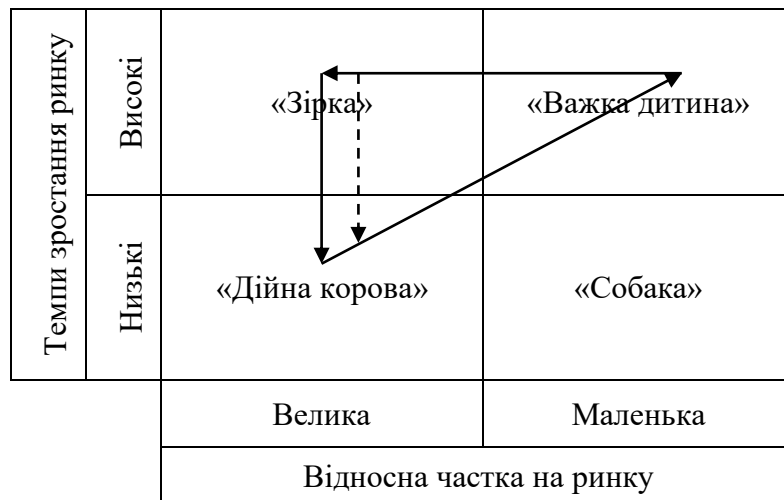


Рис. 1.8. Матриця зростання / частка ринку, створена компанією BCG  
(побудовано автором за [22])

Модель заснована на концепції життєвого циклу продукту та концепції кривої досвіду, асортимент продукції великої компанії виправдовує. Різні товари мають різні ринкові можливості та ризики. Аналіз портфеля на сьогоднішній день одним із інструментів стратегічного маркетингу найчастіше використовуваних.

У моделі BCG головними комерційними цілями організації є темпи зростання та маси прибутку. У той же час безліч допустимих стратегічних рішень про те, як ці цілі можуть бути досягнуті, обмежуються кількома альтернативами:

- Максимізація бізнесу підприємства на ринках.
- Боротьба збереження частини бізнесу підприємства на ринках.
- Найбільша експлуатація позицій бізнесу підприємства на ринках.
- Звільнення від цього бізнесу.

Головні аналітичні цінності моделі BCG полягають у тому, що за її допомогою є можливість виявити не тільки стратегічну позицію кожного типу бізнесу компанії, а й надати поради щодо стратегічного балансу перебігу коштів. Стратегічний баланс мається на увазі з точки зору можливостей витрати та придбання компанією матеріального засобу від будь-якої бізнес-області надалі.

Універсальним методом у завданнях динамічного оцінювання вважається матриця, яку було запропоновано Артуром Д. Литлом (Матриця АДЛ (ADL)). Вона має більш складну схему. А. Літл використовував у ній інші, ніж у матриці БКГ, змінні: зрілість секторів і позицію щодо конкурентів. Зрілість секторів відображає шаблі змін ринків, які відповідають рівням життєвого циклу товару. Це дає перспективу аналізу розвитку ринків у часі. Кожен шаблі відповідають обумовлені фінансові критерії, своєрідні види конкуренції, різні форми стратегічних поведінок. При встановленні позиції щодо конкурентів експлуатується і показник ринкових часток, і показник конкурентоспроможності, і навіть насиченість боротьби з конкурентами [23].

Початкове завдання матриць складається з оцінки портфельних стратегій виявлення раціональної диверсифікації підприємства. Матриця ADL включає 20 клітин, які формуються за допомогою комбінації двох параметрів - 4 стадій життєвого циклу ринку / галузі та 5 позицій конкуренції. Він застосовується як у колективному рівні, і лише на рівні окремих підприємств. Залежно від ситуації на матриці бізнесу ряд стратегічних рішень пропонується певні рішення. Робота з матрицею відбувається у два етапи. По-перше, необхідно знайти бізнес позиції на матриці ADL: визначено стадію життєвого циклу галузі / ринку / галузі та конкурентної позиції аналізованої бізнесу на ринку. Як параметр для визначення стадії розвитку сектора (ринок / Industrial) застосовуються такі змінні: темпи зростання, промисловий потенціал, можливості працевлаштування; рівень розвитку технологій [23].

На другому етапі відбувається реалізація «простого (природного) вибору» після розташування ADL Matrix – «природна» стратегія реалізації бізнесу аналізує компанію.

На початку 1970-х років, аналітична модель, яку було запропоновано General Electric Corporation та консалтинговою фірмою McKinsey & Co була розроблена модель GE/McKinsey [24]. Основною особливістю даної моделі є те, що це був перший раз, коли порівнювали типи бізнесу, не тільки «фізичні» фактори (наприклад, продаж, прибуток, рентабельність інвестицій і т.д.), але навіть була розглянута і суб'єктивна характеристика бізнесу, така як зміни часток ринків, технологій, стан розгортання тощо.

У вигляді умов оптимальності галузі сформовано окремий індекс оптимальності галузі, який визначається на базі масштабу ринків, швидкості зростання ринків, показника ефективності в галузі, рівня конкуренції, сезону та циклічності попиту, структур втрат у галузі.

Непорушність бізнесу проходить оцінку також за допомогою окремого індексу, що відображає такі умови, як порівняльна частка підприємства на ринках, конкурентоспроможність вартості, якість продукту, аналіз споживача і ринку, дієвість збуту і переваги розташування (рис. 1.9) [24].

Привабливість галузі	Висока	А	А	Б
	Середня	А	Б	В
	Низька	Б	В	В
		Висока	Середня	Низька
		Стойкість бізнесу		

Рис. 1.9. Матриця General Electric та Мак-Кінзі  
(побудовано автором за [24])

Зона А - це стійкий продукт, створення яких рекомендується підприємству збільшувати. Зона Б відповідає продуктам із середнім ступенем



загальної рентабельності. Зона презентує продукт з низькою загальною рентабельністю, якому необхідна тактика перерозподілу резервів або абсолютного вилучення коштів.

Таким чином, безліч напрямів, моделей та факторів, які закладені у кожній моделі, доводить гнучкість та індивідуальність підходу кожної окремо взятої компанії до розробки своєї власної маркетингової стратегії. З одного боку, це позитивна характеристика стратегічного маркетингу. З іншого ж, безліч методів та можливість різних підходів до планування маркетингової стратегії заважає пошуку (визначенню) оптимальної стратегії компанії. Більше того, стандартні стратегічні моделі не враховують специфічних особливостей бізнесу та продукції. Тому основою для вибору найбільш оптимальної маркетингової стратегії має бути всебічний аналіз діяльності компанії, її товарів та цільових ринків.

## **1.2. Методика оцінки ефективності маркетингової стратегії організації**

Перед тим, як розглядати певні критерії ефективності маркетингових стратегій, необхідно зупинитися на загальних принципах оцінки ефективності економічних стратегій. Слід особливо наголосити на винятковій важливості обліку зовнішніх факторів економічного середовища функціонування компанії, – починаючи зі стадії обґрунтування цілей та рівня можливої ефективності.

Крім того, в основу оцінок ефективності стратегій можуть бути покладені такі основні принципи, які застосовуються до будь-яких типів стратегій – реалізації технічних, технологічних, фінансових, маркетингових та інших проектів у рамках стратегічного плану [17-20]:

- розгляд проекту протягом усього його життєвого циклу (розрахункового періоду) – від проведення попередніх досліджень до припинення проекту;

- моделювання грошових потоків, що включають усі пов'язані із здійсненням стратегії грошові надходження та витрати за розрахунковий період з урахуванням можливості використання різних валют;
- сумісність умов порівняння різних проектів (варіантів реалізації стратегії);
- принцип позитивності та максимуму ефекту. Для того, щоб проект був визнаний дієвим, дуже важливо, щоб результат від здійснення стратегії був позитивним;
- при порівнянні альтернативних проектів перевага повинна надаватися проекту з найбільшим значенням ефекту;
- облік чинника часу. Оцінюючи ефективність проекту повинні враховуватися різні аспекти чинника часу, зокрема динамічність (зміна у часі) параметрів проекту та її економічного оточення;
- розриви у часі між виробництвом продукції чи надходженням ресурсів та їх оплатою;
- нерівноцінність різночасних витрат та/або результатів (переважність більш ранніх результатів та пізніших витрат);
- облік лише майбутніх витрат та надходжень. При розрахунках показників ефективності повинні враховуватися тільки витрати та надходження, що мають бути в ході здійснення проекту, включаючи витрати, пов'язані із залученням раніше створених виробничих фондів, а також майбутні втрати, безпосередньо спричинені здійсненням проекту (наприклад, від припинення діючого виробництва у зв'язку з організацією на його місці нового);
- порівняння «з проектом» та «без проекту». Оцінка ефективності стратегії повинна проводитися зіставленням ситуацій «до проекту» та «після проекту», а також «без проекту» та «з проектом»;
- облік усіх найістотніших наслідків проекту. При визначенні ефективності стратегії повинні враховуватися всі наслідки його реалізації як безпосередньо економічні, так і позаекономічні (зовнішні ефекти, суспільні

блага). У тих випадках, коли їх вплив на ефективність припускає кількісну оцінку, її слід зробити. В інших випадках облік цього впливу має здійснюватися експертно;

- облік наявності різних учасників проекту, розбіжності їхніх інтересів та різних оцінок вартості капіталу, що виражаються в індивідуальних значеннях норми дисконту;

- облік впливу інфляції (облік зміни ціни різних види продукції і на ресурсів у період реалізації стратегії) і можливості використання під час реалізації проекту кількох валют;

- облік (у кількісній формі) впливу невизначеностей та ризиків, що супроводжують реалізацію стратегії.

Система оцінювання ефективності маркетингових стратегій розробляється з метою переконання, що фірма досягла потрібного рівня обсягів продажу, доходу та інших завдань, які були поставлені у її маркетинговому та стратегічному плані. Загалом ці плани відображають ефект роботи фірми з планування, який показує, як мають бути розподілені запаси між ринками, товарами і операціями комплексу маркетинга-миксу. Дані плани складаються з постатейного бюджету й, найчастіше, до дрібниць перераховують операції, очікувані кожного підприємства – всередині чи зовні маркетингового відділу чи відділення - і які розглядаються як необхідних здійснення завдань із забезпечення конкурентоспроможності і фінансових завдань фірми. Перше і найголовніше завдання для маркетингу - це обсяг продажів, що досягається фірмою або одиничною позицією «продукт / ринок» [13].

Для вдосконалення маркетингової роботи та підвищення конкурентоспроможності, компаніям слід систематично проводити аналіз дієвості маркетингової роботи.

Враховуючи думки деяких авторів, можна сформулювати висновок, що маркетингологи не мають єдності з цього питання. Багато вчених вважають, що дієвість маркетингових стратегій щодо конкретної компанії (галузі, груп галузей) формується з результатів удосконалення виробничо-збутової роботи з

деяким основним лініям: відповідна експлуатація можливостей ринку, включаючи нового товару; збільшення достовірності прогнозного оцінювання; виявлення сегменту ринку цих продуктів; збільшення точності в аналізуванні балансу ринків та ін. Все-таки, надати єдину чисельну оцінку за представленими напрямками складно.

Багато практиків стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає в зростанні обсягів продажів і прибутку. Однак, на кінцеві результати впливають окрім маркетингу та інші складові потенціалу підприємства – менеджмент, кадри, виробничі можливості (обладнання, технологія), фінанси, тому така оцінка є надто спрощеною. Г. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг та результатом – обсягом продажу чи прибутком [25].

Ряд авторів [20-25] стверджує, що емпіричний підхід кращий, ніж кількісний. За результатами проведених досліджень, автором робиться висновок: для досягнення досконалого маркетингу необхідні лише 3 основні речі: удосконалення системи інформації; визначення та оцінка ефективності маркетингової активності; додатків на навчання та розвиток персоналу.

Отже, наука поки що не виробила методичних засад єдиної оцінки ефективності маркетингу, доступної для практичного застосування в аналізі роботи компанії та консалтингових служб.

Маркетингова активність на практиці виконується шляхом застосування функцій маркетингу – аналізу ринку, поділу ринку та вибір цільових сегментів ринку, розміщення товару, формування ефективного товарного асортименту, введення на ринок нових товарів, встановлення гнучкої політики цін, вибір ефективних каналів збуту та організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Головними функціями управління є складання плану організації, тому від того, наскільки якісними та об'єктивними

будуть плани маркетингу та від ефективного складена служби маркетингу залежить успіх усієї маркетингової діяльності.

Втім ефективність цих функцій маркетингу та управління може бути оцінена лише шляхом експертної оцінки. Фахівці мають бути обслуговуючим персоналом компанії.

Оцінка ефективності стратегії маркетингу на підприємстві має рентабельність комерційної діяльності компанії та її конкурентоспроможність щодо розрахунку динаміки показників, що характеризують [17-20]:

1. Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства у сумі, %.
2. Відвантажена продукція, ден. од.
3. Попит продукції підприємства (ємність ринку), ден. од.
4. Витрати служби маркетингу, ден. од.
5. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.
6. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Частка доходів підприємства від комерційної активності є вирішальним фактором для оцінки якості організації, функціонування та управління системою маркетингу підприємства, оскільки в кінцевому рахунку метою є комерційною компанією, є максимізувати прибуток, який він отримує.

Показники попиту продукції компанії і рівень фактичного мовлення протягом певного періоду часу зробити його здатність компанії (у тому числі система маркетингу), щоб визначити, задоволення споживчого попиту повністю, що в умовах ринку також є важливим мета компанії.

Таким чином, аналіз витрат на маркетингові послуги може бути зіставлений з результатами бізнесу, використаними з метою оцінки доречності фінансових ресурсів за допомогою описаних вище показників.

## Висновки до 1 розділу

1. Розглянуто складові економічної стратегії організації, які реалізовані у зовнішньому середовищі (товарна стратегія фірми, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів, стратегія поведінки фірми над ринком цінних паперів, стратегія зовнішньоекономічної діяльності) та реалізовані у внутрішньому середовищі (стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності фірми, стратегія інноваційної діяльності фірми, стратегія стимулювання персоналу фірми). Наведено етапи маркетингового циклу, що складаються з п'яти блоків. Систематизовано алгоритм процесу стратегічного планування та розглянуто основні питання для створення місії організації. Наведено методичний інструментарій зі стратегічного аналізу та діагностики і аналіз цілей та стратегій організації. Наведено: матрицю «Продукт – Ринок»; матрицю зростання / частка ринку, яка створена компанією BCG; Матрицю General Electric та Мак-Кінзі.

2. Розглянуто основні принципи для оцінки ефективності стратегій: розгляд проекту протягом усього його життєвого циклу; моделювання грошових потоків; сумісність умов порівняння різних проектів; принцип позитивності та максимуму ефекту; облік чинника часу; розриви у часі між виробництвом продукції чи надходженням ресурсів та їх оплатою; нерівноцінність різночасних витрат та/або результатів; облік лише майбутніх витрат та надходжень; порівняння «з проектом» та «без проекту»; облік усіх найістотніших наслідків проекту; облік наявності різних учасників проекту, розбіжності їхніх інтересів та різних оцінок вартості капіталу; облік впливу інфляції; облік впливу невизначеностей та ризиків.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРМОПРОМ»

#### 2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Термопром»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Термопром» створено у 1996 р. і було зареєстроване у м. Києві як виробничо-комерційна фірма. У 1998 р. підприємство перереєстровано у ТОВ «Термопром» у зв'язку із зміною законодавства [26].

За 25-річний досвід успішної роботи компанія добре зарекомендувала себе на ринку теплоенергетичного обладнання не тільки в м. Києві, а й на території всієї України та європейських країн.

ТОВ «Термопром» займається проектуванням, монтажем та експлуатацією автономних джерел теплопостачання – модульних котелень. Компанія є офіційним представником відомих європейських виробників котельного обладнання – німецької корпорації Viessman та фінського підприємства OILON.

Основними напрямками діяльності підприємства є: проектування, постачання, монтаж, пуско-налагодження, режимно-налагоджувальні роботи та сервісне обслуговування газовикористовуючого обладнання та індивідуальних систем теплопостачання на базі високоякісних та економічних котлів потужністю від 100 до 24000 кВт із мінімальними шкідливими викидами, що випускаються провідними закордонними та вітчизняними фірмами, а також теплогенераторних установок.

Удосконалення процесів горіння у топках котлів з метою підвищення надійності, економічності та покращення екологічних показників роботи обладнання промислових та опалювальних об'єктів.

Виконання спеціалізованих розрахунків теплоенергетичного обладнання (теплові, гідравлічні, міцнісні, аеродинамічні, екологічні та техніко-економічні) та проектно-вишукувальних робіт.

Комплекс робіт з постачання, монтажу та сервісного обслуговування насосного, водопідготовчого обладнання широкого спектру продуктивності з технічними характеристиками, що відповідають найжорсткішим світовим та вітчизняним стандартам.

Експлуатація спроектованих та змонтованих автономних джерел теплопостачання через механізм довірчого керування об'єктами.

На всі види діяльності, що ліцензуються (будівництво, проектування об'єктів та споруд I та II ступеня небезпеки), підприємство має ліцензії.

Фахівці компанії постійно проходять навчання, і їхня компетентність підтверджується численними свідоцтвами та сертифікатами виробників продукції. Регулярне навчання та стажування персоналу новим технологіям та обладнанню на зарубіжних фірмах, що виробляють теплову техніку, зокрема на фірмі ОУ

«Noviter» (Фінляндія), ОУ «OILON» (Фінляндія), а також фахівців проектної частини є в українському представництві. Це дозволяє підприємству гарантувати високу якість виконання будівельних та експлуатаційних робіт.

Отримано відповідні сертифікати на право проектування, монтажу, пуско-налагодження та сервісного обслуговування систем теплопостачання вітчизняного та імпортного обладнання.

Спеціалізацією цього підприємства є будівництво теплових центрів великої потужності від 2 МВт.

Завданням фахівців проектної частини підприємства є розробка проектної документації для подальшого монтажу та обслуговування модульних котелень. Розробка проектів ведеться паралельно у всіх частинах. Вся документація розробляється на ПК за допомогою таких програм: розрахункові програми - Mathcad, Excel; текстові програми - Word, Excel; графічні програми – AutoCad (з постійним оновленням версій) [26].



Проектування об'єктів починається з отримання від замовника вихідних даних. На підставі даних замовника про необхідне теплове навантаження інженери-теплотехніки та теплоенергетики розраховують та підбирають необхідне теплотехнічне та газове обладнання майбутньої котельні. Підбір обладнання ведеться за каталогами заводів-виробників, через Інтернет-мережу, а також за безпосереднього спілкування з місцевими, іногородніми та зарубіжними виробниками та продавцями обладнання. Після розрахунків обладнання виконується теплова, газова схеми котельні та опрацьовуються компоновальні рішення. На підставі цих опрацювань до роботи приступають фахівці, які розробляють будівельні конструкції, частину КВП та автоматики, електротехнічну частину модульної котельні. Все теплотехнічне, газове та ін. обладнання, що застосовується у проектах ТОВ «Термопром» сертифіковано і воно має дозвіл на експлуатацію на території України.

Інженери-будівельники розробляють креслення марки АС, що включають рішення по фундаментах модуля і блоку димових труб, металевому каркасу модуля, його облицювання; марки ДП, у якій виконано посадку модуля на генеральному плані місцевості.

У цей час триває робота над виконанням монтажних креслень з розведення теплових, газових, водяних трубопроводів котельні, яку виконують інженери-теплотехніки, теплоенергетики. Даною групою фахівців розробляються креслення наступних марок:

ТМ – теплотехнічна частина, до складу якої входить розробка схем, компоновок, монтажних креслень теплотехнічного обладнання (котли, насоси, теплообмінники, ємності та ін.);

ГСВ - газопостачання (внутрішній пристрій), де розроблені схеми та монтажні креслення з підведення природного газу до пальників котлів, вузли редукування та обліку газу;

ОВ - опалення та вентиляція, у складі якої розроблені рішення щодо опалення та вентиляції модуля;

ВК - внутрішній водопровід та каналізація, до складу якої входить розробка креслень та схем із забезпечення модульної котельної холодною водою та можливістю відведення від котельні стоків.

ТІ - теплова ізоляція, дана частина проекту розробляється для забезпечення всіх вузлів котельної ізоляцією від втрат тепла в довкілля та захисту людей від термічних опіків при зіткненні з гарячими поверхнями.

Інженери - проектувальники КВП та електротехнічного обладнання розробляють наступні частини проекту модульної котельні:

ЕМ - електротехнічна частина, в якій виконуються креслення та розрахунки щодо забезпечення модульної котельної електроенергією, блискавкозахистом та заземленням;

АК - автоматизація комплексна, де розробляються рішення для забезпечення роботи модульної котельні в автономному та безпечному режимі, а також дотримання необхідного технологічного режиму.

Розроблений проект є основою для монтажу обладнання та трубопроводів котельні. Під час проведення монтажних робіт можуть бути запропоновані рішення, відмінні від запропонованих у проекті, щодо розміщення трубопроводних вузлів, обв'язування обладнання та ін. Усі пропозиції обговорюються у проектній групі, розглядається їх відповідність чинним нормам та правилам. В результаті приймається оптимальний варіант розміщення вузлів.

Виготовлення модульних котелень проводиться на виробничій базі, за проектом, що розробляється фахівцями проектної частини ТОВ «Термопром». Після монтажу готові модулі відвантажуються на транспорт і після доставки на місце збираються бригадами підприємства. Потім готовий модуль всіма комунікаціями підключається до зовнішніх мереж та починається пуско-налагодження. Підприємством ТОВ «Термопром» змонтовано понад 25 котелень із застосуванням обладнання фірм «VAPOR», «OILON» котельні працюють на газовому та дизельному паливі. Усі котельні знаходяться на сервісному обслуговуванні ТОВ «Термопром».

Активи компанії - це кошти та оборотні активи, і навіть інші цінності, вартість яких відбито у бухгалтерському балансі: зокрема засновники вкладів, вироблених виробництвом, генерування доходів є винятковою власністю засновників, мають право розпоряджатися ними самостійно, продавати чи передавати третім особам.

Основу організаційної структури ТОВ «Термопром» складають лінійні та функціональні зв'язки, вони становлять «шахтний» принцип побудови та спеціалізацію управлінського персоналу з функціональних підсистем організації. Організаційна структура ТОВ «Термопром» представлена на рис. 2.1 [26].

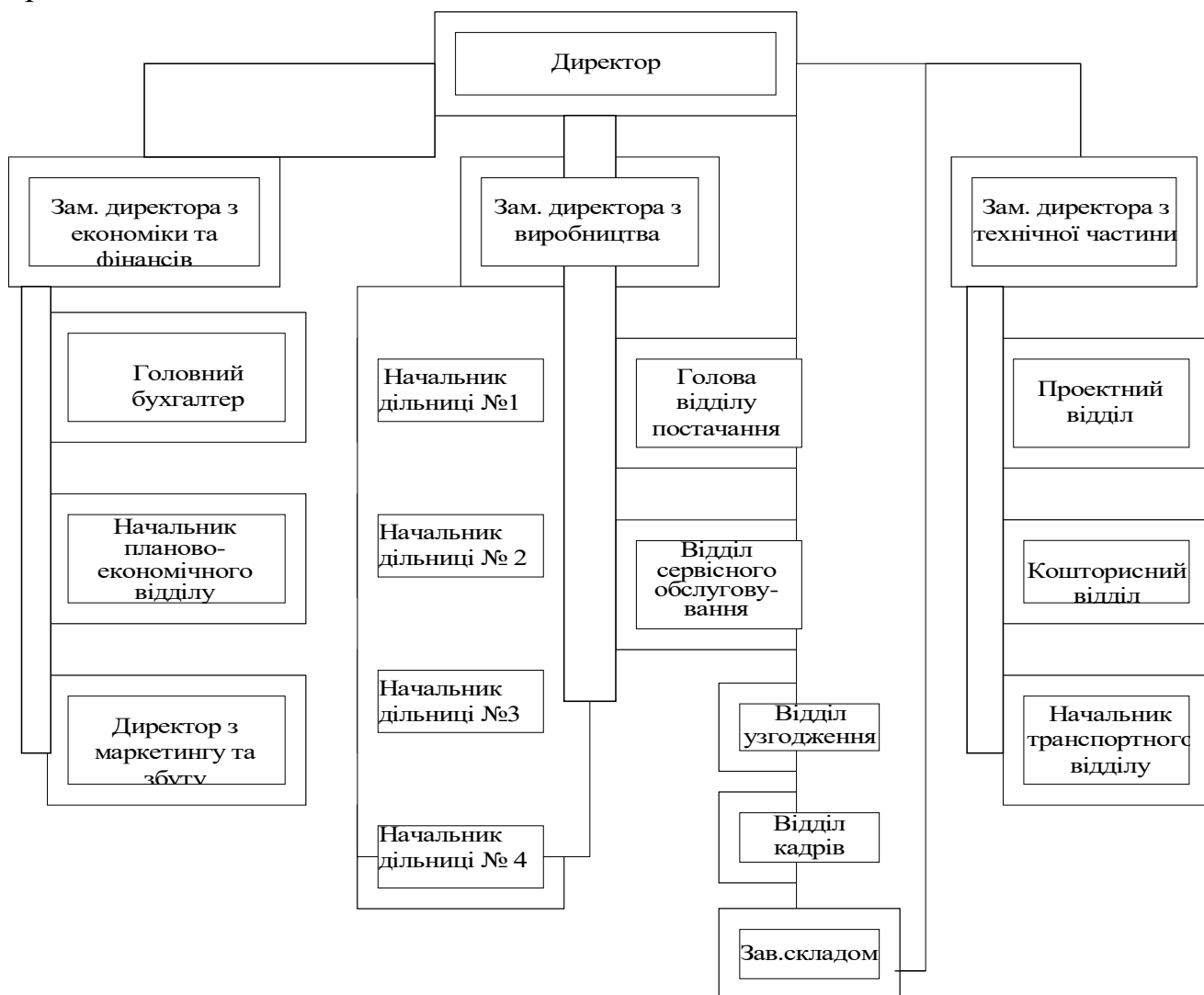


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Термопром»

(побудовано автором за [26])

Загальне керівництво фірмою здійснює директор.

Заступник директора з економіки та фінансів займається всіма фінансовими питаннями, у його віданні перебуває планово-економічний відділ, служба маркетингу та збуту.

Заступник директора виробництва керує виробничою діяльністю підприємства, здійснює керівництво службою сервісного обслуговування, службою постачання, у його віданні є питання організації технологічних операцій та господарського обслуговування.

Заступник директора з технічної частини здійснює керівництво проектним відділом, кошторисним відділом та транспортним відділом, у його віданні перебувають питання організації проектних технологічних операцій.

Бухгалтерський апарат у ТОВ «Термопром» приймає від матеріально-відповідальних осіб товарно-грошові звіти, перевіряє та обробляє їх, враховує кошти та кредити банків, а також виконує інші бухгалтерські операції.

Директор з маркетингу та збуту займається питаннями, пов'язаними із розподільчою політикою, контролює питання, пов'язані з організацією рекламних кампаній, вивченням споживчого попиту.

Відділ погодження формує та підписує необхідну документацію відповідно до нормативних вимог до проектів.

Кадри підприємства ТОВ «Термопром» представляють сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві та входять до його спискового складу. До спискового складу включається всі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і не основною його діяльністю. Станом на 01.01.2021 р. чисельність підприємства становила 231 людина (табл. 2.1) [26].

Зміна чисельності за 2021 рік: прийнято 40 осіб; звільнено 7 осіб.

Очікується подальше збільшення кадрового складу на 10-15% у 2022 році. Наймання працівників на даному підприємстві буде, здійснюється у разі створення нових відділів (у тому числі розширення відділу маркетингу), підрозділів, служб, а також у разі розширення обсягу продукції або

виконуваних робіт і на заміну працівникам, що вибули з різних причин і підстав. Штатний розклад підприємства приведено у відповідність до українського законодавства.

Таблиця 2.1.

**Штатний розклад ТОВ «Термопром» (систематизовано автором)**

Посада	Чисельність	Оклад, грн.
Директор	1	32 000
Зам. директора з економіки та фінансів	1	25 000
Зам. директора з виробництва	1	25 000
Зам. директора з технічної частини	1	
Директор з маркетингу та збуту	1	12 000
Головний інженер	1	20 000
Головний бухгалтер	1	15 000
Головний енергетик	1	15 000
Головний конструктор	1	15 000
Головний механік	1	12 000
Начальник дільниці	4	12 000
Начальник відділу кадрів	1	9000
Начальник будівництва	1	18 000
Начальник відділу сервісного обслуговування	1	15 000
Голова відділу постачання	1	12 000
Економіст	2	12 000
Проектувальник	25	15 000
Інженер	5	15 000
Бухгалтер	6	10 000
Маркетолог	3	8000
Спеціаліст відділу постачання	3	10 000
Юрист	4	8000
Зав. складом	1	10 000
Електрик	4	10 000
Комірник	1	4 000
Наладчик КВП	5	12 000
Слюсар монтажник	52	9 500
Водій	84	7500
Наладчик	18	7 700

Відповідно до колективного договору застосовується відрядно-преміальна та погодинно-преміальна система оплати праці, є власна шестирозрядна тарифна сітка та оклади, а також виплати стимулюючого характеру (доплати, надбавки). Відповідно будується і система матеріального заохочення, орієнтована, передусім досягнення високих показників кожною службою.

На ТОВ «Термопром» є колективний договір між адміністрацією та працівником. Крім цього, на підприємстві діє система соціальної підтримки працівників: безкоштовне спецхарчування, безкоштовна проти епідеміологічна вакцинація, подарунки на Новий рік, день народження, оплата мобільного зв'язку тощо.

На рис. 2.2 показано місце відділу маркетингу в діючій організаційній структурі підприємства та показано діапазон завдань, що охоплює маркетингова діяльність, а також показано взаємодію відділу маркетингу з іншими підрозділами [26].

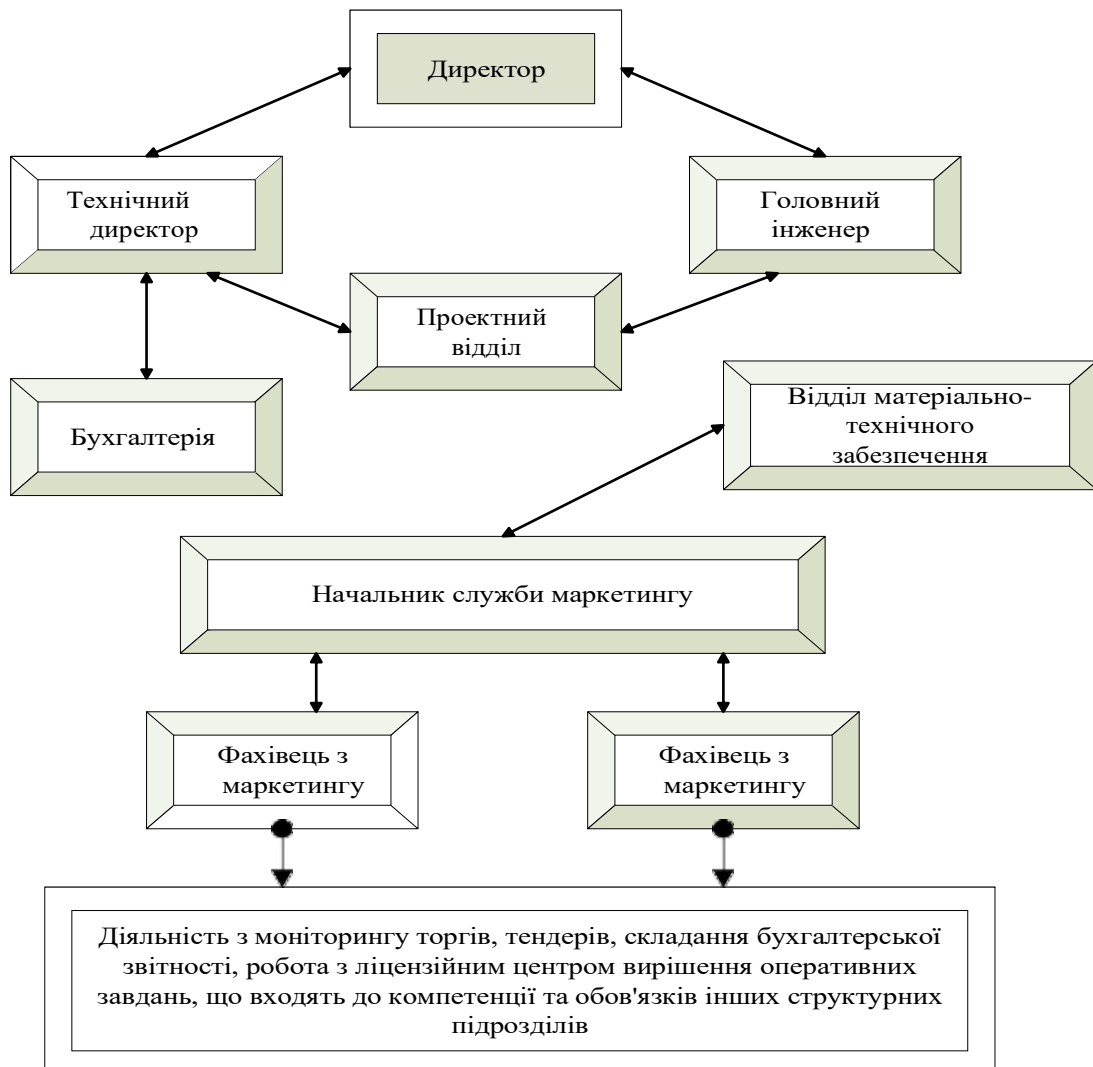


Рис. 2.2. Місце відділу маркетингу в діючій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями (систематизовано автором)

У процесі практичної діяльності служби маркетингу виявляються розбіжності між тими завданнями, які мають виконувати співробітники служби маркетингу та тими завданнями, які вони вирішують у практичній діяльності. З рис. 2.2 видно, що коло розв'язуваних завдань зводиться до оперативних дій, які ставлять різні підрозділи підприємства.

В організаційній структурі на даному етапі розвитку підприємства можна виділити низку проблем: відсутність чіткого уявлення де знаходиться служба маркетингу в організаційній структурі підприємства; неефективна взаємодія з іншими підрозділами з обміну інформацією на вирішення поставлених завдань; фахівцям доводиться діяти залежно від того, як складається та чи інша ситуація саме зараз і займатися вирішенням оперативних завдань; немає цілісного уявлення, чим має займатися кожен суб'єкт служби маркетингу підприємствам і служба маркетингу і, отже, не розроблено посадові інструкції для співробітників; відсутність системи прийняття маркетингових рішень; не існує системи функціональних цілей бізнесу, що відображає подальші плани щодо розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків різних структурних підрозділів.

## **2.2. Проведення аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Термопром»**

У процесах реформування вітчизняних підприємств важлива ефективна маркетингова стратегія. Для того щоб випереджати конкурентів у сучасних ринкових умовах, необхідно знати, що є ринок, хто на ньому діє, як він функціонує, які його запити.

Управління маркетингом – це організаційна діяльність, спрямована вивчення потреб споживачів та їх психології. До нього входять аналіз та прогноз поведінки конкурентів, розробка та просування нових конкурентоспроможних товарів та послуг, управління системою комерційних відносин з постачальниками та посередниками у каналах просування продуктів

та системою їх ціноутворення зі створенням контролю процесів управління маркетингом.

Маркетингове середовище ТОВ «Термопром» складають споживачі, постачальники, конкуренти.

Клієнтів ТОВ «Термопром» доцільно сегментувати за такими критеріями: за формою власності: державні, муніципальні та приватні (рис 2.3);

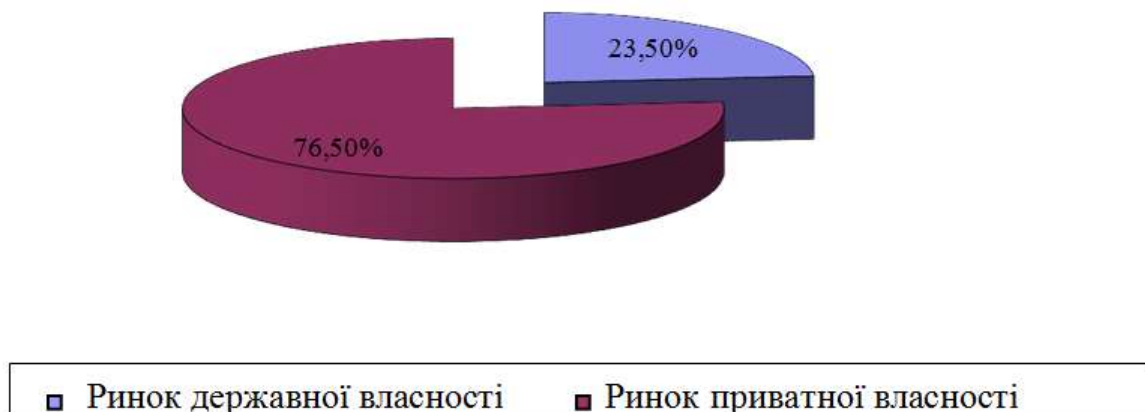


Рис. 2.3. Сегменти споживачів за формою власності  
(систематизовано автором)

за обсягом споживання продукції: великі, середні та дрібні споживачі (рис. 2.4).

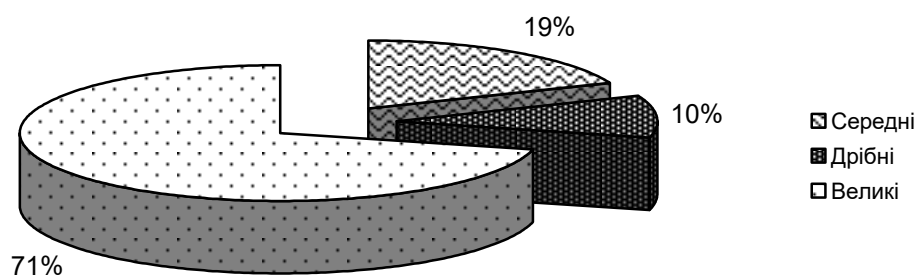


Рис. 2.4. Сегменти споживачів за обсягом споживання продукції  
(систематизовано автором)

До державного сегменту відносяться: заводи, фабрики та заводські цеха.



Об'єкти приватної власності: котеджні селища, заводи, фабрики, торгові центри, спортивні споруди, готелі, турбази, ресторани (рис. 2.5).

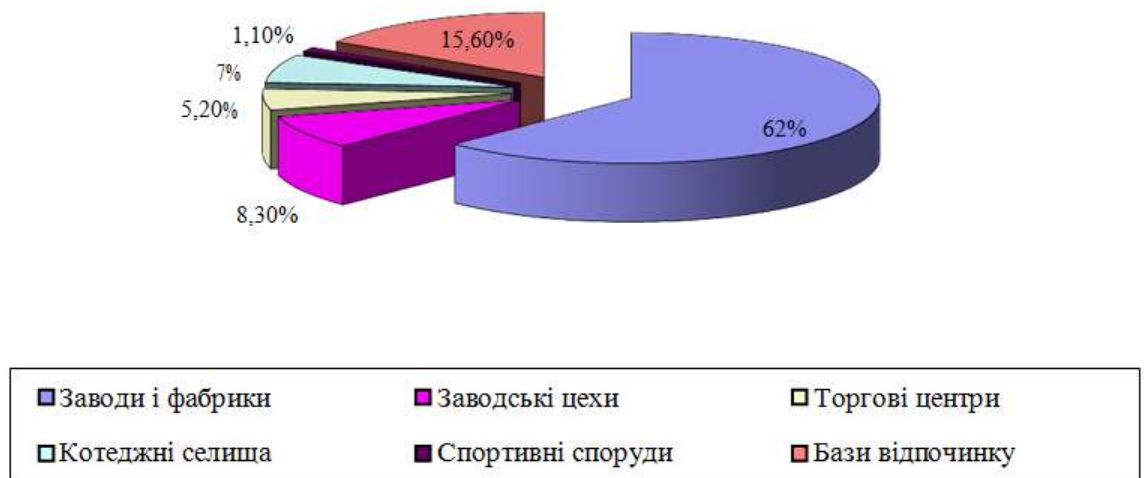


Рис. 2.5. Структура сегментів споживачів приватного ринку власності  
(систематизовано автором)

З ринком приватної власності підприємство працює епізодично. Найбільшу кількість клієнтів на даному ринку складають заводи та фабрики, а також турбази.

Ринок державних установ – державні організації, які купують продукцію їхнього подальшого використання у сфері комунальних послуг.

На ринок державної та муніципальної власності компанія виходить регулярно. Вони є основними споживачами продукції підприємства, як зазначалося вище, діяльності підприємства здійснюється на позамовній основі. Підприємство ТОВ «Термопром» бере участь практично у всіх торгах і тендерах, що проводяться в області, на будівництво, реконструкцію теплових центрів. Подібні торги оголошуються за три місяці до їх проведення на інтернет-сайтах адміністрацій та різних спеціалізованих періодичних друкованих виданнях, потім, виходячи із заявки на будівництво теплової системи, надсилається пакет документів, що містить відомості про претендента та зразковий кошторис. і навіть можливі терміни будівництва. Замовник розглядає запропоновані варіанти, заздалегідь позначений день, оголошуються

підсумки, які потім публікуються. Торги, зазвичай, проводяться адміністраціями різних територіальних одиниць. ТОВ «Термопром» досить часто виграє подібні торги та тендери завдяки великому досвіду в будівництві подібних об'єктів.

З точки зору структури споживаної продукції, клієнтів ТОВ «Термопром» можна сегментувати за структурою споживання таким чином:

1) Сегмент споживачів автономних теплових центрів - це великі промислові об'єкти на території яких можливо розмістити споруду, що окремо стоїть, в якій і розташовується тепловий центр: заводи, фабрики, села.

2) Сегмент споживачів блочно-модульних котелень – середні об'єкти, що мають невелику територію та споживання яких дозволяє розмістити невелику окрему модульну споруду, що не потребує постійної присутності людини, яка контролює обладнання.

3) Сегмент споживачів теплогенераторів – невеликі об'єкти, які не вимагають постійного опалення, в яких люди є непостійними, ефект нагрівання виникає відразу після включення пристрою в робочий режим.

Сегментувати ринок з точки зору аналізу історії, динаміки та обсягів продажів не є можливим через відсутність системи роботи з клієнтами, що є одним із слабких місць у політиці продажів підприємства. Нині цих даних немає. У зв'язку з цим виникають такі проблеми:

відсутня можливість формування прозорої та привабливої політики стимулювання збуту у вигляді знижок, бонусів тощо;

немає даних щодо аналізу історії та динаміки продажів у розрізі продуктів, ринків, окремих клієнтів та часових періодів;

існує висока ймовірність втрати великої кількості клієнтів, обумовлена доглядом будь-якого спеціаліста з продажу.

Аналіз структури продажу підприємства ТОВ «Термопром», проведений за даними 2021 р., дозволяє зробити наступні висновки:

всіх клієнтів компанії можна розділити: на великих, середніх та дрібних;

сегменти споживачів в загальній кількості клієнтів розподілені так: великі – 20%; середні – 50%; дрібні - 30%;

за рівнем доходу споживчі сегменти у загальному обсязі продажів розподілені так: великі – 85%; середні – 12%; дрібні – 13%.

Постачальники - це фірми та окремі особи, які забезпечують підприємство матеріальними ресурсами, необхідними виробництва товарів та послуг. Об'єктами постачання для підприємства ТОВ «Термопром» є: обладнання, запасні частини до нього, комплектуючі, теплоізоляційні, будівельні, кріпильні матеріали та металоконструкції. Усіх постачальників підприємства можна поділити:

- постачальники обладнання та сервісу;
- постачальники комплектуючих та матеріалів;
- постачальники витратних матеріалів.

Добре налагоджена система поставки комплектуючими, точно і вчасно, виключає витрати на зберігання обладнання, що знижує собівартість продукції, що випускається. Основні постачальники підприємства ТОВ «Термопром» за 2021 рік представлені у табл. 2.2 [26].

Як офіційний представник Viessman і OILON, компанія має можливість отримувати знижки у розмірі 22% і 23% відповідно на всю продукцію, що випускається іноземними виробниками, а також пріоритет при постачанні обладнання. Це дозволяє підприємству суттєво економити на складських приміщеннях, швидко і точно вчасно здійснювати постачання необхідного обладнання безпосередньо замовнику за ціною, нижчою, ніж у конкурентів.

Учасники ринку відрізняються високою якістю своєї продукції, але висока якість вимагає додаткових витрат, а отже, веде до підвищення собівартості. Продукція компанії «Термопром» відрізняється високою якістю при середній ціні, у зв'язку з цим прямими конкурентами підприємства є фірми, що володіють такими ж перевагами, в галузі постачання.

Таблиця 2.2

### Основні постачальники підприємства ТОВ «Термопром» за 2021 р.

(побудовано автором)

Назва постачальника	Питома вага, %	сума, тис. грн.
Пальники		
OILON (Фінляндія)	25	1795
Dietrich (Німеччина)	20	1 436
Wester Line (Німеччина)	15	1077
Bentone (Швеція)	10	718
Lamborghini (Італія)	8	574,4
Ferrolі (Італія)	8	574,4
Kroll (Німеччина)	7	502,6
Інші	7	502,6
Котли		
Viessman (Німеччина)	40	7 492
Varog (Фінляндія)	30	5 619
Теплогенерато ри		
Kroll (Німеччина)	41	896
Blowfra (Італія)	15	328
Master (Німеччина)	8	174,8
Sial (Італія)	7	153

Основними конкурентами підприємства є ТОВ «ОРЕКС Energysystems» та компанія Express Energy Group Ukraine-Canada (табл. 2.3) [27].

Таблиця 2.3

### Аналіз цін ТОВ «Термопром» та основних конкурентів на аналогічну продукцію (побудовано автором)

Асортимент	ТОВ «Термопром», грн.	ТОВ «ОРЕКС Energysystems», грн.	Express Energy Group Ukraine- Canada, грн.
Модульний тепловий центр потужність 0,05 МВт	350 000	320 000	300 000
Модульний тепловий центр потужність 0,07 МВт	630 000	625 000	590 000
Модульний тепловий центр потужність 0,09 МВт	810 000	815 000	-
Модульний тепловий центр потужність 1 МВт	4100000	4400000	-
Проектно-вишукувальна робота	70 000	80 000	74 000
Середня вартість технічного обслуговування	16 150	19 600	17 300

Наведений аналіз свідчить про те, що у сфері ціноутворення Express Energy Group Ukraine-Canada використовує стратегію цінового лідера, тобто займає домінуючу частку ринку. ТОВ «ОРЕКС Energysystems» використовують стратегію ув'язування ціни та якості товару. ТОВ «Термопром» використовує стратегію низьких цін на обладнання високої потужності, яке розраховане на основну частку споживачів.

Необхідно відзначити, що конкуренти підприємства широко відомі та займають значну частку ринку теплоенергетичного обладнання завдяки активній рекламній діяльності та ефективній організації зв'язків з громадськістю. Комунікативна політика конкурентів включає такі напрямки:

- 1) реклама у журналах, присвячених котельному устаткуванню;
- 2) реклама в спеціалізованих газетах, а також безкоштовно розповсюджуються (багато з таких газет при замовленні реклами в 2-х і більше номерах надають можливість друку статей про фірму на їхніх сторінках);
- 3) участь у спеціалізованих виставках.

Необхідно відзначити, що конкурентами ТОВ «Термопром» проводилася найбільш широкомасштабна рекламна кампанія на початковій стадії розвитку підприємств, а також при виведенні нової продукції на ринку (для набуття популярності та престижу в цільовому сегменті ринку), поступово скорочуючи рекламний бюджет (після 6-го місяця), а також в осінній (сезонний попит) та літній період (активізація будівництва).

Таким чином, Express Energy Group Ukraine-Canada та ТОВ «ОРЕКС Energysystems» мають переваги перед компанією ТОВ «Термопром», у частині витрат на рекламу, оскільки сприятлива думка про компанії вже сформована у свідомості цільових споживачів у зв'язку з ефективною рекламною політикою та грамотним PR-менеджментом [26-27]:

- друк у пресі статей про компанію, її діяльність, місію, плани;
- участь у виставках та конференціях;

- налагодження контактів з партнерами, консультаційними центрами, громадськими організаціями тощо.

Отже, на сучасному етапі перед ТОВ «Термопром» та ТОВ «ОРЕКС Energysystems», стоїть завдання не формування, а підтримки відповідного іміджу та реклами нових послуг/продуктів.

Для оцінки конкурентного потенціалу використана вільна форма SNW-аналізу (табл. 2.4), оцінка проведена методом експертних оцінок за 5-ти бальною шкалою (5 – відмінно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 – погано; 1 – ні).

В оцінці взяли участь такі експерти ТОВ «Термопром»: директор, головний інженер, головний інженер конструктор, фінансовий директор, директор з виробництва та комерційних питань, начальник відділу маркетингу.

На основі аналізу програми можна виділити сильні сторони аналізованого підприємства:

- логістика – вміння підтримувати оптимальний складський запас, зберігаючи найбільший асортимент обмежених площ;
- зв'язки з постачальниками налагоджені так, що комплектуючі не вимагають тривалого очікування, від замовлення до привезення минає мінімальний час; ТОВ «Термопром» є дилером основних постачальників;
- підприємство, що займає провідні місце за цінами, що забезпечується перші два пункти та система розстрочок та знижок.

Але поряд із сильними сторонами існують і слабкі:

- неповне завантаження виробництва обумовлено слабкою підтримкою виробленої продукції;
- відсутність реклами та системи просування; відсутня система роботи з клієнтами.

## Оцінка основних конкурентів ТОВ «Термопром»

(побудовано автором)

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Термопром»	Конкуренти	
		ТОВ «ОPEKS Energysystems»	Express Energy Group Ukraine-Canada
<b>Товари</b>			
Якість	5	3	4
Потужність	5	5	4
Наявність торгової марки (престиж)	1	4	4
Унікальність	3	4	5
Зручність в експлуатації	5	4	4
Дизайн виробу	4	3	4
Сервісне обслуговування	4	5	4
Гарантійні терміни	4.0	4.0	4.0
Термін виконання замовлення	5.0	4.0	5.0
Асортиментний ряд	4.0	5.0	3.0
<b>Разом:</b>	40.0	41.0	41.0
<b>Ціна</b>			
Вихідна (1-висока, 5-низька)	4.0	3.0	4.0
Відсоток знижка з цін	4.0	5.0	4.0
Форми та терміни платежу	5	1	3
розстрочка	5	1	1
Умови кредитування	3.0	1.0	1.0
<b>Разом:</b>	21.0	11.0	13.0
<b>Канал збуту</b>			
Форма збуту:			
- Пряма установка	5.0	4.0	4.0
- торговий представник	1.0	1.0	1.0
- Оптовий посередник	1.0	1.0	1.0
За рівнем охоплення ринку	3.0	5.0	4.0
За ефективністю:			
- з розміщення складських приміщень	5.0	5.0	5.0
- за системою контролю та регулювання запасів	3.0	5.0	4.0
- за системою транспортування	4.0	3.0	3.0
Розташування	2	5	4
<b>Всього:</b>	24	29	26
<b>Просування товару на ринку</b>			
Реклама:			
- для споживачів	1	4	4
- для торгових посередників	1	1	1
Індивідуальний продаж:			
- Стимули для споживачів	2	3	4

## Продовження табл. 2.4

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Термопром»	Конкуренти	
		ТОВ «ОРЕКС Energysystems»	Express Energy Group Ukraine-Canada
- Акції	1	2	5
-Показ зразків товару (виставкова діяльність)	2	5	3
- навчання та підготовка персоналу	1	3	3
Телевізійний маркетинг	1	4	5
Нагадування про вироби в ЗМІ	1	5	3
Друкована продукція (каталоги, календарі, блокноти та ін. )	4	5	5
Просування товару за каналами торгівлі	1	4	5
Вихід на регіональні ринки	2	1	1
<b>Всього:</b>	17	37	39
Загальний висновок:	102	118	119

Таким чином, для вирішення вищезазначених проблем необхідно сформулювати основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

### Висновки до 2 розділу

1. Представлено організаційну структуру ТОВ «Термопром»; наведено штатний розклад ТОВ «Термопром» (директор, зам. директора з економіки та фінансів, зам. директора з виробництва, зам. директора з технічної частини, директор з маркетингу та збуту, головний інженер, головний бухгалтер, головний енергетик, головний конструктор, головний механік, начальник дільниці, начальник відділу кадрів, начальник будівництва, начальник відділу сервісного обслуговування, голова відділу постачання, економіст, проектувальник, інженер, бухгалтер, маркетолог, спеціаліст відділу постачання, юрист, зав. складом, електрик, комірник, наладчик, слюсар монтажник, водій, наладчик); розглянуто місце відділу маркетингу в діючій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями.

2. Розглянуто сегменти споживачів: за формою власності (ринок державної власності, ринок приватної власності), за обсягом споживання



продукції (дрібні, середні, великі); наведено структуру сегментів споживачів приватного ринку власності (заводи і фабрики, котеджні селища, заводські цехи, спортивні споруди, торгові центри, бази відпочинку); наведені основні постачальники підприємства ТОВ «Термопром» за 2021 р.; проведено аналіз цін ТОВ «Термопром» та основних конкурентів на аналогічну продукцію; надано оцінку основним конкурентам ТОВ «Термопром» (ТОВ «ОРЕКС Energysystems», Express Energy Group Ukraine-Canada).

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Напрями вдосконалення служби маркетингу організації

Аналіз маркетингової діяльності організації, проведений у другій частині даної роботи показав, що існують проблеми в організації маркетингової діяльності організації. На цьому етапі розвитку підприємства дослідження показали наявність таких проблем [3, 5]:

1. Відсутність чіткого уявлення місця служби маркетингу в організаційній структурі підприємства, її функції та завдання.
2. Неefективна взаємодія з іншими підрозділами, зокрема обміну інформацією для вирішення поставлених завдань.
3. Фахівцям-маркетологам доводиться діяти залежно від того, як складається та чи інша ситуація саме на даний момент і вирішувати оперативні завдання.
4. Немає цілісного ставлення до регулювання маркетингової діяльності і стратегії не більше виконуваних завдань, тобто не розроблено посадових інструкцій для співробітників служби маркетингу.
5. Нерозвинена система ухвалення маркетингових рішень.
6. Нечітко сформульовані функціональні цілі бізнесу, що відображає подальші плани щодо стратегії розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків різних структурних підрозділів.

Отже, на вирішення вищезазначених проблем необхідно системно сформулювати основні напрями вдосконалення маркетингової стратегії.

Таким чином, можна сформулювати основні напрями діяльності щодо вдосконалення служби маркетингу, які структуровані на рис. 3.1 [3, 5].



Рис. 3.1. Основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії  
(систематизовано автором за [3, 5])

Серед зазначених напрямів слід виокремити напрями щодо оптимізації організаційних аспектів маркетингової діяльності. Для виділення цього напрямку доцільно розставити такі пріоритети:

Ефективність взаємодії як основна характеристика організаційної структури впливає на показники маркетингової діяльності в цілому.

Для побудови процесів вивчення ринку, виявлення тенденцій, позиціонування, тобто. безпосередніх функцій служби маркетингу необхідне

початкове розмежування відповідальності та повноважень між суб'єктами маркетингової системи. Отже, побудова взаємодії організаційної структурі одна із головних питань у плануванні маркетингової стратегії.

В організаційному напрямі відділу маркетингу ТОВ «Термопром» слід виділити напрямки, які заслуговують на найбільш повне дослідження:

- проводити заходи щодо вдосконалення організації маркетингу;
- визначити посадові обов'язки, розділити повноваження, визначити відповідальність та заохочення;
- оптимізувати організаційну структуру.

Звісно ж, що розв'язання цих завдань у комплексі дозволить підвищити ефективність маркетингової стратегії підприємства, як у внутрішньому, і зовнішньому ринках.

В організаційній структурі представленої на рис. 3.2 показано взаємодію відділу маркетингу з іншими підрозділами та діапазон завдань розв'язуваних безпосередньо відділом маркетингу [25-26].

Для співробітників відділу маркетингу розглянуто посадові інструкції, у яких прописані основні функції та завдання кожного суб'єкта маркетингової системи. Так розглянуто посадові інструкції спеціаліста з маркетингу, моніторингу торгів та систематизації інформації. Основними функціями цього фахівця є:

- Аналіз конкурентного середовища з урахуванням змін у податковій, ціновій та митній політиці держави, обсяг обороту, прибуток від продажу, конкурентоспроможність, швидкість реалізації, фактори, що впливають на збут.
- Контроль за збутом, проводить зіставлення запланованих даних з отриманими результатами за обсягом, виручкою, часом збуту (надання послуг) та територією їх поширення, виявляє відхилення та зміни кон'юнктури ринку.
- Забезпечення зростання ефективності підприємницької діяльності, прибутку та доходів, підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг.
- Участь у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації управлінських кадрів з урахуванням вимог ринкової економіки.

- Моніторинг тендерів, торгів та планування будівництва об'єктів.

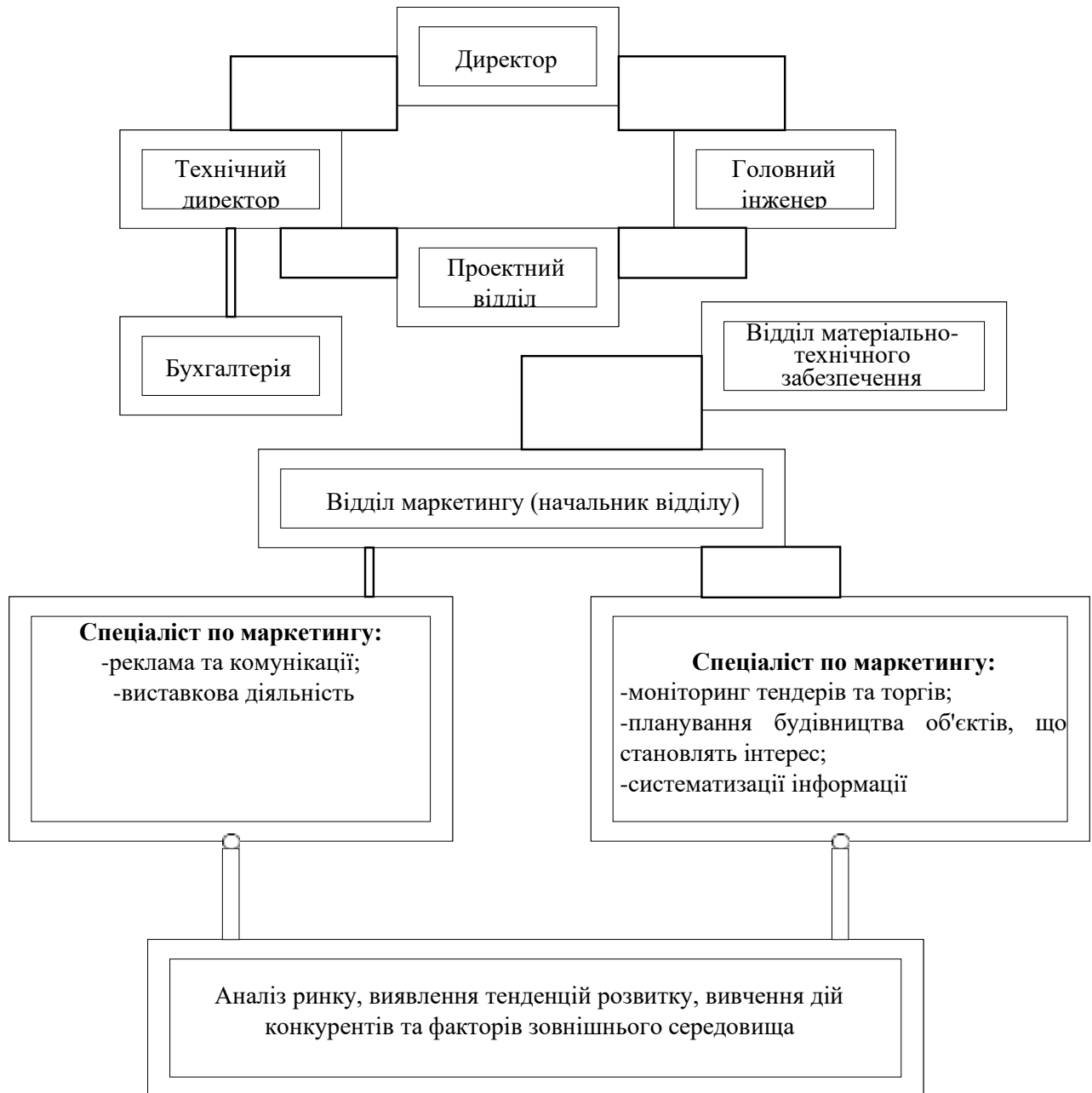


Рис. 3.2. Місце відділу маркетингу у запропонованій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями  
(побудовано автором)

Розглянуто посадові інструкції спеціаліста з маркетингу, комунікацій та виставкової діяльності. Основними функціями цього фахівця є:

- Організація, менеджмент і рекламно-інформаційна підтримка товаропровідної мережі.
- Планування і здійснення рекламно-інформаційного просування ринку товарів та супутніх послуг.
- Забезпечення стимулювання покупок на рівні кінцевих споживачів та стимулювання продажів на рівні торгового персоналу.
- Оцінка комунікаційної та економічної ефективності реклами та маркетингу, їх впливу на поінформованість споживачів та показники продажів.

Розглянуто посадові інструкції начальника відділу маркетингу. Основні функції полягають у наступному:

- Займається вдосконаленням маркетингової стратегії на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей виробленої продукції та прогнозування споживчого попиту та ринкової кон'юнктури.
- Керує проведенням досліджень основних факторів, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, співвідношення попиту та пропозиції на аналогічні види продукції, технічних та інших споживчих якостей конкуруючої продукції.
- Забезпечує участь відділу у складанні стратегічних та поточних планів виробництва та реалізації продукції, визначенні нових ринків збуту та нових споживачів продукції.
- Координує діяльність всіх функціональних підрозділів зі збору та аналізу комерційно-економічної інформації, створення банку даних з маркетингу продукції підприємства (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, ємність ринку тощо).

У таблиці 3.1 подано витрати, що припадають на функціонування відділу маркетингу на рік.

Для того щоб маркетингова діяльність піддавалася аналізу і для вимірювання ефективності необхідно поставити у відповідність кожному елементу системи перелік завдань та повноважень для їх вирішення.

Таблиця 3.1

## Витрати на функціонування відділу маркетингу

Показник	Витрати, тис. грн.
Заробітна плата співробітників відділу	336
Премія співробітників відділу	84
Витрати на відрядження	144
Матеріальні витрати	36
Витратні матеріали	15
Технічне забезпечення	54
ЄСП	109,2
Податок на прибуток	100,8
РАЗОМ - на рік	879

Отже, необхідно запровадити систему прийняття маркетингових рішень (табл. 3.2) [25].

Таблиця 3.2

## Система прийняття маркетингових рішень на підприємстві

Рішення	Час і періодичність	Відповідальний за прийняття рішення	Відповідальний за виконання рішення	На основі чого приймається рішення
Зміна відпускних цін на продукцію	1 раз на 6 місяців	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Зведення за цінами конкурентів. Бюджетне завдання
Коригування маркетингових стратегій	1 раз на 4 місяці	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Маркетингові дослідження
Проект плану з нової продукції, план підвищення якості продукції	1 раз на місяць	Технічний й директор	Головний інженер	Звіти з виставок. Результати маркетингових досліджень. Аналіз ефективності діяльності відповідних служб. Результати моніторингу конкурентів
Проект медіа-плану	1 раз на 4 місяці	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	
Проект плану з досліджень ринку	1 раз на 4 місяці	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	
Прогноз продажів	1 раз на 3 місяці	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Результати маркетингових досліджень
Коригування маркетингової стратегії бізнесу на 3 роки з прогнозом продажів	1 раз на 6 місяців	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	Проект маркетингової стратегії. Маркетингові дослідження. Функціональні плани служб
План з нової продукції, план підвищення якості продукції, план зняття продукції із виробництва	1 раз на 4 місяці	Технічний директор	Головний інженер	Коригована маркетингова стратегія бізнесу на 3 роки з прогнозом продажів
Медіа-план на наступний рік	щорічно	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	
План із досліджень ринку	щорічно	Начальник відділу маркетингу	Начальник відділу маркетингу	

На додаток до цієї системи також необхідно сформувавши систему функціональних цілей бізнесу, за допомогою якої наочно показані подальші плани щодо стратегії розвитку підприємства та розподіл повноважень та обов'язків цього структурного підрозділу (табл. 3.3 [25]).

Таблиця 3.3

### Система функціональних цілей бізнесу (маркетинговий відділ)

Маркетингова мета	Функціональні цілі	Відповідальний підрозділ
Об'єм продажу	Об'єм продажу	Відділ маркетингу
Частка ринку	Частка ринку	Відділ маркетингу
Маржа	Недоліки виробництва одиниці виробленої продукції. Якість продукції. Вартість сировини на одиницю продукції	Відділ маркетингу Виробничий відділ Відділ постачання
Маржа за новими продуктами	Недоліки виробництва одиниці виробленої продукції (нові продукти); Якість продукції (нові продукти) Вартість сировини на одиницю продукції	Відділ маркетингу Виробничий відділ Відділ постачання
NPV	Недоліки виробництва одиниці виробленої продукції Вартість сировини на одиницю продукції Очікуваний грошовий потік від нових продуктів	Відділ маркетингу Виробничий відділ Відділ постачання Відділ проектування
Задоволеність клієнта	Задоволеність якістю продукції Задоволеність якістю та швидкістю доставки Задоволеність якості роботи відділу маркетингу	Виробничий відділ Відділ маркетингу
Бренд	Перше спонтанне знання бренду; непідказане знання; підказане знання; сприйняття тощо.	Відділ маркетингу

Основними завданнями відділу маркетингу є: набуття більш повних знань з існуючих ринків, на яких працює підприємство; вивчення та аналіз потенційних ринків.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом. Рівень конкурентоспроможності є постійно змінюючою в часі величиною і від тих дій, які компанія проводить у сфері підвищення якості продукції і на вдосконаленні системи управління маркетингової діяльністю. Постає проблема дослідження досвіду роботи та інновацій у діяльності підприємств, що є лідерами галузі чи підприємствами-еталонами для досліджуваного підприємства.



### 3.2. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення маркетингової стратегії

У літературі одним із підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства називається бенчмаркінг. В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента, або якоїсь його частини, з продуктом компанії, що проводить аналіз, з метою підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження бенчмаркінгу у практику маркетингової діяльності ТОВ «Термопром» пояснюється такими причинами [26-27]:

- В умовах конкуренції необхідно виявляти ті фактори, які найбільше впливають на маркетингову стратегію.
- Необхідне постійне порівняння показників діяльності підприємства або з конкурентами або з лідерами галузі з метою підвищення ефективності маркетингової стратегії.
- Удосконалення технології найдоцільніше проводити з позиції порівняння досвіду та впровадження на аналогічних підприємствах.

Завданнями впровадження бенчмаркінгу є:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Вивчення діяльності маркетингових систем інших підприємств з використання найкращих методик з метою вдосконалення маркетингової стратегії.
3. Адаптації до різних ситуацій маркетингової діяльності підприємства із найменшими фінансовими витратами шляхом вивчення діяльності об'єктів бенчмаркінгу (інших підприємств).

Під час проведення бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, і навіть спосіб кількісного

виміру характеристик; встановлюється наскільки глибоким має бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера з бенчмаркінгу. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти із цими підприємствами; сформулювати критерії за якими проводитиметься оцінка та аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство та партнерів з бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація має бути всебічно перевірена. Одним з простих інструментів збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де як оціночний елемент можуть виступати, наприклад, деталізовані етапи бізнес-процесу, що застосовуються методи управління і т.д.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети та фактори, що визначають результат.

5. Використання. Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінювати та аналізувати процес впровадження. Досягти, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

Для аналізу об'єктів бенчмаркінгу слід розділити їх на такі групи [27]:

1. Компанії, що займаються налагодженням обладнання, монтажем готових котельних установок, що знаходяться у збірному стані на складі, що скорочує термін виконання замовлення та дає додаткову конкурентну перевагу перед конкурентами. Також підприємства, що перебувають у цій групі, займаються навчанням персоналу, виготовленням всього спектра обладнання, отже, готових у оптимальні терміни запропонувати ту чи іншу модифікацію теплової котельної установки. До цієї групи можна віднести такі компанії:

- ТОВ «Термопром»;
- ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕКОІН» [28];
- Компанія «Енергія сервіс» [29];
- Компанія ЦукорЕнергоМонтаж [30];

- Компанія Тепло Проект [31];
- ТОВ СТАНДАРТ-2010 [32];
- ТОВ ТЕТАН [33];
- ТзОВ «ІВЦ «Європрилад» [34];
- ТОВ Симфонія [35];
- Компанія ЮТА-ТЕПЛО [36];
- ТОВ «МПВФ «ЕНЕРГЕТИК» [37];
- ТОВ «ЗЕЛКО ГРУП» [38].

2. Підприємства, котрі займають розробкою проектів повного циклу, тобто будівництво теплових котелень «під ключ», також ці підприємства займаються розробкою проектів різних автоматизованих систем до котлів різних моделей, прокладанням зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж. До цієї групи належать такі підприємства:

- ТОВ «ДомІнвестБуд» [39];
- ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС» [40];
- ТОВ «Енерго Інжиніринг» [41];
- ТОВ «КОТЕЛ-ПРОМ» [42];
- БАНІСА ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН [43];
- СП «УКРІНТЕРМ» [44];
- ТОВ «ТЕПЛОЗОН» [45].

Виходячи з аналізу груп підприємств та їх конкурентних переваг, зважаючи на те, що аналізований об'єкт даної роботи ТОВ «Термопром» спеціалізується на будівництві повного циклу і його основна конкурентна перевага полягає в тому, що проект починається в стадії технічного завдання та закінчується введенням в експлуатацію, то суттєвим доповненням у спільну діяльність компанії можуть стати ті відмінності, які ефективно застосовують аналізовані підприємства:

- Навчання персоналу замовника з експлуатації та обслуговування теплових установок. Це доцільно у зв'язку з тим, що кількість об'єктів, що вводяться, постійно зростає, а на об'єктах, що функціонують тривалий час збої

в роботі відбуваються значно частіше. Ці заходи вживають в своїй діяльності наступні організації: компанія ЦукорЕнергоМонтаж, ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС», ТОВ СТАНДАРТ-2010, ТОВ ТЕТАН, ТзОВ «ІВЦ «Європрилад», ТОВ Симфонія.

- Ефективне керування веб-сторінкою - такі компанії, як ТОВ «Термопром», ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕКОІН», компанія «Енергія сервіс» за допомогою інформаційного наповнення та безперервного оновлення своєї сторінки показують кращі сторони своєї діяльності, використовують для отримання додаткових замовлень, надаючи можливість попереднього замовлення.

- ТОВ «ДомІнвестБуд», ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС», ТОВ «Енерго Інжиніринг», ТОВ «KOTEL-PROM» використовують систему прямого співробітництва з підприємствами-виробниками котлів, котельного обладнання, пальників, будучи офіційним представником.

Таким чином, компанії можуть пропонувати кінцевий продукт за більш конкурентоспроможною ціною.

### **Висновки до 3 розділу**

1. Розглянуто основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії (підвищення обізнаності споживачів про компанію: реклама, виставки, розсилки, торги, модифікація веб-сайту; підвищення ступеня досліджуваності ринку; позиціонування компанії на ринку; виявлення тенденцій розвитку ринку; оптимізація організаційного аспекту маркетингової діяльності; вивчення діяльності провідних компаній галузі для підвищення рівня конкурентоспроможності (бенчмаркінг). Представлено місце відділу маркетингу у запропонованій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями. Розраховано витрати на функціонування відділу маркетингу; представлено систему прийняття маркетингових рішень на підприємстві та систему функціональних цілей бізнесу (маркетинговий відділ).

2. Розділено підприємства, що виступають конкурентами для аналізу об'єктів бенчмаркінгу на такі групи: компанії, що займаються налагодженням обладнання, монтажем готових котельних установок, навчанням персоналу, виготовленням всього спектра обладнання (ТОВ «Термопром», ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕКОІН», компанія «Енергія сервіс», компанія ЦукорЕнергоМонтаж, компанія Тепло Проект, ТОВ СТАНДАРТ-2010, ТОВ ТЕТАН, ТзОВ «ІВЦ «Європрилад», ТОВ Симфонія, компанія ЮТА-ТЕПЛО, ТОВ «МПВФ «ЕНЕРГЕТИК», ТОВ «ЗЕЛКО ГРУП») та підприємства, котрі займають розробкою проектів повного циклу, проектів різних автоматизованих систем до котлів різних моделей, прокладанням зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж (ТОВ «ДомІнвестБуд», ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС», ТОВ «Енерго Інжиніринг», ТОВ «КОТЕЛ-ПРОМ», БАНІСА ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН, СП «УКРІНТЕРМ», ТОВ «ТЕПЛОЗОН»).

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Розглянуто роль економічної стратегії у розвитку організації. Розглянуто складові економічної стратегії організації, які реалізовані у зовнішньому середовищі (товарна стратегія фірми, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії фірми з ринками виробничих ресурсів, стратегія поведінки фірми над ринком цінних паперів, стратегія зовнішньоекономічної діяльності) та реалізовані у внутрішньому середовищі (стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності фірми, стратегія інноваційної діяльності фірми, стратегія стимулювання персоналу фірми). Наведено етапи маркетингового циклу, що складаються з п'яти блоків. Систематизовано алгоритм процесу стратегічного планування та розглянуто основні питання для створення місії організації. Наведено методичний інструментарій зі стратегічного аналізу та діагностики і аналіз цілей та стратегій організації. Наведено: матрицю «Продукт – Ринок»; матрицю зростання / частка ринку, яка створена компанією BCG; Матрицю General Electric та Мак-Кінзі.

2. Визначено методику оцінки ефективності маркетингової стратегії організації. Розглянуто основні принципи для оцінки ефективності стратегій: розгляд проекту протягом усього його життєвого циклу; моделювання грошових потоків; сумісність умов порівняння різних проектів; принцип позитивності та максимуму ефекту; облік чинника часу; розриви у часі між виробництвом продукції чи надходженням ресурсів та їх оплатою; нерівноцінність різночасних витрат та/або результатів; облік лише майбутніх витрат та надходжень; порівняння «з проектом» та «без проекту»; облік усіх найістотніших наслідків проекту; облік наявності різних учасників проекту, розбіжності їхніх інтересів та різних оцінок вартості капіталу; облік впливу інфляції; облік впливу невизначеностей та ризиків.

3. Надано організаційну характеристику ТОВ «Термопром». Представлено організаційну структуру ТОВ «Термопром»; наведено штатний розклад ТОВ «Термопром» (директор, зам. директора з економіки та фінансів, зам. директора

з виробництва, зам. директора з технічної частини, директор з маркетингу та збуту, головний інженер, головний бухгалтер, головний енергетик, головний конструктор, головний механік, начальник дільниці, начальник відділу кадрів, начальник будівництва, начальник відділу сервісного обслуговування, голова відділу постачання, економіст, проектувальник, інженер, бухгалтер, маркетолог, спеціаліст відділу постачання, юрист, зав. складом, електрик, комірник, наладчик, слюсар монтажник, водій, наладчик); розглянуто місце відділу маркетингу в діючій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями.

4. Проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Термопром». Розглянуто сегменти споживачів: за формою власності (ринок державної власності, ринок приватної власності), за обсягом споживання продукції (дрібні, середні, великі); наведено структуру сегментів споживачів приватного ринку власності (заводи і фабрики, котеджні селища, заводські цехи, спортивні споруди, торгові центри, бази відпочинку); наведені основні постачальники підприємства ТОВ «Термопром» за 2021 р.; проведено аналіз цін ТОВ «Термопром» та основних конкурентів на аналогічну продукцію; надано оцінку основним конкурентам ТОВ «Термопром» (ТОВ «ОРЕКС Energysystems», Express Energy Group Ukraine-Canada)

5. Розглянуто напрями вдосконалення служби маркетингу організації. Розглянуто основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії (підвищення обізнаності споживачів про компанію: реклама, виставки, розсилки, торги, модифікація веб-сайту; підвищення ступеня досліджуваності ринку; позиціонування компанії на ринку; виявлення тенденцій розвитку ринку; оптимізація організаційного аспекту маркетингової діяльності; вивчення діяльності провідних компаній галузі для підвищення рівня конкурентоспроможності (бенчмаркінг). Представлено місце відділу маркетингу у запропонованій організаційній структурі та взаємодія з іншими структурними одиницями. Розраховано витрати на функціонування відділу

маркетингу; представлено систему прийняття маркетингових рішень на підприємстві та систему функціональних цілей бізнесу (маркетинговий відділ).

б. Розглянуто бенчмаркінг як інструмент удосконалення маркетингової стратегії. Розділено підприємства, що виступають конкурентами для аналізу об'єктів бенчмаркінгу на такі групи: компанії, що займаються налагодженням обладнання, монтажем готових котельних установок, навчанням персоналу, виготовленням всього спектра обладнання (ТОВ «Термопром», ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕКОІН», компанія «Енергія сервіс», компанія ЦукорЕнергоМонтаж, компанія Тепло Проект, ТОВ СТАНДАРТ-2010, ТОВ ТЕТАН, ТзОВ «ІВЦ «Європрилад», ТОВ Симфонія, компанія ЮТА-ТЕПЛО, ТОВ «МПВФ «ЕНЕРГЕТИК», ТОВ «ЗЕЛКО ГРУП») та підприємства, котрі займають розробкою проектів повного циклу, проектів різних автоматизованих систем до котлів різних моделей, прокладанням зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж (ТОВ «ДомІнвестБуд», ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС», ТОВ «Енерго Інжиніринг», ТОВ «КОТЕЛ-ПРОМ», БАНІСА ЕНЕРДЖІ ЮКРЕЙН, СП «УКРІНТЕРМ», ТОВ «ТЕПЛОЗОН»).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. *Тлумачний словник економіста*. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
2. Єфімов Є.Н., Патрушина С.М., Панферова Л.Ф., Хашієва Л.І. *Інформаційні системи економіки: Вид. центр «Березень»*, 2014. 200 с.
3. Карпенко Н.В. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст Монографія*. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
4. Dubravka S. Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy *FEB – Working Paper* 2021. № 07-12. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/202182>
5. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг: навч. посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
6. Бушуєв А.В. Сучасні підходи до управління маркетингом. *Матеріали науково-практичної конференції «Маркетинг: стратегічна стійкість підприємства на конкурентному ринку»*. Івано-Франківськ. 2016. С. 76-79.
7. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 262 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1703>
8. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_796\\_67558907.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf)
9. Совершенна І. О., Остролицький О. О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9> (IndexCopernicus, GoogleScholar).
10. Крижко О. В., Совершенна І. А., Саянна Я. Ю. Ейдос маркетингової стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Збірник

- наукових праць. Київ: ДУТ, № 1(31), 2020. С. 149-155. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2397>
- 11.Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* Зб. наук. праць. Київ : ДУТ, 2019. № 4 (30). С. 29–37. <http://bit.ly/2TJTU9R>
  - 12.Саттон Д., Кляйн Т. Нова наука маркетингу. Маркетингове управління підприємством. Пер. з англ. Х.: Освіта, 2014. 320 с.
  - 13.Стратегічний маркетинг: *навчальний посібник* за ред. Ларіної Я.С. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
  - 14.Кібік О.М., Белоус К.В. Теорія бізнесу: *навч. посібн.* К.: Алерта, 2012. 257 с.
  - 15.Крикавський Є.В., Дейнега О.В., Дейнега І.О., Шелюк Л.О., Кратт О.А., Патора Р. Маркетингова інформація: *підруч.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 416 с.
  - 16.Діхтль Е., Хершген Х Практичний маркетинг. Х.: Вища школа, 2012. 457 с.
  - 17.Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: *навч. посіб.* для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
  - 18.Стратегічний аналіз галузі. *Навчальний посібник* .За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
  - 19.Негашев Є.В. Аналіз фінансів підприємства в умовах ринку :*Навч. пос.* Х.: Освіта, 2015. 510 с.
  - 20.Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. URL: <https://bit.ly/3MD1BIf>
  - 21.Матриця Ансоффа (матриця «продукція – ринки»). URL: <https://discovered.com.ua/management/matrica-ansoffa-matrica-produkciya-rynki/>
  - 22.Матриця Бостон Консалтинг Групп. URL: <https://bit.ly/39Ks1ZS>

23. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. URL: <https://bit.ly/39MSplO>
24. Аналіз турпродуктів фірми «Меркурій» за допомогою матриці Мак-Кінзі. URL: <https://bit.ly/3NtCesu>
25. Ассель, Генрі. Маркетинг: принципи та стратегія: *Навч. посібник* для вузів. Х.: Інфра: НФПК NTF, 2011. 439 с.
26. Термопром. URL: <https://termoprom.com.ua/uk/o-nas.php>
27. Дрокіна Н.І. Пошуковий бенчмаркінг Інтернет-маркетингу підприємств телекомунікацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1 (17). URL: <https://bit.ly/2Ze79m8>
28. ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕКОІН» URL: <https://ekoин.com.ua/kompaniya/>
29. Компанія «Енергія сервіс» URL: <https://energyservice.com.ua/>
30. Компанія ЦукорЕнергоМонтаж. URL: <http://cykor-em.com.ua/company.html>
31. Компанія Тепло Проект. URL: <https://www.tproekt.com/otoplenie/kotly/>
32. ТОВ СТАНДАРТ-2010. URL: <http://greenergy.com.ua/company/standart-2010-ooo/>
33. ТОВ ТЕТАН. URL: <https://tetan.ua/>
34. ТзОВ «ІВЦ «Європрилад». URL: <https://europrylad.com/ua/pro-kompaniju>
35. ТОВ Симфонія. URL: <http://greenergy.com.ua/company/ooo-simfoniya/>
36. Компанія ЮТА-ТЕПЛО. URL: <http://greenergy.com.ua/company/yuta-teplo/>
37. ТОВ «МПВФ «ЕНЕРГЕТИК». URL: <http://greenergy.com.ua/company/e-nergetik/>
38. ТОВ «ЗЕЛКО ГРУП». URL: <http://zelko.ua>
39. ТОВ «ДомІнвестБуд». URL: <http://greenergy.com.ua/company/ooo-dominveststroj>

- 40.ТОВ ЗАВОД ЕНЕРГООБЛАДНАННЯ «ІГНІС». URL: <http://ignis-pro.com>
- 41.ТОВ «Енерго Інжиніринг». URL: <https://www.smarty.land/>
- 42.ТОВ «КОТЕЛ-ПРОМ». URL: <https://kotel-prom.com.ua/>
- 43.БАНІСА ЕНЕРДЖІ УКРЕЙН. URL: [www.banisaenergy.com](http://www.banisaenergy.com)
- 44.СП «УКРІНТЕРМ». URL: [www.ukrinterm.com.ua](http://www.ukrinterm.com.ua)
- 45.ТОВ «ТЕПЛОЗОН». URL: [teplozon.com.ua](http://teplozon.com.ua)