

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства»

Виконав: здобувач 3 курсу, групи ЗМА

Чирва Владислав Станіславович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Еш Світлана Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2021р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
**Спеціальність 075 «Маркетинг»**  
**Освітньо-професійна програма «Маркетинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
\_\_\_\_\_ Пєтухова О.М.  
“19” жовтня 2020 року

## **ЗАВДАННЯ** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Чирви Владислава Станіславовча  
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства керівник проекту (роботи) Еш С.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 843-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.01.2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства. Розділ 2. Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства ТОВ «МАРІН ПРО». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу 1. Фактори що враховуються в SWOT-аналізі. 2. Визначення поняття «Маркетингове середовище». 3. Суб'єкти мікросередовища фірми та їх характеристика. 4. Вплив зовнішніх факторів на маркетингову діяльність підприємства. 5. Сучасні варіанти PEST-аналізу. 6. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «МАРІН ПРО». 7. Категорії працівників ТОВ «МАРІН ПРО». 8. Бізнес рішення Rost Retail. 9. Динаміка надання послуг у розрізі асортиментних груп ТОВ «МАРІН ПРО». 10. Динаміка структури послуг ТОВ «МАРІН ПРО». 11. Основні показники діяльності підприємства ТОВ «МАРІН ПРО». 12. Діагностика цілей і намірів конкурентів ТОВ «МАРІН ПРО». 13. Реальні та потенційні конкуренти ТОВ «МАРІН ПРО». 14. Реальні споживачі ТОВ «МАРІН ПРО». 15. Типи та фактори макросередовища. 16. Основні закони що впливають на маркетингову діяльність. 17. Стратегії зменшення політичного ризику. 18. Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін фірми. 19. Інформація щодо визначення можливостей та загроз компанії. 20. Програма роботи з партнером ТОВ «МАРІН ПРО». 21. Значення показників конкурентоспроможності фірми, що проводить дослідження та її основного конкурента. 22. Розрахунок бюджету витрат на здійснення заходів ТОВ «МАРІН ПРО». 23. Результати опитування експертів. 23. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення. 24. Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу. 25. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

б. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства ТОВ «МАРІН ПРО»»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Чирва В.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Еш С.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена розгляду теоретико-методичних засад комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства.

У роботі розглядається діяльність ТОВ «МАРІН ПРО», аналізується асортимент послуг і діяльність суб'єктів маркетингового середовища, показники роботи підприємства.

Визначено роль стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища та запропоновано алгоритм його дослідження.

Визначені методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища ТОВ «МАРІН ПРО», проведено комплексне оцінювання маркетингового середовища із врахуванням його мікро-та макросфер.

Виконано дослідження діяльності конкурентів і посередників, визначені їх основні групи та вплив на результати діяльності. Проведено аналіз послуг, які надає товариство у розрізі асортиментних груп.

Розроблено пропозиції щодо покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища

Запропоновано маркетинговий захід та визначено його вплив на основні показники діяльності ТОВ «МАРІН ПРО». Проведено розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу, розроблено бюджет маркетингу.

Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 93 сторінках, містить 23 таблиці і 17 рисунків. Список літератури становить 33 найменувань.

*Ключові слова:* маркетингове середовище, ситуаційний аналіз, чинники впливу на маркетингове середовище, економічна ефективність, SWOT-аналіз, маркетингові заходи.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища підприємства.....	10
1.1. Роль стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища підприємства.....	10
1.2. Складові маркетингового середовища та їхня характеристика.....	19
1.3. Методи оцінювання маркетингового середовища підприємства.....	24
Розділ 2. Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства ТОВ «МАРІН ПРО».....	34
2.1. Маркетингова характеристика підприємства ТОВ «МАРІН ПРО».....	34
2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища.....	44
2.2.1 Аналіз конкурентів.....	45
2.2.2. Аналіз споживачів послуг.....	50
2.2.3. Аналіз посередників.....	51
2.3. Дослідження маркетингового макросередовища.....	54
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища .....	66
3.1. Основні напрямки покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища.....	66
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – вихід на новий ринок Польщі .....	72
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	72
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	73
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу.....	74

3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства «ТОВ МАРІН ПРО».....	78
Висновки.....	82
Список використаної літератури.....	84
Додатки.....	87

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Будь-який господарюючий суб'єкт здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних господарюючих суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати із цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва.

Основна роль у формуванні маркетингового середовища належить керівництву служби маркетингу підприємства, яке встановлює та підтримує з потенційними клієнтами ділові відносини, що забезпечує успішний розвиток та співробітництво. Розробка маркетингової стратегії, формування маркетингової програми та прийняття управлінських рішень потребують урахування стану та тенденцій змін у маркетинговому середовищі. Маркетингове середовище потребує постійного дослідження оскільки часто підносить сюрпризи для господарюючих суб'єктів, якими можуть бути і нові можливості і нові загрози. Для кожної маркетингової служби життєво важливо постійно відстежувати зміни, що відбуваються і своєчасно адаптуватися до них, аналізувати напрями і фактори, які впливають на можливості підприємства встановлювати і підтримувати успішну співпрацю із споживачами протягом тривалого часу оскільки ці сили впливу не завжди підвладні прямому управлінню з боку підприємства.

Проблемам визначення сутності та оцінювання маркетингового середовища господарюючих суб'єктів присвячена значна частина робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виділити праці Армстронг Г., Еванс Дж.Р., В. Дж. Стантон, Ф. Котлера, Т. Левітт, С.С., Т.Г. Белової Т.Г., Голубкової, Е.П. Гаркавенко, В.В. Герасименко, В.А. Полторака, А.О. Старостіної, С.В. Скибінського та багато інших. Методологія, складові

маркетингового середовища постійно змінюються, тому і потребують подальшого дослідження та удосконалення.

*Метою роботи є оцінка маркетингового середовища підприємства та розробка пропозицій щодо покращення його діяльності в сучасних умовах ринкового господарювання.*

Відповідно до основної мети у роботі вирішуються наступні завдання:

- визначено роль стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища підприємства;
- розкрита оцінка складових маркетингового середовища підприємства;
- обґрунтовано методи оцінювання маркетингового середовища підприємства;
- здійснено маркетингову характеристику підприємства «ТОВ МАРІН ПРО»;
- досліджено маркетингове мікро-та макросередовище;
- розроблено основні напрями покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища;
- проведено розрахунки економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу;
- розглянуто вплив запропонованих заходів на результати роботи підприємства.

*Об'єктом дослідження є маркетингове середовище підприємства «ТОВ МАРІН ПРО».*

*Предметом дослідження є удосконалення комплексного оцінювання маркетингового середовища «ТОВ МАРІН ПРО».*

*Методи дослідження.* Під час дослідження комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства використовувалися наступні методи: системно-структурний та абстрактно-логічний – при визначенні сутності та ролі стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища підприємства; порівняльний – в процесі обґрунтування методів оцінювання маркетингового середовища, при

порівнянні маркетингового мікро-та макросередовища; статистичний та економіко–математичний – при дослідженні загальних економічних показників діяльності підприємства, що забезпечує розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 93 сторінок, 23 таблиці, 17 рисунків. Список використаних джерел включає 33 найменувань.

Результати дослідження рекомендовано використати для проведення комплексного оцінювання маркетингового середовища «ТОВ МАРІН ПРО», а також при написанні тез і статей.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Роль стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища підприємства**

Стратегічний ситуаційний аналіз є важливою функцією маркетингового управління, який здійснюється як на макрорівні, так і на мікрорівні господарюючого суб'єкта. Під час дослідження маркетингового середовища підприємства стратегічний ситуаційний аналіз використовують у всіх сферах діяльності господарюючого суб'єкта. Стратегічний ситуаційний аналіз вимагає досконалих знань щодо власних сильних сторін, які забезпечують особливе місце і стан серед конкурентів (наприклад, володіння інноваційними технологіями, яких не має у конкурентів); щодо слабких сторін – наявність застарілого обладнання, низька ділова активність, недостатньо хороша репутація на ринку, а також поява нових можливостей, пов'язаних із завоюванням нових ринків збуту продукції, створенням конкурентних переваг на ринку та інші, що дозволить підприємству розробити ефективну маркетингову стратегію, особливу поведінку подальшого розвитку [1, с. 69].

Роль стратегічного ситуаційного аналізу у дослідженні маркетингового середовища визначається і тим, що саме цей метод дослідження направлений на виявлення величини економічних показників фірми та їхнє порівняння у часі. Саме показники стратегії ситуаційного дослідження маркетингового середовища фірми характеризують споживання продукту, ефективне використання ресурсів, якість виробленого продукту, досліджують причини та умови, які визначають поведінку споживача відносно товару тощо, що в сукупності дозволяє підприємству уникнути помилок у збутовій чи іншій діяльності та закріпити свою нішу на ринку.

Стратегічний ситуаційний аналіз маркетингового середовища досліджується у системі стратегічного управління, що передбачає визначення генерального курсу (місії) розвитку господарюючого суб'єкта, підвищення мотивації і зацікавленості працівників в реалізації визначеної місії, виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку і стимулювання виробничих підрозділів [3, с. 26].

У ситуаційному аналізі важливою складовою є визначення стратегії підприємства. Починається її розробка з формування основних орієнтирів діяльності підприємства, які у поєднанні з мотивацією визначають головні шляхи розвитку підприємства і встановлюють наміри підприємства. Визначені цілі (кінцеві результати, які треба досягти) зазвичай розподіляють за ступенем важливості і термінами виконання:

- середнього терміну виконання, які можна вирішити у межах наступного планового періоду;
- не потребують термінового виконання;
- мають другорядний характер і не вимагають ухвалення для здійснення термінових рішень.

- важливі, не термінові, але вимагають систематичного контролю;

Ситуаційний аналіз маркетингового середовища у сфері стратегічного управління рекомендовано проводити із врахуванням наступних принципів:

- на основі екстраполяції – проявляє себе, коли в перспективі прогнозується використання тих тенденцій розвитку, які мали місце у минулому періоді (формування бюджетів, стратегічне планування тощо);

- на основі контролю – використовується під час прогнозування стабільного розвитку підприємства, де має місце фінансовий контроль;

- на основі розробки нових стратегій – використовується, коли розробляються принципово нові напрями розвитку маркетингового середовища за певними періодами;

- на основі прийняття оперативних рішень – має місце під час появи непередбачених ситуацій, які можуть різко змінити тенденції розвитку підприємства. З ситуаційним аналізом середовища маркетингу можна ранжувати заново стратегічні задачі процесу росту господарюючого суб'єкта. Значне місце в пошуку даних для зіставлення цілей стратегії є дані про макро і мікро середовище, дослідження якого дає змогу аналізувати дійсність існуючих задач, передбачити зміни і підібрати більш кращу стратегію підприємства [1, с. 54].

Стратегічний ситуаційний аналіз у дослідженні маркетингового середовища є певною програмою дій, які визначають розвиток підприємства. Такий аналіз може бути представлений комплексом чітко визначених задач, які включають різні показники, формування, числові значення конкретних результатів роботи на кожному етапі дослідження маркетингового середовища. На нашу думку стратегічний ситуаційний аналіз маркетингового середовища повинен включати такі елементи, як місія; цілі, що конкретизують місію; пріоритети; обмеження; орієнтири; етапи розвитку. Зазвичай такий аналіз проводиться із врахуванням і евристичних форм, і кількісних показників маркетингового середовища. Наприклад, місію важко представити цифрами, вона визначається певним формулюванням, яке відображає призначення господарюючого суб'єкта і потенціал його розвитку. Показники, які супроводжують аналіз, характеризують передбачувані управлінські рішення або їх результати на певному етапі розвитку підприємства[1, с. 89].

Під час дослідження маркетингового середовища за допомогою стратегічного ситуаційного аналізу необхідно враховувати такі вимоги:

- 1) аналіз маркетингового середовища передбачає успішність, якщо стратегічне ситуаційне дослідження формується на реальних і зрозумілих цілях розвитку, на місії, що відображає призначення і потенціал господарюючого суб'єкта;
- 2) врахування досвіду, компетентності та інтуїції маркетологів,

правильне використання методології дослідження, стану і тенденцій його зміни;

3) врахування людського фактору – аналіз проводить маркетингова служба (персонал), яка повинна мати певний кваліфікаційний рівень, володіти технологіями управління, орієнтуватись у соціально-психологічній атмосфері діяльності, бути зацікавленою у проведенні такого дослідження;

4) ефективне використання часу, термінів, які виділяють для дослідження маркетингового середовища. Важливо, що стратегічний ситуаційний аналіз є не тільки сукупністю послідовних можливих результатів діяльності, але це і вміння правильно розподілити дії на кожному етапі його проведення [8, с. 280].

Алгоритм дослідження маркетингового середовища за допомогою стратегічного ситуаційного аналізу представлений на рис. 1.1.

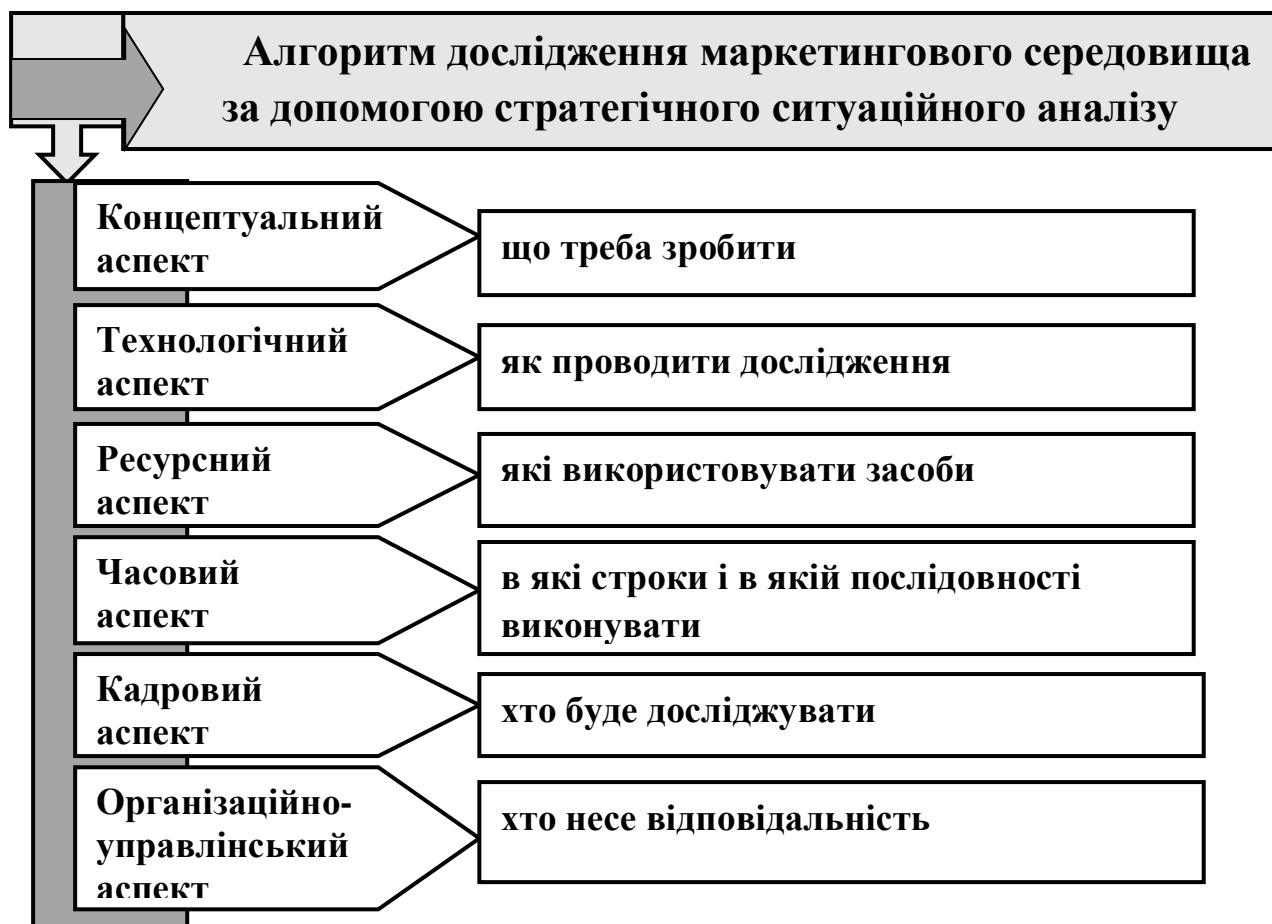


Рис. 1.1. Алгоритм дослідження маркетингового середовища

Оскільки в процесі дослідження маркетингового середовища використовують стратегічний ситуаційний аналіз, варто визначити стратегії дослідження і дати відповідь на наступні запитання:

- компанія спроможна конкурувати за вартістю?
- чи сильні у компанії конкурентні позиції?
- наскільки добре працює стратегія яка діє на даний момент?
- які стратегічні дії створюють обличчя компанії?
- що є для компанії позитивними та негативними сторонами, сприятливими можливостями і загрозами?
- яку стратегію визначити генеральною: стратегію зосередження на вузьких групах споживачів або маркетингових нішах, відмінностей від суперників чи низькоцінового лідерства [8, с. 576].

До ситуаційного аналізу маркетингового середовища входить складний характер і він потребує урахування декількох факторів. Також він дає змогу знайти декілька питань, що мають стояти перед господарюючим суб'єктом і методи їх вирішення

Головні питання стратегічного аналізу представлені на рис. 1.2.

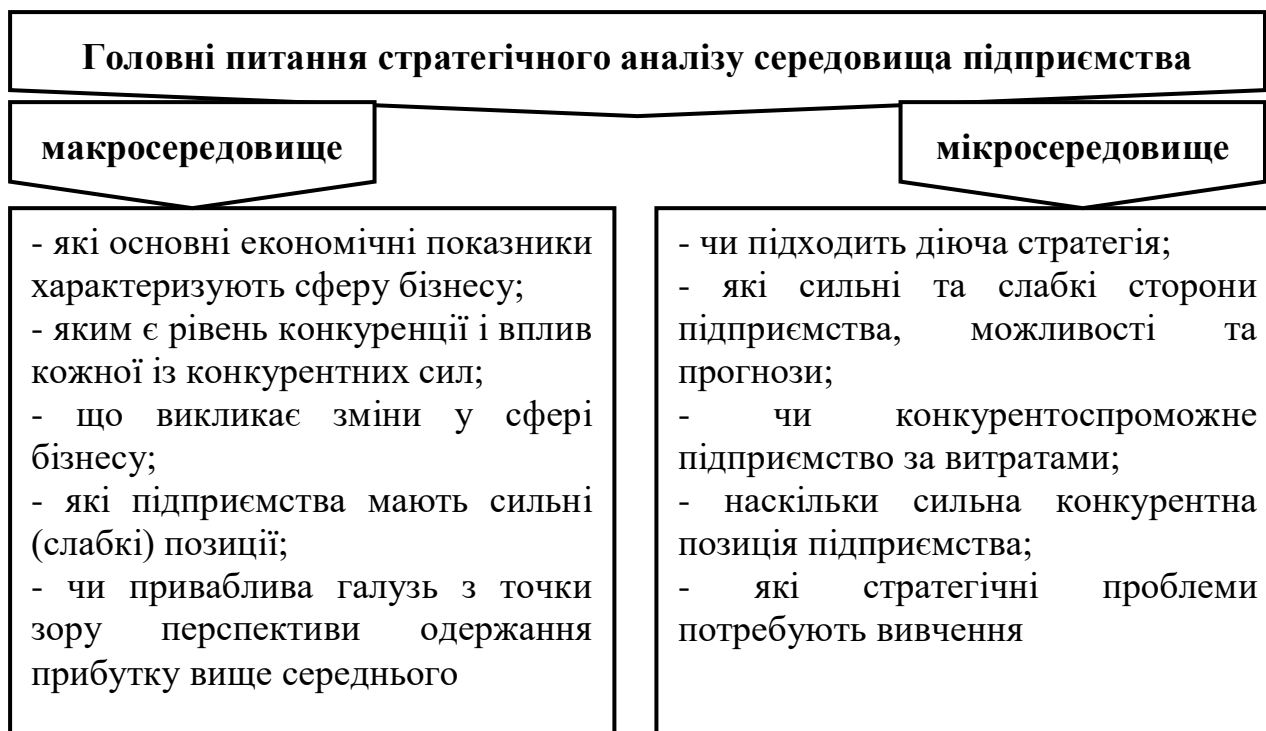


Рис. 1.2. Головні питання стратегічного аналізу

Стратегічним аналізом являється метод досліду і заміни бази даних, отриманих під час оцінювання середовища, на плани фірми. Головна ціль аналізу – оцінювання головних факторів, що впливають на сьогоднішній і майбутній стан підприємства та визначення цього специфічного впливу на стратегічний вибір, іншими словами – це пошук компонентів успіху стратегії підприємства [3, с. 15].

При здійсненні аналізу мікросередовища маркетингу підприємства, потрібно оцінити місце, яке займає маркетингова служба в загальній структурі фірми, дослідити зв'язки з іншими службами, визначити вплив на її організаційну структуру, професійний рівень підготовки та отриманий досвід спеціалістами маркетингу. Наступним етапом аналізу маркетингового внутрішнього середовища являється аналіз товарної політики підприємства, цінової політики підприємства, збутової політики та політики просування продукції підприємства. Необхідно звернути увагу, як на негативні моменти маркетингової діяльності підприємства, так і на позитивні. Необхідно виявити сторони підприємства, які мають недоліки та переваги; схильність до внутрішніх змін, ресурси і можливості підприємства.

Основною проблемою працівників, у більшості випадків, є пошук чинників, які б сприяли отриманню позитивних результатів після проведення стратегічного аналізу. В даний період часу використовувались різні напрямки: презентації, доклади, результати з аналізу певних ситуацій, які мали регулярний характер. Успіх стратегії підприємства також залежить від структури галузі, діяльності самого підприємства, від стратегії, яка використовується на підприємстві в даний момент.

Також для маркетологів відомим методом аналізу є ситуаційний аналіз. Мета даного аналізу – надання керівництву «фотопортрета» діючого стану, в якому знаходиться підприємство в даний проміжок часу [4, с. 74].

Під час проведення ситуаційного аналізу важливу роль відіграє метод контролю за станом підприємства, при умовах якого змінюється конкурентне середовище.

Завдання ситуаційного аналізу полягає в дослідженні ситуації, в котрій діє компанія, тобто знаходження місця, яке займає компанія в загальному економічному просторі. Отже, ситуаційний аналіз формується з аналізу:

- позиції що планується, яку займає компанія;
- слабких і сильних сторін у їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT - аналіз);
- частки ринку;
- позиції.
- конкуренції.

Ситуаційний аналіз є початковим видом аналізу, котрий проводять в процесі діагностики, коли визначається вихідна позиція (де знаходиться підприємство) для компанії [15, с. 245]. Потім, формується поле завдань, що вважається проблемним для корпоративного управління підприємством.

На рис. 1.3 надається зміст плану маркетингу із врахуванням ситуаційного аналізу.

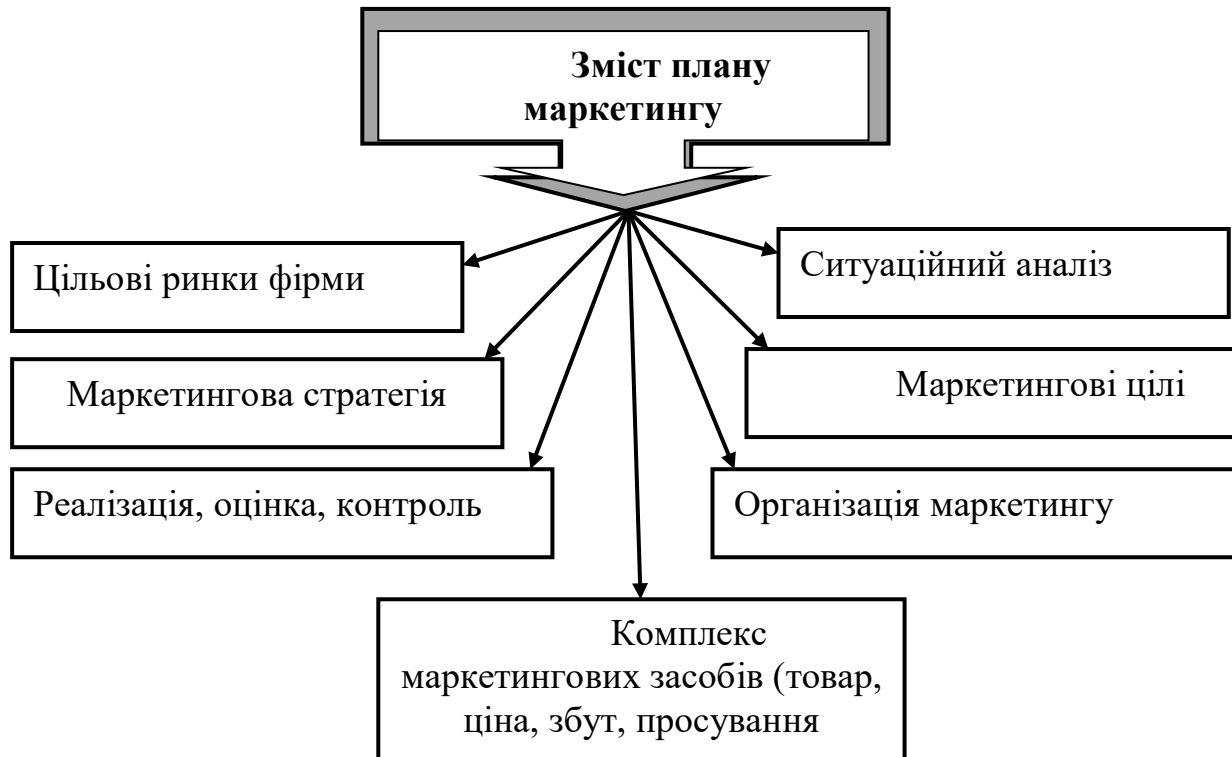


Рис. 1.3. Зміст плану маркетингу

Отримані дані в процесі даних досліджень враховують весь процес послідууючої діагностики – напрямки і цілі аналізу, які потрібно визначити в першу чергу; глибину досліджень; послідовність проведення діагностики, а також терміни її проведення; скільки коштують роботи виконавців [5, с. 367].

Всі результати ситуаційного аналізу надходять основною вхідною інформацією, яка направлена на створення стратегії поліпшення діяльності підприємства. Стратегічний аналіз будується на дослідженні макро і мікро середовища господарюючого суб'єкта, яке передбачає виокремлення декількох напрямів: оцінка ситуації всередині підприємства та оцінка ситуації, що є загальною, а також конкуренція в галузі, де діє підприємство.

У процесі проведення аналізу середовища підприємства важливе місце займає дослідження найважливіших елементів макро і мікро середовища, котрі впливають на досягнення цілей підприємством [19, с. 64]. Одночасно аналіз середовища підприємства виконує ряд важливих функцій:

- з точки зору політики підприємства – надає допомогу йому створити про себе позитивне враження;
- з точки зору поточної роботи – забезпечує даними, необхідними для кращого виконання виробничих функцій;
- з точки зору стратегічного планування – покращує сприйняття наважливіших факторів, що впливають на економічні дані підприємства і його майбутнє.

Віханський О.С. показує, що першою дією стратегічного управління є аналіз середовища оскільки такий аналіз може забезпечити і базу для знаходження місії, і цілі підприємства, а також розробку стратегії поведінки, що дозволяє підприємству досягати свої цілі та здійснювати свою місію [8, с. 300].

Якщо метою підприємства є визначення напрямів реалізації стратегії поведінки підприємства, вищій ланці підприємства потрібно мати глибоке уявлення і про макросередовище підприємства, його тенденції і можливості розвитку, і про мікросередовище, можливості його розвитку і область, яке

займає в ньому підприємство. Мікросередовище досліджується для того, щоб розкривати сильні і слабкі сторони підприємства, а макросередовище – щоб дослідити можливості і загрози, які підприємство повине враховувати при досягненні своїх цілей [7, с. 305].

Відомо, що найкраща стратегія це та, яка не передбачає великих змін. SWOT-аналіз є наступним етапом. SWOT є акронімом слів Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози), Strengths (сили), Weaknesses (слабості). У табл.1.1 представлені основні фактори, які доцільно враховувати в SWOT-аналізі.

*Таблиця 1.1*

### **Фактори, що враховуються в SWOT-аналізі**

<b>Фактори, що враховуються в SWOT-аналізі</b>	<b>Фактори, що враховуються в SWOT-аналізі</b>
Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні сильні сторони (S):
Ринковий лідер що був визнаний	Ринковий лідер що був визнаний
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР
Висока конкурентна боротьба	Висока конкурентна боротьба
Гарне розуміння споживачів	Гарне розуміння споживачів
Компетентність чітко проявляється	Компетентність чітко проявляється
Високі виробничі потужності	Технології і обладнання що застаріли
Надійне перевірене управління	Втрачання гнучкості і глибини управління
Реклама що є найбільш ефективною в галузі	Погана політика просування
Гарні фінансові джерела	Гарні фінансові джерела
Перевірені канали розподілу	Не перевірені канали розподілу
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів,	Погіршення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни запровадження нових ринкових сегментів
Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажів, зміна смаків і потреб покупців
Благодушність конкурентів	Жорстокість конкуренції
Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу
Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників
Сприятливий зрушення в курсах валют	Несприятливий зрушення в курсах валют
Ослаблення обмежуючого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Падіння торгових бар'єрів при виході на зовнішні ринки	Поява конкурентів з інших країн та з товарами низької вартості

Досягнення конкурентних переваг забезпечують сильні сторони діяльності підприємства, оскільки вони є важливими орієнтирами стратегії і забезпечують конкурентні позиції своїх досягнень. Тому одразу ефективна потужна стратегія повинна втручатись в слабкі сторони діяльності підприємства.

## 1.2. Складові маркетингового середовища та їхня характеристика

Поняття «середовище маркетингу» нині досліджується багатьма науковцями, які представляють дане визначення як скупчення сили, факторів, суб'єктів, котрі працюють на підприємстві і мають вплив на діючу стратегію [9, с. 23].

Формується середовище маркетингу із зовнішніх чинників, які в своїй структурі мають фактори внутрішнього середовища, на які фірма має лише частковий вплив: вибір постачальників, коригування умов партнерства з ними, вибір маркетингових інструментів, які можуть вплинути на поведінку споживачів та схематично прийняти ними рішення щодо покупки, а також чинники, які підпорядковуються управлінським органам на підприємстві та які можна обирати.

У табл. 1.2 представлені визначення поняття «маркетингового середовища» зарубіжними та вітчизняними вченими

*Таблиця 1.2*

### **Визначення поняття «маркетингове середовище»**

Автори	Визначення поняття
О.М. Азарян	Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів та сил, які можуть діяти через мегафірми та впливати на здатність старших бізнес-менеджерів та підтримувати потенційні споживачі успішної співпраці.
Ф. Котлер	Маркетингове середовище - це загальна кількість суб'єктів та сил, які діють за межами компанії, котрі можуть впливати на розвиток і сприяння вигідним відносинам маркетингових служб з потенційними клієнтами

С.В. Скибінський	Маркетинговим середовищем називають скупчення активних суб'єктів та сил у межах та за межами фірми, що можуть впливати на можливості керівних осіб фірми та служби маркетингу працювати на цільових ринках фірми
С.С. Гаркавенко	Маркетингове середовище - це сукупність суб'єктів, умов і сил, які діють поза фірмою і можуть впливати на її маркетингову діяльність
В.А. Полторак	Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів, різних факторів, що діють поза фірмою і впливають на її стратегію, змога ефективно працювати на ринку та не підлягають безпосередньому контролю з боку фірми
М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко	Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів, сил та факторів, що діють як усередині фірми, так і поза нею, що впливає на здатність управлінських та маркетингових служб досягти своїх цілей.

Тільки фактори макросередовища здатні діяти поза межами підприємства і не піддаються зовнішньому впливу.

Маркетингове середовище – це сукупність суб'єктів, що визначають діяльність та сили, які можуть змінювати потреби та впливати на здатність фірм їх задовольняти. Середовище маркетингу переважно досліджують за такими критеріями:

- 1) за місцем дії чинників щодо фірми: внутрішнє середовище – структура фірми; зовнішнє середовище – фактори, що діють поза ним;
- 2) залежно від контролюючих факторів: конкретні фактори, які контролюються фірмою; здійснення приватного контролю; без контролю фірми;
- 3) залежно від ступеня впливу на фірму: фактори, що мають значний вплив – мікросередовище; фактори, що діють на підприємстві опосередковано – макросередовище [28, с. 212].

Мікросередовищем маркетингу можна назвати сукупність активних суб'єктів та сил, що впливають на компанію та впливають на можливості успішної співпраці з клієнтами.

Основні складові маркетингового середовища представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація маркетингового середовища

Охарактеризуємо складові маркетингового середовища. Важливою складовою середовища маркетингу є підприємство. При розробці маркетингових планів, вища ланка служби маркетингу повинна прислуховуватись до інтересів всіх робітників господарюючого суб'єкта, враховувати їх інтереси, мотиви, цікавитись планами служби НДДКР, плануванням фінансів та проведенням звітності бухгалтерією, слідкувати за матеріально-технічним забезпеченням, виробничим відділом. Дані аспекти можна віднести до складу мікросередовища фірми [7, с. 212].

Постачальниками є організації та інші особи, які спроможні забезпечувати підприємства матеріальними ресурсами, що мають велике значення і цінність для виготовлення товарів або послуг.

Маркетингові посередники – це всі структури, які забезпечують взаємозв'язок між виробниками і покупцями, між організаціями, які надають послуги і тими, хто їх отримує. Переважно це представники торгівлі,

рекламні агенства, кредитні установи, різні фонди. Значення маркетингового посередництва забезпечується наступними функціями:

1) посередники виконують роль організаторів руху товару. До таких посередників відносять організації, що сприяють виробленню та накопиченню своєї продукції та переміщення її від місця виробництва до місця призначення. Сюди входять логістичні склади та логістичні компанії – залізниці, організації автомобільного транспорту, авіакомпанії, вантажні перевезення, водний транспорт та інші, що забезпечують переміщення товарів з одного місця в інше. Склади відіграють важливу роль у забезпеченні зберігання та накопичення вантажів, займаються вантажно-розвантажувальними роботами, роботами, пов'язаними з прийманням та випуском, групуванням окремих партій товарів. Якщо треба вибрати склад, потрібно звернути увагу на геолокацію, технологію зберігання вантажів, наявність усього необхідного обладнання та санітарні кондиції – всі ці функції виконують посередники;

2) торгові посередники – це організації, що допомагають знайти саме того клієнта, який спроможний купити чи продати товар. Важливою функцією торгових посередників є економія витрат, оскільки вони мають можливість допомогти клієнтам знайти більш зручніше місце, зручніший час для підписання угоди щодо придбання товарів чи отримання послуг. Логістичні компанії для покращення своєї діяльності та підвищення якості послуг можуть подати заявку та скористатися послугами агентства, яке виконує роль посередника: забезпечує зручне місце та час для надання послуг, визначає порядок, форму оплати транспортних послуг;

3) у маркетинговому посередництві важлива роль належить кредитно-фінансовим установам: банкам, кредитним, лізинговим і страховим компаніям та іншим організаціям, що забезпечують допомогу у фінансуванні операцій та страхують себе від ризику купівлі чи продажу товарів;

4) важливою складовою маркетингового посередництва є агентства, що надають маркетингові послуги. Такі послуги забезпечують дослідницькі

фірми, такі як рекламні агентства та фірми з маркетингового консалтингу. Вони допомагають більш точно орієнтувати та просувати продукцію на ринки.

Роль кожного суб'єкта мікросередовища підприємства та їх характеристика описані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Суб'єкти мікросередовища фірми та їх характеристика

№	Суб'єкти	Складові	Характеристика суб'єкта
1	Маркетингові посередники	Фірми, організації, конкретні особи, котрі забезпечують компанії просування, розподіл та продаж товарів або послуг на ринку	Функції: - знаходження покупців (преса, дослідницькі маркетингові фірми, інформаційні фірми); - просування та розвиток товару на ринку (агенти, брокери, оптові та роздрібні продавці, логістичні організації, митні фірми; посередники фінансові: банки, кредитні, страхові, інвестиційні компанії; спонсори, які надають фінанси щодо процесу купівлі-продажу товару, страхування договорів); - надання покупцям необхідну інформацію (агенства з приводу реклами, агентства преси, дослідницькі маркетингові фірми, консалтингові фірми, інформаційні фірми); - забезпечення кінцевих споживачів ІІІ в інтерактивному режимі
2	Постачальники	Фірми, компанії, індивідуальні підприємства, що надають ресурси.	Вищі ланки підприємства повинні визначити, котрі ресурси потрібно виробляти, а які можна купувати, враховуючи якість, надійність поставок, умови гарантії, ціни.
3	Покупці	Кінцева мета компаній з орієнтацією на маркетинг	Можна виділити п'ять типів ринків покупців: споживчий (конкретні особи, для особистих потреб); індустріальний (підприємства, які займаються виробництвом іншої продукції); посередницький; урядовий (бюджетні фірми та підприємства, для виробництва або споживання); <i>міжнародний</i>

4	Представники суміжного бізнесу	Фірми, які пропонують прилеглі продукти, котрі не є сировиною для продукції вибраної фірми, але між ними діє зв'язок з використання	Як правило співпрацюють на рівні технологій обробки даних і суттєво взаємно впливають на діяльність один одного
5	Конкуренти	Фірми, які можуть функціонувати на тому ж ринку і намагаються задовольнити потреби покупців своїми ПП, свою частку ринку	Мають вплив на вибір ринку, посередників в маркетингу, на утворення асортименту і на весь комплекс заходів маркетингу
6	Громадськість	Суспільство, яке має інтерес до діяльності фірми або можуть впливати на неї	Можна виділити три типи: а) суб'єкти, чиї зазначення співпадають з інтересами фірми (фін.кола: банки, інвестиційні компанії, акціонерів, клуби тощо). Фірми для них роблять доступні фінансові річні звіти про приріст (його отримання та розподіл) про нові розробки обсяги продажу; б) суб'єкти, у гарному розпорядженні в яких фірма має зацікавленість, а вони мають вплив на її успішну діяльність. Для них формуються відділи зв'язку з спільнотою; в) до суб'єктів цієї підгрупи можна віднести тих, хто виражає інтерес, але фірму зовсім не цікавлять. Управління і законодавчі органи, які впливають на основні складові маркетингових програм (нормативні характеристики товару, ціни, рекламні засоби, упаковку) стандартизації, управління експертизи, та сертифікації Держкомзв'язку та інформатизації, суспільні організації, які здійснюють захист прав покупців, реклами, якості продукції, контролюють питання кредитування, робочих місць, ціноутворення, працевлаштування. Для них існують відділи зв'язків із законодавчими органами, з державними установами на місцевому, регіональному та нац. рівнях, з населенням і громадянськими організаціями

В економічній літературі переважно серед компонентів зовнішнього середовища підприємства, що можуть впливати на управління маркетинговою системою, виділяють такі, як: економіка, демографія, наука і техніка, соціальні умови життя, політика і право, культура [13, с. 90].

### **1.3. Методи оцінювання маркетингового середовища підприємства**

Підприємства, що мають позитивні показники діяльності і спроможні запровадити ефективне стратегічне управління, формують стратегічний баланс, який має вигляд SPACE, PEST або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками певних факторів. Приділимо більше уваги SWOT-аналізу, суть якого – визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства [5, с. 150].

SWOT-аналіз включає загрози, можливості, слабкі сторони, переваги.

Загрозами завжди є сукупність факторів, які впливають негативно на діяльність підприємства. Переважно це явища та процеси, що перешкоджають розвитку підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей, наприклад: дозволити появу нових конкурентів; зростання продажів альтернативної продукції; повільне зростання ринку; несприятлива державна політика; посилення конкурентного тиску тощо.

Можливості – це та сукупність факторів, яка переважно позитивно впливає на діяльність організації, а також альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів). Можливостями можуть бути такі аспекти діяльності підприємства: вихід на нові або сегментовані ринки; розширення виробничих ліній; збільшення диверсифікації взаємозалежних продуктів; додавання супутніх товарів; вертикальна інтеграція; можливості приєднання до команд з кращими стратегіями; прискорення зростання ринку [9, с. 504].

Слабкими сторонами є ті види діяльності, які фірма здійснює не ефективно, не продумано, а також ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Перевагами підприємства є внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, які можуть принести конкурентні переваги, забезпечити ліквідність та платоспроможність на ринку.

Основними недоліками підприємства є: зниження конкурентних позицій; застаріле обладнання; відсутність чіткого стратегічного напрямку; відсутність управлінських навичок та компетентності при прийнятті рішень; низька прибутковість; відсутність певних типів ключових кваліфікацій та можливостей; наявність внутрішніх виробничих проблем; безрезультативний моніторинг процесів, що вразливий до конкурентного тиску; відставання досліджень і розробок; слабе дослідження ринку; слабкі конкурентні позиції; показники є нижчими за середні маркетингові можливості; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Крім недоліків, досліджують і переваги: висока конкурентоздатність; гарантована якість; достатні фінансові ресурси; відомий лідер ринку; хороша репутація серед покупців; оригінальний стратег у функціональних сферах компанії; можливість економії від зростання виробництва; вільний від сильної конкуренції тиск; втілення нових технологій; конкурентні переваги на ринку; вигідна вартість продукції чи послуг; дослідження інноваційних можливостей та їх впровадження; високий рівень компетенції управління.

Ці компоненти об'єктивно існують у навколишньому середовищі та суб'єктивно оцінюються керівництвом організації.

Широке використання та розвиток SWOT-аналізу зумовлені такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великою кількістю інформації, яка потребує аналізу, обробки та використання, тому необхідно знаходити, збирати, розробляти та застосовувати SWOT-аналіз методи.

Особлива форма, що являється матрицею SWOT-аналізу, відображає наступне: управлінські рішення не є можливими для прийняття через брак

остаточної інформації в ній, проте вона дозволяє побудувати процес перегляду всієї наявної інформації, використовуючи власні думки та оцінки.

Будь-який менеджер чи керівник, що орієнтований на поточну роботу, використовує SWOT-аналіз, який допомагає визначитись із проблемами, досягненнями та напрямками розвитку підприємства. SWOT-аналіз забезпечує формування керівника як лідера, спроможного визначити конкурентні переваги на ринку, розробити певні заходи для побудови стратегічного балансу[29].

Також SWOT-аналіз допомагає визначити генеральну місію, стратегії розвитку підприємства, які забезпечать у майбутньому суттєві конкурентні переваги на ринку (рис. 1.5).

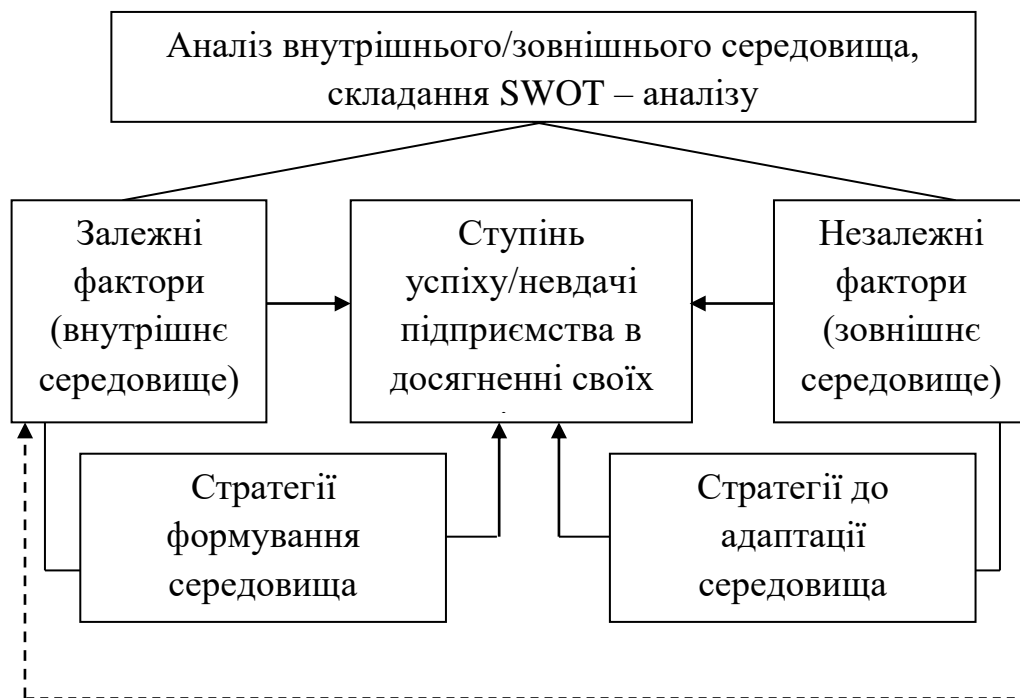


Рис. 1.5. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

SWOT-аналіз проводиться у три кроки.

Крок 1. Перелічення слабких та сильних сторін компанії, загрози та можливості, які можна передбачити. Склад матриці зазвичай визначається поділом певних шарів. Поки що не існує загальновизнаної класифікації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Створюючи ієрархію

аналізу, слід пам'ятати, що важко розрізнити несуміжні групи факторів, що призводить до відсутності стандартних методів.

Крок 2. Відповідно до ступеня впливу на підприємство та можливості впливу, загрози та можливості, виявлені в процесі аналізу, поділяються на кілька категорій.

Результати розподілу будуються у матричній формі (рис. 1.6).

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ

Рис. 1.6. Матриця вірогідність-наслідки загроз

Безпосередня реакція менеджерів при формуванні стратегій повинна включати загрози для ВР, ВТ, СР. Ця ж матриця формується відповідно до можливостей підприємства (рис. 1.7).

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	ВС	ВП	ВМ
Середня (С)	СС	СП	СМ
Низька (Н)	НС	НП	НМ

Рис. 1.7. Матриця вірогідність-вплив можливостей

Що стосується негайної реакції співробітників на формування стратегії, вони повинні включати можливості у сферах віце-прем'єр-міністрів, віртуальних та соціальних служб.

Крок 3. Встановлення ланцюга між різними компонентами матриці, які можна використовувати для формування майбутніх стратегій.

Враховуючи виявлені загрози та можливості, визначаємо групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця [10, с. 230].

Матриця повинна включати всі визначені можливості, слабкі та сильні сторони корпорацій та загрози, а потім у перетині створюється чотири поля, на кожному із яких виокремлюються парні комбінації, можливі сполучення, які враховуються при формуванні бізнес-стратегії.

Потім оцінюємо можливі зміни у кожному факторі, де можливість коливань оцінюється за 5-бальною шкалою: «1» представляє найменшу ймовірність змін фактору навколишнього середовища, а «5» - максимальну ймовірність. Як правило, оцінку повинні проводити запрошені експерти з певним досвідом [15, с. 329].

PEST-аналіз (іноді його називають STEP) - маркетинговий інструмент, призначений для виявлення різних аспектів компанії: (S-суспільство), (T-технологія), (E-економіка), (P-політика), які впливають на зовнішнє середовище діяльності і конкретно на бізнес.

Наступним кроком є визначення суті кожного фактора. Значна увага приділяється оцінці того, чи слід компанії звертати увагу на фактори, що впливають на зміни навколишнього середовища та його можливості контролювати.

Метод розрахунку – це можливість зміни цього фактора, зважена на силу впливу цього фактора на прибуток компанії. За підсумками складається таблиця PEST-аналізу [29].

Оскільки компанія покладається на фактори навколишнього середовища, служба перебуває під загрозою можливих явищ, які можуть серйозно обмежити її діяльність і не можуть бути реалізовані. Це явище має практичний або екстремальний характер і характеризується зміною ймовірності. Формулюючи маркетинговий план, компанія повинна оцінити та врахувати можливість і характер можливих наслідків.

Одним із факторів виживання є потреба і стадія дослідження: стабільна або зростаюча, або навіть зменшуюча.

Якщо попит на послуги або товари зменшиться, ситуація на підприємстві може бути непередбачуваною. Відділ маркетингу повинен розробити план дій для збільшення попиту та звільнення компанії від нестабільності.

Нині існують розширені варіанти PEST-аналізу, які представлені в табл. 1.4.

## Сучасні варіанти PEST-аналізу

Варіанти PEST-аналізу	Розшифровка
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL-аналіз, доповнений галузевим аналізом ринку)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природні (екологічні) + правові чинники)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST-аналіз з оцінкою чинників на місцевому, національному та глобальному рівні)
STEEP	PEST + Ethical (PEST + фактори етичного характеру)

При дослідженні маркетингового середовища вченими розроблені напрями, складові, результативні оцінки, але слід відмітити наявність не значної кількості методичних рекомендацій, які допомогли б дослідити мікро-та макросередовище підприємства.

При вирішенні даного питання, запропоновано методичний підхід, представлений на рис. 1.8.

Даний підхід дозволяє проводити аналіз та оцінку складових макро та мікросередовища у взаємозв'язку, що дає змогу виявити не тільки їх вплив на підприємство, а також зафіксувати дію факторів макросередовища на складові мікросередовища: споживачів, постачальників, посередників, конкурентів, тощо.

Після визначення складових логічним продовженням є процес організації та проведення аналізу й оцінки чинників маркетингового середовища з використанням джерел інформації та різноманітних методів її збирання, такі як - експеримент, опитування, спостереження тощо [31, с. 45].

Алгоритм дослідження маркетингового середовища закінчується моніторингом, на основі якого приймається і коригується управлінське рішення.

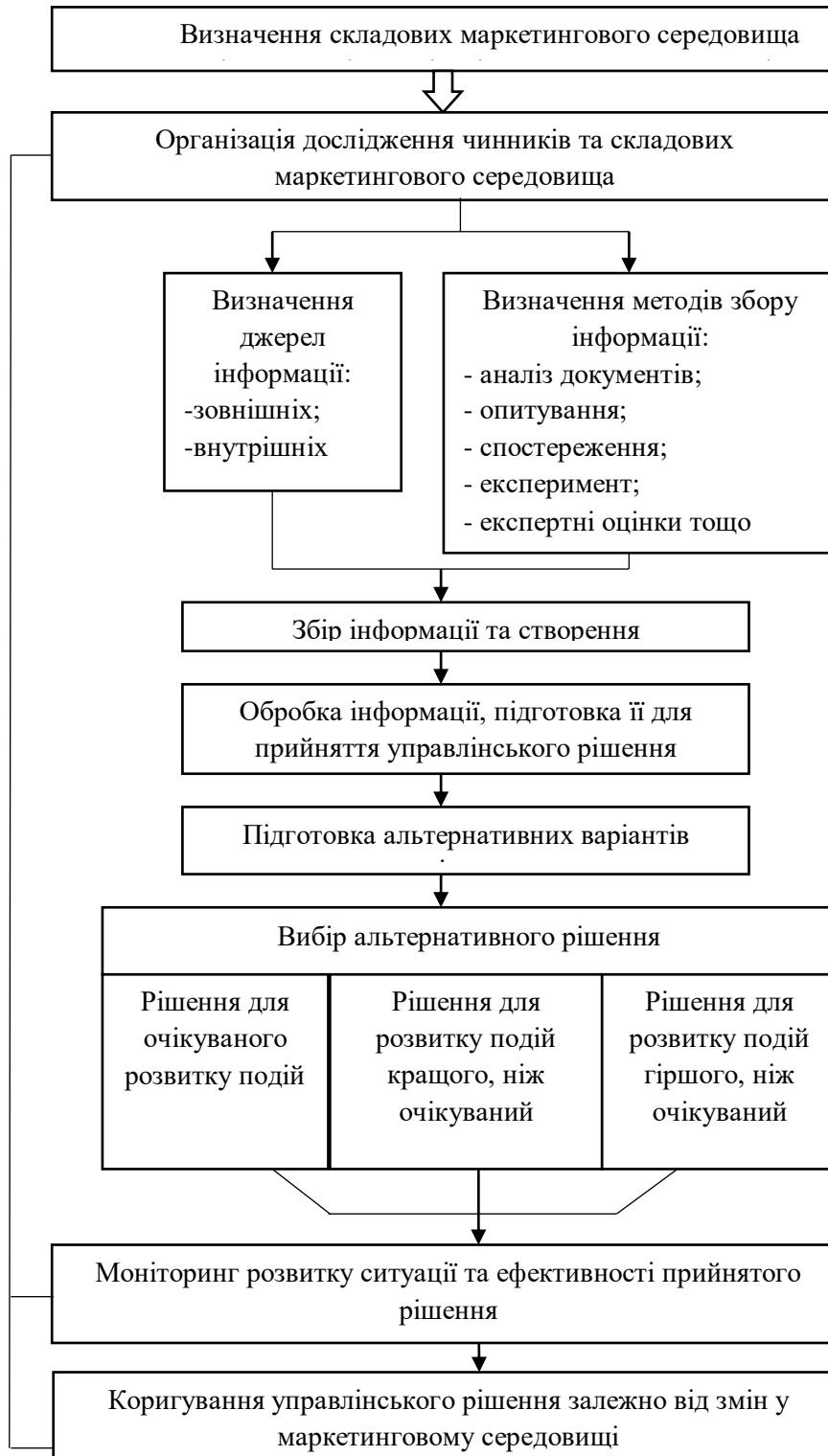


Рис. 1.8. Алгоритм дослідження факторів маркетингового середовища

Для аналізу бізнес-середовища можна застосувати різні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках і виконанні певної

послідовності етапів: обґрунтування критеріїв і формування групи експертів; вибір об'єкта аналізу (підприємство, структурний підрозділ, бізнес-середовище); розробка формату для аналізу та його заповнення; підготовка результатного формату аналізу та використання в процесі стратегічного й тактичного планування; оцінювання результатів виконання запланованих дій [21, с. 205].

На даний момент завдяки практиці та теорії стратегічного аналізу довелося довести та зафіксувати ефективність застосування таких методів діагностики зовнішнього середовища підприємства, як SLEPT-аналіз, PEST (STEP)-аналіз, ETOM-аналіз, STEEPLE-аналіз, QUEST-аналіз тощо.

Форма STEP-аналізу часто використовується у країнах з стабільною політичною ситуацією та розвинутою економікою, де в пріоритеті є фактори технологічні й соціальні. Ці варіанти стратегічного аналізу макросередовища підприємства проводяться за декількома формами, а саме простої чотирипольної матриці та табличною.

За першим методичним підходом PEST (STEP)-аналіз реалізується за типовими етапами та відображає на чотирьох полях вплив чотирьох компонент та їхніх чинників на діяльність підприємства в зовнішньому середовищі. До переваг методики зараховано простоту заповнення, відсутність обмежень за кількістю чинників, що самостійно вибираються й оцінюються експертами, до проблем – відповідно складність формування результативної матриці через низький рівень формалізації аналізу, відсутність кількісного оцінювання чинників за важливістю, силою впливу, рейтингу в різних експертів тощо [21, с. 130].

Методика PEST (STEP)-аналізу за табличним форматом включає оцінювання чинників експертами за можливостями (загрозами), імовірністю прояву, важливістю та загальним впливом. Такий формат аналізу позбавлений недоліків попереднього варіанту. Крім цього, з'являється можливість отримання кількісних оцінок важливості та сили впливу окремих чинників макросередовища. Подальший розвиток STEP-аналізу відбувається

через введення п'ятої сили зовнішнього середовища, в результаті якого змінився акронім SLEPT (Legal – юридичний, Social – соціальний, Political – політичний, Economic – економічний, Technological – технологічний). На сьогоднішній день концепцію вдосконалено і побудовано на основі семи сил під акронімом STEEPLE (Social – соціальні та культурні чинники, до яких належать культура, мова, ставлення людей і їхня поведінка тощо); (Technological – інновації в сфері економіки, технології, продуктів та ін.); (Economic – економіка і конкуренція на ринку, інфляція, серед яких економічні, цикли ціни на енергоносії та інвестиції); (Educational – освіта, навчання й працевлаштування); (Legal – юридичні фактори); (Political – політичні чинники); (Environmental protection – охорона навколишнього середовища). Ці моделі покликані перевірити, які можливості для ефективної діяльності підприємства надає зовнішнє середовище і звідки варто очікувати загроз.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАРІН ПРО»

#### **2.1. Маркетингова характеристика підприємства ТОВ «МАРІН ПРО»**

Підприємство ТОВ «МАРІН ПРО» володіє брендом Rost Retail, під яким і здійснює продаж своїх послуг, та входить до групи компаній Rost.

Група компаній «Рост» з 1998 р розвиває консалтингові та аутсорсингові послуги, основне завдання яких полягає в турботі про здоров'я бізнесу клієнтів. Клієнтами Групи компаній «Рост» є посольства, недержавні організації (NGOs), багато локальних і мультинаціональних компаній, які є лідерами ринків Pharm, Retail, FMCG і логістики, і ін.

Місія групи компаній полягає в тому, щоб сприяти успішному розвитку бізнесу клієнтів, надаючи послуги аутстафінгу найвищої якості по всій території України. Також, ключовими сервісами Групи компаній «Рост» є рекрутмент і надання персоналу на короткострокові та довгострокові проекти, аутсорсинг кадрового діловодства, аутсорсинг розрахунку заробітних плат, аутсорсинг охорони праці, пожежної і екологічної безпеки, різні аудити.

За роки діяльності працевлаштовано понад десятка тисяч співробітників наступних категорій:

- адміністративний персонал;
- менеджери середньої та вищої ланки;
- торгові і медичні представники;
- виробничий персонал (допоміжні функції).
- продавці-консультанти, мерчендайзери;

Зростання Груп володіє експертизою в організації і повнофункціональному управлінні (аутсорсинг) бізнес-процесами.

Група компаній «Рост» має багатий досвід реалізації проектів у сфері пошуку та підбору персоналу, аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу для посольств, недержавних організацій (NGOs), багатьох локальних і мультинаціональних компаній, які досить впевнені в можливості ефективної співпраці в даних напрямках.

Штат Групи компаній «Рост» становить понад 2500 осіб зовнішніх співробітників, в т.ч. працівники регіональних представництв. Більше 250 внутрішніх співробітників, що мають багаторічний досвід роботи і обслуговуючих проекти аутстафінгу і кадрового аутсорсингу: КАМи – координатори проектів, фахівці з кадрів, рекрутери, бухгалтери, інженери з охорони праці, юристи.

Бренд Rost Retail – це комплекс бізнес-рішень, спеціально розроблених для ринків рітейл, логістики, FMCG. Місія підприємства – сприяти успішному розвитку бізнесу Партнерів, надаючи послуги в області Кадрового аутсорсингу найвищої якості на всій території України. Одними з ключових сервісів компанії, є надання тимчасового персоналу, Аутсорсинг торгових і логістичних процесів, Рекрутмент, Мерчандайзинг.

Переваги послуги тимчасового персоналу від Rost Retail?

- Виділяється індивідуальний менеджер для вирішення всіх питань.
- Rost Retail – стабільна відкрита компанія, яка має багаторічний досвід роботи на ринку HR послуг.
- Професійні бригади співробітників (стікеровка, комплектація, навантаження-розвантаження, переобліку і т.п.), погодинна і відрядна оплата сервісу.
- Вихід великої кількості персоналу в стислі терміни.

- Підприємство несе матеріальну відповідальність за своїх співробітників.
- Успішна робота з містами сателітами (Бровари, Буча, Ірпінь, Вишгород і т.п.)

Реалізація проекту для ТОВ «МАРІН ПРО» – це процес перетворення стратегій підприємства в бажані і стійкі результати розвитку. Успішна реалізація проекту залежить від своєчасного і цілеспрямованого пристосування до змін і вимагає такої структури управління, яка була б і гнучкою і готовою негайно відгукнутися (зреагувати) на зміни.

На рис. 2.1. представлений алгоритм реалізації проекту ТОВ «МАРІН ПРО».

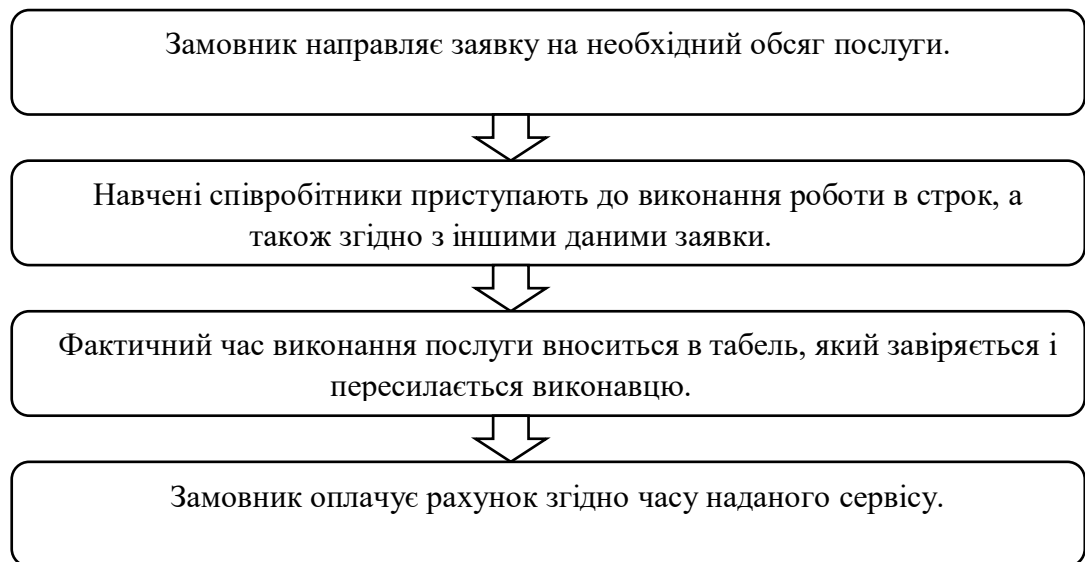


Рис. 2.1. Алгоритм реалізації проекту

Компанія Rost Retail спеціалізується в галузі HR. Підприємство розуміє, що якість послуг прямо залежить від компетентності та відповідальності співробітників, саме тому підприємство розробило та впровадило стандартизацію послуг. Контролюючи стандарти, компанія ТОВ «МАРІН ПРО» тримає високу якість сервісу.

Формування сильних і слабких сторін ТОВ «МАРІН ПРО» з можливостями ринку і загрозами повинно дозволити відповісти на такі питання для подальшого розвитку бізнесу.

1. Можливості що відкриваються для ТОВ «МАРІН ПРО», та як ними скористатися працюючи зі сильними сторонами підприємства?
2. Як за допомогою сильних сторін можна заморозити існуючі загрози?
3. Котрі слабкі сторони будуть заважати можливостям?
4. Як зрозуміти які загрози, що були посилені слабкими сторонами потрібно найбільше боятись?

Продукт — це сукупність даних, сформована виробником для поширення в матеріальній або нематеріальній формі. Якщо він пропонується ринку з метою його придбання, використання чи споживання, його варто розглядати як товар, що має певні особливості. Rost Retail має досить великий асортимент послуг, які можна побачити на рисунку 2.2.

- Аутсорсинг викладки продукції та обслуговування покупців
- Аутсорсинг функції нічної викладки товару
- Лізинг торговельного та складського персоналу
- Масовий пошук і підбір торговельних, складських працівників
- Мерчендайзинг
- Інші послуги:
  - аудит/реінженіринг бізнес-процесів торгової точки;
  - моніторинг в роздробі;
  - таємний покупець;
- Аутстафінг персоналу.
- Розвиток інноваційних ексклюзивних продуктів:
  - QR-shopping.

Рис. 2.2. Асортимент послуг Rost Retail

Серед клієнтів Rost Retail – представники різних напрямків бізнесу, серед яких найбільші компанії світу і України.



Рис. 2.3. Клієнти Rost Retail

Гарантією професіоналізму підприємства є фінансова та юридична відповідальність, закріплена в договорах.

Фінансову діяльність на ТОВ «МАРІН ПРО» здійснює головний бухгалтер. Наприкінці кожного року, на основі балансу підприємства та звіту про фінансові результати, він складає фінансовий звіт діяльності підприємства за минулий рік. В звіті відображаються показники фінансового аналізу: ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність, кредитоспроможність, ділова активність, рентабельність та прибутковість. На основі такого аналізу та впливу зовнішніх факторів складається фінансовий план на наступний рік.

В зв'язку з сезонним характером надання послуги на підприємстві є постійні працівники, які працюють цілий рік, і сезонні, які приймаються на роботу лише на сезон великої завантаженості. Якщо середньоспискова чисельність працюючих в несезонний період складає 14 чоловік, то в сезонний період 17 чоловік, тобто 3 чоловік сезонні працівники.

Так, відділ з рекрутменту підпорядкований керівнику з розвитку бізнесу; керівнику операційного відділу підпорядкований виробничий відділ та відділ ритейлу; у підпорядкуванні головного бухгалтера знаходяться заступник та 3 бухгалтера.

Категорії працівників показано в таблиці 2.1.

## Категорії працівників ТОВ «МАРІН ПРО»

Категорії працівників	Роки	
	2019	2020
Менеджери	9	12
Керівники	3	4
Всього	12	15

Нині ТОВ «МАРІН ПРО» має наступну структуру управління: директор, який приймає рішення з усіх питань діяльності підприємства; йому прямо підпорядковані керівник з розвитку бізнесу, головний бухгалтер і керівник операційного відділу, у яких у підпорядкуванні знаходяться певні структурні підрозділи підприємства.

Потенційний ринок – сукупність покупців, які проявляють достатній рівень заінтересованості до конкретної ринкової пропозиції. Доступний ринок – це сукупність покупців, які не тільки проявляють заінтересованість (запити), але і мають достатній дохід та доступ до конкретної ринкової пропозиції. Потенційний ринок можна побачити на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 Потенційний ринок

Бюджет ТОВ «МАРІН ПРО» на наступний рік складається наприкінці року. Збираються керівники всіх відділів, директор та головний бухгалтер компанії. Керівник відділу маркетингу звітується за витрачені кошти минулого року, при цьому аналізується кожен розділ витрат: чи збігається запланований об'єм з реально витраченим. Потім керівник з маркетингу пропонує на розгляд нараді проект витрат на наступний рік. На Facebook виділяється найбільше коштів на рекламу, оскільки він дає 70% ефективності в порівнянні з іншими каналами реклами. Як правило, в залежності від комерційних показників, точніше від порівняння попереднього року з прогнозами на наступний, бюджет залишається таким же, або збільшується на той процент, на який планується збільшення обсягів продажу.

Планування збуту послуги – ще одне із слабких місць маркетингу в компанії. Цю функцію контролює керівник відділу маркетингу компанії, аккаунт-менеджери, які займаються плануванням збуту. Маркетинг може порекомендувати якісь заходи, але конкретними речами займаються аккаунт-менеджери, які шукають потенційних споживачів.

Асортимент і номенклатуру послуг, що надаються компанією, у розрізі асортиментних груп представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка надання послуг у розрізі асортиментних груп  
ТОВ «МАРІН ПРО»**

Найменування послуги (видів, товарних груп)	Надано персоналу, чол.		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне, +/-	відносне, %
Аутсорсинг торговельного персоналу	3264	3600	36	10,29
Аутсорсинг логістичного персоналу	3648	4032	384	10,52
Аутсорсинг виробничого персоналу	2880	3120	240	8,33
Рекрутмент	1920	2160	240	12,5
Разом	11712	12912	1100	41,64

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання кількості наданого персоналу в 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Абсолютне відхилення становить 1100

чол., відносно відхилення становить 41,64%, що свідчить про покращення продажі послуг в 2019 році. Найкраще всього продається послуга Аутсорсинг логістичного персоналу, а це свідчить про те, що підприємству потрібно виділяти більше часу та ресурсів на покращення якості надання послуги. Більше часу потрібно виділити послугі рекрутмент, адже в неї самі низькі показники продажу.

Ринки збуду послуги – підприємства абсолютно різних сфер, де є потреба в тимчасовому персоналі (склади, супермаркети, магазини одягу або косметики, заводи і тд.)

Таблиця 2.3

**Динаміка структури послуг  
ТОВ «МАРІН ПРО»**

Найменування послуги (видів, товарних груп)	Продаж послуг у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту,%		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Аутсорсинг торгівельного персоналу	652800	720000	27,86	27,89	0,03
Аутсорсинг логістичного персоналу	729600	806400	31,14	31,22	0,08
Аутсорсинг виробничого персоналу	576000	624000	24,60	24,17	-0,43
Рекрутмент	384000	432000	16,40	16,72	0,32
Разом	2342400	2582400	100	100	

За розрахунками таблиць можна зробити висновки, що кількість наданого персоналу збільшилась в 2019 році в порівнянні з 2018 роком, а отже і прибуток також збільшився. Це пов'язано зі збільшенням кількості клієнтів, які замовляють тимчасовий персонал.

Найбільша питома вага у послуги «Аутсорсинг логістичного персоналу», а найменша у послуги «рекрутмент», що пов'язано з постійною

потребою тимчасового персоналу на логістичних складах та зменшенням потреби штатного персоналу.

Оскільки підприємство надає послуги з надання тимчасового персоналу та рекрутменту головним джерелом доходу є людський ресурс.

Основними способами пошуку співробітників є реклама в інтернеті, розклеювання оголошень про роботу, «сарафанне радіо».

Можна виділити безліч конкурентів, які на даний момент займаються підбором персоналу в Україні, однак більшість конкурентів спеціалізуються лише в декількох видах послуг (лише аутсорсинг тогового персоналу, або лише складського персоналу). Серед найбільш значущих конкурентів ТОВ «МАРІН ПРО» можна виділити 6 компаній: Хаскі аутсорсинг, Fillin, Qwell, Sun One, Brain Source, Фантом. Споживачами послуг підприємства є ринки рітейл, логістики, FMCG які дають замовлення на потребу в професійному персоналі певної сфери діяльності.

Сильними сторонами підприємства ТОВ «МАРІН ПРО» є стійкі позиції на ринку, адже останнім часом проходить робота над розвитком бренду та просуванням послуг підприємства різними методами. Також сильною стороною є дуже добре ціноутворення, адже ціни Rost Retail є більш низькими ніж у конкурентів. Із слабких сторін можна виділити погану комунікацію з клієнтами через засоби масової інформації.

*Таблиця 2.4.*

### **Бізнес рішення Rost Retail**

Послуга	Опис послуги
Масовий пошук і підбір, лізинг торгових і складських працівників	Послуги масового пошуку і підбору персоналу. Забезпечення потреб в постійне або тимчасове персоналі
Аутсорсинг функції мерчандайзингу	Комплексний підхід у виконанні функції мерчандайзингу: від викладення товару і установки торгового обладнання до просування продукції на ринку.
Рекрутмент менеджерів і фахівців, для ринку рітейл	Пошук і підбір, для торгових мереж, менеджерів вищої і середньої ланки, фахівців.
Аутсорсинг викладки продукції і обслуговування покупців	Rost Retail, власним ресурсом, організовує і виконує функцію викладення товару і обслуговування покупців в магазині.

Програми моніторингу	Моніторинг в роздробі: - товар (асортимент, представленість, запас, викладка); - ціна; - маркетингова активність. Таємний покупець.
Аутсорсинг функції нічний викладки продукції	Rost Retail здійснить викладку товару вночі, щоб вдень Ви зосередилися на головному - збільшення товарообігу та кількості лояльних покупців.

Послуги, які надає підприємство завжди користувалися попитом, як в області України, так і за її межами. Підприємство ТОВ «МАРІН ПРО» має сезонний характер надання послуг. Основний продаж послуги складає 8 місяців, та 4 місяці «простою». Офіс компанії знаходиться майже в центрі міста Київ, що дає змогу зручно знайти підприємство та комфортно доїхати до нього. Також підприємство має філіали в таких містах України як Львів, Дніпро, Харків та надає свої послуги по всій території України, здійснюючи управління із своїх офісів. Для того, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства потрібно провести техніко-економічний аналіз.

Техніко-економічний аналіз – в основному, внутрішньогосподарський аналіз. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

Основні показники діяльності підприємства, аналіз їх динаміки за останні два роки представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні показники діяльності підприємства  
ТОВ «МАРІН ПРО»**

Показники	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) відреалізації продукції	тис. грн	9038400	8198400	-840000	-0,1
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3026140	3479625	453485	0,1
3. Адміністративні витрати	тис. грн	199769	218413	18644	0,1

Продовж. табл. 2.5

4. Витрати на збут	тис. грн	973691	1155447	181756	0,2
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	4199600	4853485	653885	0,2
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	4838800	3344915	-1493885	-0,3
7. Прибуток чистий	тис. грн	2582400	2342400	-240000	-0,1
8. Витрати на 1 грн. Чистої виручки від реалізації	грн	46,5	59,2	12,7	0,3
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	28,57	28,57	0,0	x
10. Рентабельність продукції	%	115,22	68,92	-46,30	x

Отже, провівши розрахунки основних показників діяльності підприємства, можна побачити що в 2019 році підприємство зазнало збитків, про що свідчать показники чистого доходу 840000 тис. грн або 1%. Це пов'язано зі збільшенням витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 12,7 грн. або 3% та зі збільшенням повних витрат на 653885 тис. грн або 20%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 453485 тис. грн або на 1%, що також вплинуло на отримання доходу.

Показники діяльності ТОВ «МАРІН ПРО» на протязі аналізованих років 2018-2019 пов'язані з різними напрямками роботи товариства, але важливе значення має прямий контакт із споживачами на тематичних виставках, що дозволяє компанії постійно знати їх побажання. Контекстна реклама та публікації в друкованих виданнях дозволяють підтримувати активну діяльність, що забезпечує підприємства необхідними ресурсами.

## 2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища

Практично всі підприємства функціонують в середовищі маркетингу, котре буває як джерелом притягуючих можливостей на ринку, так і джерелом можливих небезпек. Середовище маркетингу можна поділити на макро і мікросередовище. Мікросередовище представляє собою ринок, на якому працюють суб'єкти та переваги, котрі діють та утворюють його. Внутріше

середовище формують переваги, котрі одночасно відносяться як до конкретного підприємства так і його можливості щодо надання сервісу споживачам, конкурентам, постачальникам, маркетинговим посередникам, клієнтам та контактним аудиторіям.

### 2.2.1 Аналіз конкурентів

Конкуренти завжди представляють невід'ємну частину маркетингової системи. Конкурентне середовище бажано не рівняти тільки до конкуренції між різними видами підприємства чи фірми, буває багато інших видів конкуренції. В ринкових конкурентних умовах господарююче підприємство завжди діє в середовищі конкуренції, яке характеризується наявністю певної кількості незалежних покупців та продавців, котрі мають можливість працювати на ринку або покидати його [21, с. 178].

Конкуренти завжди потрібні на ринку, оскільки тільки така категорія учасників формує ситуацію, яка стимулює діяльність на ринку і при якій підприємства задля успіху намагаються працювати краще. Будь-яке підприємство завжди докладає зусиль, щоб бути попереду конкурентів та мати на ринку більш стійкі позиції. Дана ситуація потребує постійного вивчення конкурентів і є однією з найважливіших аспектів мікросередовища маркетингу господарюючого суб'єкту. Під час дослідження конкурентів проводиться порівняльний аналіз конкурентоспроможності учасників ринку, оскільки саме цей аспект є вирішальним і забезпечує результативність і виживання на ринку.

Головними напрямками дослідження конкурентів є: оцінка і аналіз самої конкурентної сфери; виявлення та вивчення головних конкурентів, оцінка їх можливостей; аналіз та оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства; аналіз конкурентних позицій на основі співставлення потенціалу фірми і конкурентів [17].

У табл. 2.7 згруповані цілі конкурентів, їх поточні стратегії щодо товарів, цін, збуту і просування продукції та наміри на майбутнє.

Послуга аутсорсингу персоналу може охоплювати різні сегменти ринку, тому і конкурентів потрібно підбирати за великим охоптом сегментів.

Таблиця 2.6

**Діагностика цілей і намірів конкурентів ТОВ «МАРІН ПРО»**

Показники	Конкуренти		
	1	2	3
1. Найбільші конкуренти підприємства (назва)	Fillin	Хаскі аутсорсинг	Sun one
<i>2. Цілі конкурентів:</i>			
по послугах	Збільшувати спектр послуг у майбутньому	Покращувати якість надання послуг	Покращувати якість надання послуг
по цінах	Надавати послуги за доступними цінами	Компанія надає послуги за достатньо великими цінами у порівнянні з конкурентами, тому їх ціль не втрачати позицію ціноутворення	Регулярне збільшення цін через певний проміжок часу
по збуту послуг	Дослідження та введення нових каналів збуту	Утримання вже діючих методів збуту послуги	Утримання вже діючих методів збуту послуги
по комунікаціях	Покращувати комунікацію з клієнтами та співробітниками	Покращувати комунікацію з клієнтами та співробітниками	Покращувати комунікацію з клієнтами та співробітниками
по розвитку компанії в майбутньому	Збільшення обсягів продажу послуги	Збільшення обсягів продажу послуги	Збільшення обсягів продажу послуги
<i>3. Поточні стратегії:</i>			
товарні	Підприємство намагається збільшити асортимент послуг	Стратегія «продуктового лідерства»	Підприємство вже має широкий спектр асортименту послуг
сегментування	Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку).	Стратегія концентричної диверсифікації
позиціонування	Підприємство позиціонує себе як підприємство «для народу»	Стратегія «лідерство в ніші»	Стратегія «лідерство в ніші»

Продовж. табл. 2.6

цінові	Стратегія "цінового лідерства" (підприємство досягає низьких витрат на надання своїх послуг)	Підприємство надає максимально якісні послуги за високими цінами	Стратегія «цінового лідерства» (підприємство досягає низьких витрат на надання своїх послуг)
розвитку підприємства	Підприємство намагається розширювати свої можливості в покращенні надання послуг та стійкого ціноутворення	Підприємство намагається розширювати свої можливості в покращенні надання послуг та стійкого ціноутворення	Підприємство намагається розширювати свої можливості в покращенні надання послуг та стійкого ціноутворення
розподілу послуг	Послуги надаються напряму клієнту без посередників	Послуги надаються напряму клієнту без посередників	Послуги надаються напряму клієнту без посередників
комунікаційні	Підприємство підтримує постійну комунікацію з клієнтами	Підприємство підтримує постійну комунікацію з клієнтами	Підприємство підтримує постійну комунікацію з клієнтами
конкурентні	Постійний моніторинг конкурентів та випередження конкурентів в пропозиції своєї послуги клієнтові	Постійний моніторинг конкурентів та випередження конкурентів в пропозиції своєї послуги клієнтові	Постійний моніторинг конкурентів та випередження конкурентів в пропозиції своєї послуги клієнтові
Сильні і слабкі сторони	Підприємство намагається догодити всім, що є слабкою стороною, адже так можливо працювати в «-». Сильною стороною є стійкі позиції на ринку.	Слабкою стороною. Можна виділити високі ціни на послуги, а сильною стійкі позиції на ринку.	Сильною стороною є відомий і добре зарекомендований бренд, якому довіряють багато споживачів послуги. Слабкою стороною є відставання від конкурентів.

За даними таблиці можна зробити висновок, що всі конкуренти є великими гравцями на ринку.

Підприємство ТОВ «МАРІН ПРО» займається аутсорсингом, аутстафінгом та лізингом торгового, складського та виробничого персоналу та надає послуги рекрутменту. Можна виділити три види потенційних та реальних конкурентів.

В економічній літературі наводяться рекомендації щодо збору даних стосовно конкурентів в особливій карті обліку підприємств – конкурентів. Зміст цих карток регулярно оновлюється, а їх дані формують оперативну інформацію про конкурентів [10, с. 211]. У таблиці 2.7 представлені реальні та потенційні конкуренти ТОВ «МАРІН ПРО».

Таблиця 2.7

**Реальні та потенційні конкуренти підприємства  
ТОВ «МАРІН ПРО»**

Види конкурентів	Конкуренти підприємства ТОВ «МАРІН ПРО»
1	2
Підприємства, які пропонують аналогічні послуги на тих самих ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fillin</li> <li>• Хаскі аутсорсинг</li> <li>• Фантом</li> <li>• Qwell</li> <li>• Sigmar</li> </ul>
Підприємства, які обслуговують інші ринки аналогічними послугами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sun one</li> <li>• Jworker</li> <li>• assistant-group</li> </ul>
Підприємства, які надають послуги замітники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Solutions HR</li> </ul>

Конкретизація головних конкурентів підприємства, оцінювання їхніх можливостей реалізуються в ході аналізу конкурентів за допомогою різних методів маркетингових досліджень за наступною схемою:

- визначення списку реальних і можливих конкурентів підприємства;
- повний збір даних про всі аспекти діяльності конкурентів використовуючи різноманітні методи маркетингових досліджень і розвідки маркетингу (із статистики, джерел реклами, конференційних матеріалів, опитувань споживачів, тощо);
- оцінювання певних можливостей підприємств-конкурентів, наскільки мають схильність до експансії;

- регулярний моніторинг конкурентів, постійне накопичення даних діяльність конкурентів;
- прогноз поведінки реальних і можливих конкурентів на ринку на основі інформації, що була зібрана в процесі маркетингових досліджень, використання методів експертних оцінок; при необхідності, організація спеціальних акцій маркетингової розвідки [31, с. 324].

Переваги компанії, яка замовлює послугу аутсорсингу персоналу:

- гнучке і оперативне регулювання чисельності персоналу;
- скорочення прямих і непрямих витрат на пошук і підбір працівників, а також на кадрове та бухгалтерське адміністрування персоналу;
- передача ризиків взаємовідносин з працівниками;
- перерозподіл статей витрат: зарплата – оплата послуг.

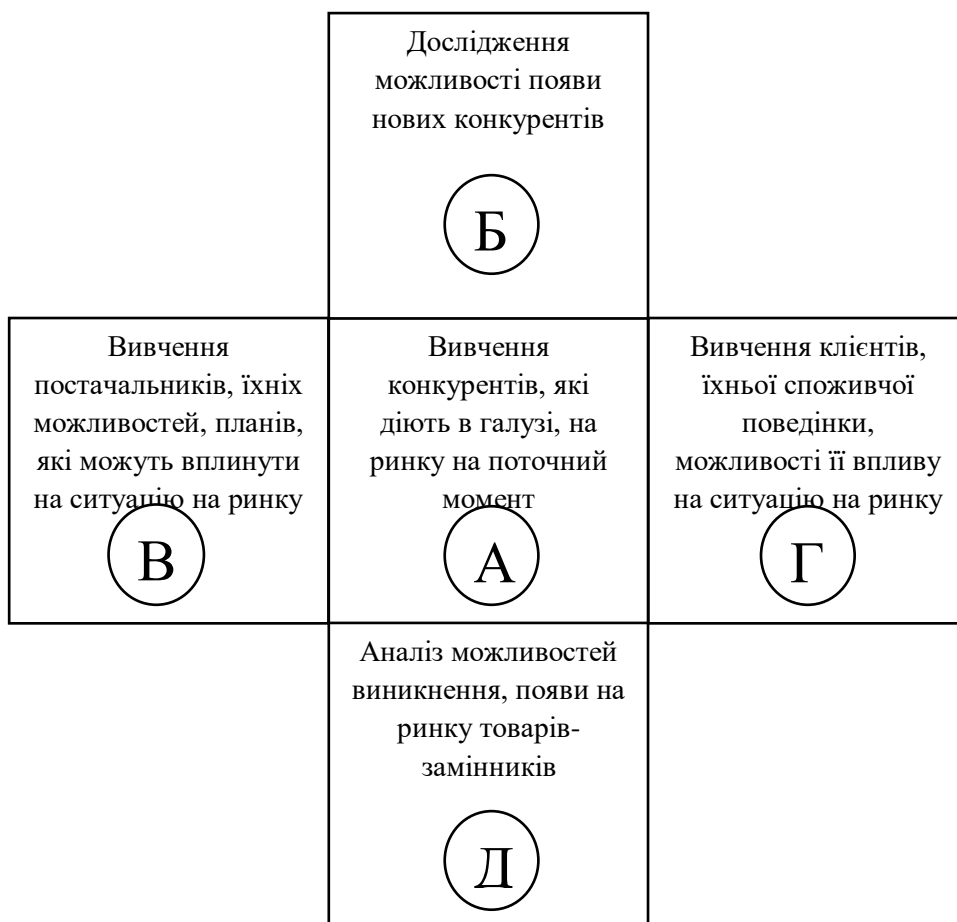


Рис. 2.5. Системний аналіз конкурентної арени (за М. Портером)

У сукупності облікові картки становлять банк даних про підприємство і конкурентів.

## 2.2.2 Аналіз споживачів послуг

Важливою складовою маркетингового мікросередовища є споживач, який прямо впливає на діяльність маркетингу і одночасно є суб'єктом і об'єктом мікросередовища. Є суб'єктом, оскільки прямо приймає участь у процесі маркетингу, і об'єктом – на нього спрямована вся діяльність маркетингу. Зважаючи на такі роль і статус, споживач потребує особливо уважного й всебічного вивчення [23, с. 112].

Таблиця 2.8

### Реальні споживачі ТОВ «МАРІН ПРО»

Ринки	Споживачі ТОВ «МАРІН ПРО»
1	2
Рітейл	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fozzy Group</li><li>• Варус</li><li>• Новус</li><li>• Коло</li><li>• Puma</li><li>• Adidas</li><li>• Континент</li></ul>
Логістичні склади	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фокстрот</li><li>• Віктор ВВВ</li><li>• МТІ</li><li>• Аляска</li><li>• Avon</li><li>• Eva</li><li>• Нова Пошта</li><li>• Rozetka</li></ul>
Виробництва	<ul style="list-style-type: none"><li>• Київська Бісквітна Фабрика</li><li>• Підприємство Май</li><li>• Київський Булочно-кондитерський комбінат</li></ul>

Споживачами послуг підприємства є ринки рітейл, логістики, FMCG, які досліджують потребу в професійному персоналі певної сфери діяльності. Споживачами також можуть бути міжнародні та державні підприємства, у яких є потреба в кваліфікованому персоналі. Фірмі потрібно на достатньому рівні вивчати потреби споживачів, які є її клієнтами та працювати з ними і

формувати доброзичливі відносини, тому що задоволення своїх споживачів – це головна мета підприємства з маркетинговою орієнтацією.

Споживачами послуг підприємства є:

- компанії виробники і постачальники товарів FMCG, у яких немає можливості утримувати власний штат мерчендайзерів або є потреба в додатковій кількості співробітників;
- «зрілі» компанії продовольчої та інших сфер рітейлу, що володіють мережами магазинів форматів супермаркет, що працюють цілодобово або практикуючі нічну викладку;
- компанії продовольчого рітейлу, що володіють мережами магазинів формату супермаркет, що знаходяться в зрілому життєвому циклі (стабільний фінансовий потік, стратегія на оптимізацію).

Забезпечують потреби фірм і підприємств матеріальними ресурсами постачальники, які, як і споживачі, є складовою мікросередовища маркетингу підприємства. Постачальниками є фізичні та юридичні особи, які мають можливість забезпечувати саме підприємство та конкурентів фірми всім необхідним для виробництва первних товарів чи надання послуг. При виборі постачальників потрібно враховувати якість товару, що пропонується, надійність поставки, гарантії, ціни придбання та споживання, умови кредиту тощо.

Єдиними постачальниками підприємства ТОВ «МАРІН ПРО» є фірми, що забезпечують офіс усім необхідним для більшого комфорту менеджерів та керівництва.

#### 2.2.4 Аналіз посередників

Важливою складовою внутрішнього середовища підприємства є маркетингові посередники, які є юридичними та фізичними особами, що надають допомогу компанії у просуванні, розподіленні та продажі товарів на ринку. До них належать [21, с. 27]:

- торговельні посередники – особи, які допомагають підприємству шукати споживачів та безпосередньо продавати їм товари. Вони можуть

забезпечувати зручність локації, визначати час та процедуру купівлі товару замовником із мінімальними витратами, ніж підприємство, що виробляє продукцію;

- фірми-спеціалісти – суб'єкти, які організують рух продукції, надають допомогу підприємству щодо створення запасів товарів та просувають їх від місця виробництва до місця призначення. Це склади, що виконують функцію накопичення та збереження товарів в схемі руху до кінцевого місця призначення, а також транспортні підприємства, зазвичай залізниця, вантажний водний транспорт, організації автотранспортних перевезень, авіалінії тощо;

- агентства, котрі можуть надавати маркетингові послуги зазвичай мають різні профілі і до них входять різні консультативні фірми з питань маркетингу, рекламні агентства, маркетингові дослідницькі фірми, видавництва;

- кредитно-фінансовими установами є посередники, котрі спеціалізуються на наданні фінансових послуг: кредитні та страхові компанії, банки, інвестиційні та інноваційні фонди. Вони надають допомогу підприємству з фінансування операцій купівлі-продажу товарів, можуть брати на себе страхування угод, забезпечують зниження ризиків.

У внутрішньому середовищі маркетингу значне місце належить клієнтурним ринкам, які можуть бути наступних типів:

- споживчий ринок – формують особи чи сім'ї, що купують товари для задоволення особистих потреб;

- ринок виробників – це підприємства-споживачі, які купують товари для виробництва іншої продукції;

- ринок посередників – організації, які купують товари для подальшого їх перепродажу з метою отримання прибутку;

- ринком державних установ є урядові підприємства, що купують товари для їх подальшого використання у сфері комунальних послуг або для надання даних товарів тим, хто їх потребує.

У географічному аспекті підприємство має можливість працювати і на місцевому ринку, і на ринку країни, а також завойовувати міжнародний ринок. Орієнтир на той чи інший тип ринку потребує урахування особливостей роботи на кожному з них.

Особливе місце у мікросередовищі маркетингу можуть займати контактні аудиторії – це будь-які групи, що проявляють реальний інтерес до організації і можуть впливати на неї. Підприємство веде діяльність на ринку в оточенні контактних аудиторій різноманітних типів, котрі можуть як сприяти, так і ставити перешкоди в діяльності підприємств на ринку. До них належать:

- компанії з інвестицій, банки, акціонери підприємства, брокерські фірми фондової біржі – впливають на здатність підприємства забезпечити себе капіталом;

- аудиторії засобів інформації – допомагають привернути увагу споживачів та громадськість до діяльності підприємства;

- контактні аудиторії державних закладів – координують маркетингові рішення діяльності підприємства через державні регулюючі функції стосовно підприємницької діяльності;

- організації, створені громадськістю, які можуть належати до небажаних контактних аудиторій. Такі організації підприємство намагається уникати, але всеодно з ними потрібно рахуватись;

- контактні аудиторії на місцевому рівні та широка громадськість, котрі не працюють відносно фірми організовано, як це можуть робити громадські організації, але будь-яке підприємство зацікавлене у формуванні свого ділового іміджу серед населення;

- внутрішні контактні аудиторії, котрі складаються з власних працівників підприємства, керівників, членів ради директорів, іншого персоналу, які мають потребу в увазі до себе. Гарне ставлення передається від однієї контактної аудиторії до іншої, що допомагає сформувати позитивну атмосферу для діяльності підприємства на ринку.

Вплив складових внутрішнього середовища, які оточують підприємства, потрібно постійно прогнозувати та враховувати. Однак важливим є особливий спосіб впливу на суб'єктів внутрішнього середовища, коли потрібно регулювати власні відносини з партнерами ринку. Через це фактори зовнішнього середовища потрібно вважати відносно контрольованими. Підприємство повинно повністю контролювати власне мікросередовище. Коли йде розробка маркетингових планів, працівники служби маркетингу повинні враховувати інтереси всіх підрозділів, які функціонують в межах підприємства, зокрема вищої ланки керівництва, фінансової служби, служби НДДКР, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та бухгалтерії.

Посередниками підприємства – є соціальні мережі, через які більшість послуг і знаходять свого клієнта. Основними інструментами є: facebook, telegram, instagram, linkedin. Також більшість клієнтів самі зможуть знайти підприємство завдяки активному SEO-просуванню.

### **2.3. Дослідження маркетингового макросередовища**

Всі елементи внутрішнього маркетингового середовища створюють мікрооточення фірми, котре, в свою чергу, функціонує в межах істотного за обсягом та впливом зовнішнього середовища.

Маркетингове макросередовище – це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. Інакше цю групу факторів називають неконтрольованими або частково контрольованими [32, с. 202].

Залежно від спроможності чи неспроможності підприємства впливати на оточуючі його фактори, середовище маркетингу поділяють на кероване і некероване.

Керовані – це ті фактори, якими підприємство управляє, тобто формує, змінює та контролює їх. До керованих належать елементи маркетингу (ціна,

товар, просування, збут) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом [7, с. 165].

Некеровані – ті фактори, на які підприємства не може першочергово впливати.

В економічній літературі виділяють шість груп факторів, котрі, залежно від ситуації, позитивно або негативно впливають на управління маркетинговою системою: економічні, демографічні, природні, політичні фактори та фактори культурного оточення, науково-технічні [21, с. 28].

Найбільший вплив на діяльність підприємства чинять демографічні фактори, оскільки вони формують портрет споживача його товарів та послуг, співробітників, партнерів, конкурентів.

Демографічне середовище визначається динамікою чисельності населення (коефіцієнти смертності і народжуваності), її щільністю, статевовіковою структурою, структурою сім'ї, кількістю шлюбів і розлучень і міграційними процесами. Наприклад, динаміка народжуваності впливає на бізнес через зміну розміру сім'ї і способу життя.

Під час маркетингового планування діяльності підприємства, яке займається виробництвом продуктів дитячого харчування чи товарів для пенсіонерів, необхідно враховувати такі демографічні фактори, як старіння населення країни, зниження народжуваності; рівень зайнятості населення, кваліфікації робочої сили – при створенні нових виробництв; державну економічну політику, чинну систему оподаткування – при плануванні розвитку бізнесу та інвестицій [12, с. 52].

Соціальне макросередовище також має досліджуватись з широким використанням вторинної інформації, яка стосується такого аспекту рівня життя населення, як забезпеченість його товарами, послугами тривалого користування

Якщо у мікросередовищі компанія має можливість впливати на відносини із суб'єктами найближчого оточення і намагається налагодити конструктивну співпрацю з ними, то у зовнішньому оточенні, наприклад,

компанія не має можливості контролювати збір інформації щодо змін, котрі відбуваються у маркетинговому середовищі.

У таблиці 2.9 згруповані основні фактори макросередовища за типами.

Таблиця 2.9

### Типи та фактори макросередовища

Тип макросередовища	Основні фактори макросередовища
Демографічне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка населення, та його густина;</li> <li>- відсоток народжуваності та смертності;</li> <li>- план домогосподарств; - переселення і міграція</li> <li>- статеві-вікова чисельність населення;</li> <li>- відсоток кількості шлюбів та розлучень</li> </ul>
Соціально-економічне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розташування, виробнича концентрація;</li> <li>- ринкова інфраструктура; - стан фінансів-кредитів;</li> <li>- спроможність населення щодо купівлі ;</li> <li>- споживча структура та еластичність;</li> <li>- безробіття, зайнятість; - рівень життя;</li> <li>- наявність та формування списку середнього класу;</li> <li>- матеріальні можливості проживання населення та їх оцінка;</li> <li>- надання житла та середні комунальні можливості</li> </ul>
Природно-географічне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перспективи експлуатації джерел сировини та енергетичних ресурсів;</li> <li>- стан забрудненості довкілля; - кліматичні умови;</li> <li>- розселення та особливості урбанізації;</li> <li>- наявність корисних копалин;</li> </ul>
Науково-технічне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стан розвитку техніки та науки; зміни у технологіях галузі;</li> <li>- зв'язок виробництва з наукою; - стан потреби в науці;</li> <li>- потенціал інновацій підприємства та конкурентів;</li> <li>- професійність робітників</li> </ul>
Політико-правове	<ul style="list-style-type: none"> <li>- політика, режим її утворю, ставлення до бізнесу;</li> <li>- політика економіки державного рівня;</li> <li>- етап закону, що може регулювати діяльність підприємства;</li> <li>- неочікувані повороти політичного курсу</li> </ul>
Культурно-історичне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нації та етноси; - вільний час;</li> <li>- менталітет населення, особливості моральних і культурних цінностей;</li> <li>- релігія та її вплив на підприємницьку діяльність;</li> <li>- поведінка населення на ринку;</li> <li>- головні цінності: сім'я, гроші, освіта, здоров'я, стабільність</li> </ul>

Переміни в зовнішньому оточенні фірма не має змоги контролювати, через це підприємство змушене адаптуватися до таких перемін у своїй діяльності на ринку.

Потрібно відокремити, що певні чинники зовнішнього середовища «ближче» до маркетингу; інші більш «далекі» від них і на бізнес-рішення майже не впливають. Своєрідність досліджень маркетингу зовнішнього

середовища зосереджується на активності в них документного аналізу – як звичайного кабінетного аналізу, так і формалізованого контент-аналізу [7, с. 90]. Також для вивчення економічного середовища використовуються матеріали НБУ, Державної служби статистики України, аналітичні звіти і огляди міністерств України, СОТ, Світового банку, ОЕСР, інші статистичні дані.

Економічне середовище характеризується макроекономічними показниками: ВВП на душу населення в динаміці, структурою доходу і витратами населення в динаміці та у регіональному розрізі, платоспроможністю споживачів і можливістю ведення бізнесу в різних галузях і сферах діяльності, рівнем інфляції, величиною банківського відсотка тощо. Під час аналізу економічного середовища потрібно враховувати диференціацію доходів у сім'ях. Через зростання доходів зростає і попит на товари тривалого користування, а частина витрат на харчування зменшується. При вивченні економічного середовища стає зрозумілим, котрим чином розподіляються і формуються ресурси суспільства. Повністю очевидно, що дані знання мають життєво необхідний для компанії характер, через те, що воно саме буде свою діяльність на використанні ресурсів [15, с. 40]. При дослідженні впливу середовища економіки підприємства слід звернути увагу на наступні фактори:

- характер економіки і її процесів;
- загальна кон'юнктура національного ринку, величина і темпи його зміни;
- удосконалення сегментів ринку що відповідають інтересам компанії;
- процеси в інвестиційній діяльності;
- система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін.

Економічні фактори в цілому позитивно впливають на ТОВ «МАРІН ПРО», оскільки їх розвиток призводить до збільшення обсягів надання послуг.

На рис. 2.6 представлений взаємозв'язок факторів макросередовища, що впливають на ринок.

Кожний з чинників мікросередовища є окремих підприємством, яке має внутрішнє середовище. Тому на кожен окрему одиницю мікросередовища чинники макросередовища впливають таким самим чином, як і на окреме підприємство [8, с. 630].

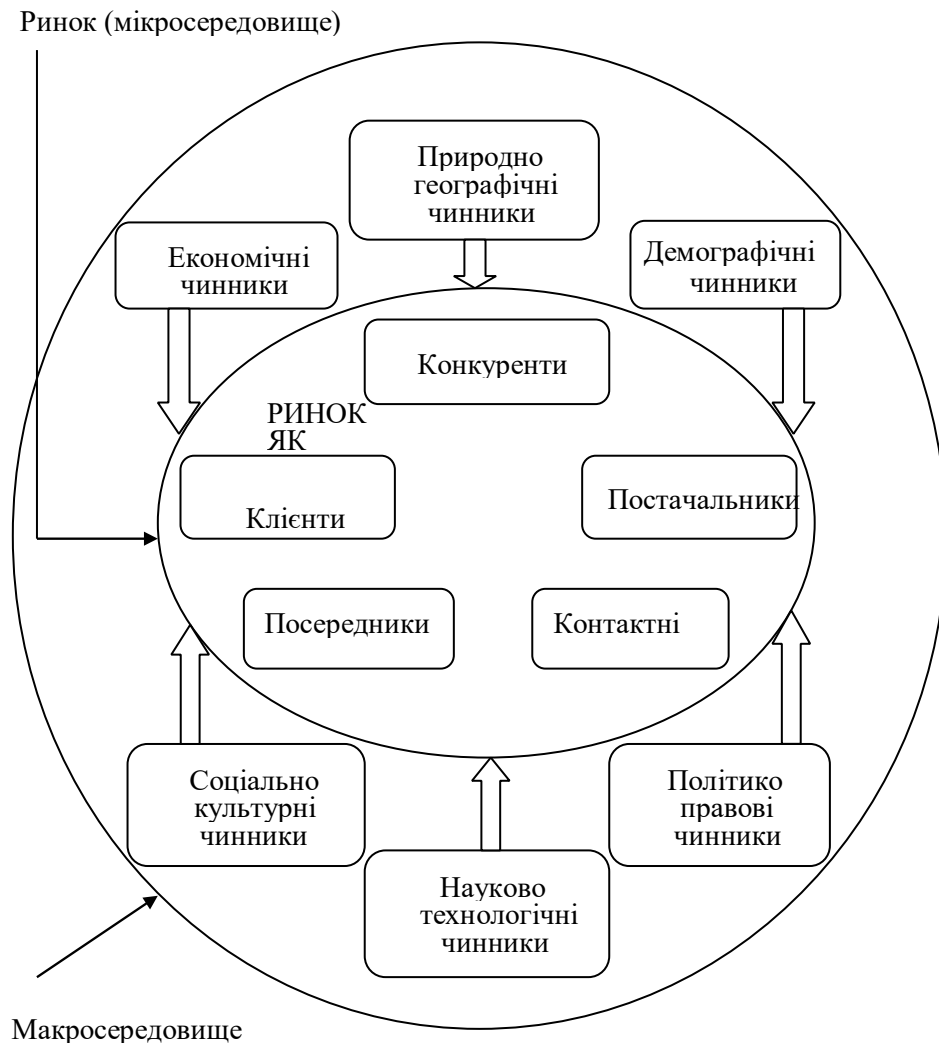


Рис. 2.6. Схема впливу сил і факторів макросередовища на ринок

Ці дані дозволяють виявити певні диспропорції в забезпеченості населення подібними товарами, демонструють динаміку їх зміни та вказують напрямки здійснення маркетингових заходів, розвитку підприємницької діяльності. Соціально-культурне середовище обумовлене показниками забезпечення населення соціальними благами, розвитком ЗМІ, рівнем

культурного розвитку, традиціями, звичаями, релігією в регіональному розрізі [28, с. 98].

Політико-правове середовище регулюється законодавчими актами, постановами уряду, законами, політичними інститутами та їх розвитком.

Науково-технічна середовище характеризується основними досягненнями науки і техніки, інтенсивністю інновацій, кваліфікацією кадрів, впливом НТП на ефективність розглянутої діяльності.

Географічне (кліматичне) середовище відображає географічні та кліматичні особливості регіону (світловий день, температурний режим), можливості використання показників та ін. Певний вплив факторів по особливому відчувається на сучасному етапі. Недостаток певних видів сировини і через це підвищення вартості енергії, поступове зростання забрудненості довкілля призвело до втручання урядів багатьох країн світу в процес раціонального використання та відновлення природних ресурсів, яке передбачає контроль діяльності підприємства з боку держави.

Менеджер з роботи маркетингу повинен добре знати і правильно застосовувати положення основних законів та законодавчих актів, які стосуються інтересів підприємства, споживачів та суспільства загалом.

Формулювання в країні «ринку покупця», котрий є втіленням концепції маркетингу, здійснюється в складних умовах. Проте вже створено нормативно-правову базу, котра формує регламент маркетинговій діяльності на українському ринку щодо таких напрямів маркетингу як, зростання конкуренції, захист прав споживачів, маркетинговий комплекс: товар, ціна, розподіл, просування. В Україні був створений і діє на даний момент Антимонопольний комітет, надається законодавче визначення недобросовісної конкуренції, визначені права споживачів, затверджений перелік товарів та послуг, котрі підлягають обов'язковій сертифікації (див. табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

**Основні закони, що впливають на маркетингову діяльність**

Напрямок маркетингу	Положення закону
<i>Розвиток конкуренції</i>	
Закон України Про Антимонопольний комітет України (1992 р.)	Заснування і робота Антимонопольного комітету. Розроблення і затвердження методики визначення становища монополії підприємців на ринку (1994 р.) (частка 35%)
Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” (1996р.)	Нечесною конкуренцією можуть бути будь-які процеси в конкуренції, які не підтримують торгових і інших чесних звичаїв у господарській діяльності.
<i>Захист прав споживачів</i>	
Закон України “Про захист прав споживачів” (1991р.)	Людські права визначені, передбачені штрафі якщо їх порушать. Створення Державного комітету України у справах захисту прав споживачів Створення Української асоціації споживачів Діє система споживчої експертизи та сертифікації
<i>Комплекс маркетингу</i>	
Товар	
Декрет КМ України «Про стандартизацію і сертифікацію»(1993 р.)	Прийнято список товарів, котрі повинні бути сертифіковані, у разі порушення – штраф
Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (1994 р.)	Приєднання до Парижської конвенції Охорона інтелектуальної власності
Ціна	
Указ Президента України «Про індикативні зміни цін на товари при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України експортно-імпортних операцій» (1994)	Вирішення проблем, які відносяться до встановлення цін при виході на іноземні ринки, недопущення продажу товарів по демпінговим цінам
Розподіл	
Указ президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» (1994 р.)	Формування систем матеріально-технічного забезпечення і збуту, інформаційно-комерційних мереж
Просування	
Закон України “Про рекламу” (1996р.)	Регламентування різних аспектів рекламної діяльності

Законодавство, яке стосується маркетингу, передбачає реалізацію трьох головних цілей.

1. Забезпечення чесного конкурентного середовища. Закон намагається надати неможливість притіснення на ринку слабших конкурентів до їх виходу з ринку і надати споживачам варіанти розумного вибору.

2. Споживачі повинні бути захищені від недобросовісної комерційної практики, повинні мати право на безпечний товар, чесну рекламу, повну інформацію про склад продуктів і умови, при яких їх виготовляють і продають.

3. Захист інтересів суспільства. Сюди входять закони про охорону природи, безпечне повітря, та заходи, що контролюють їх виконання [14, с. 120].

Для оцінки політико-правового середовища розробляють стратегії, спроможні забезпечити зменшення політичного ризику (див. табл. 2.11)

Таблиця 2.11

### Стратегії зменшення політичного ризику

Мінімізація ризику, її джерело	Період	
	До інвестування/ укладання контракту	Після інвестування/ укладання контракту
Внутрішнє, самостійне рішення та дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення інвестицій та запозичення на місцевому рівні</li> <li>• Діяльність за допомогою Управлінського контракту</li> <li>• Франшиза</li> <li>• Інтеграція по вертикалі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення інвестицій та власності місцевого рівня</li> <li>• Появлення VIP статусу (very important partner)</li> <li>• Інтеграція маркетингу</li> </ul>
Підтримка зовні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страхування від держави</li> <li>• Особисте (приватне) страхування</li> <li>• Гарантії що надає приймаюча сторона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страхування особисте (приватне)</li> <li>• Юридичні норми міжнародного рівня</li> </ul>

В рамках маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища може стояти завдання оцінки ринкової кон'юнктури – економічної ситуації на ринку в певний момент, що характеризується співвідношенням попиту і пропозиції, об'ємом товарних запасів та розміром портфеля замовлень, рівнем цін, комерційними умовами реалізації продукції. Її вивчають за допомогою показників, які дозволяють кількісно оцінити, що відбувається на ринку, характер змін та визначити тенденції їх розвитку. Такі показники зазвичай систематизують за наступними групами:

- динаміка виробництва – поява нових товарів і послуг, динаміка витрат підприємства, завантаження виробничих потужностей;

- динаміка і структура попиту та пропозиції – вплив досягнень НТП на рівень споживання і вимоги до якості товарів і послуг, динаміка оптової та роздрібною торгівлі, ємності ринку (обсягу реалізованих на ньому товарів протягом певного проміжку часу), асортимент товарів;

- стан міжнародної торгівлі, її динаміка, основні країни-експортери та імпортери, нові форми і методи торгівлі та післяпродажного обслуговування;

- динаміка оптових цін у провідних країнах – виробниках і споживачах даного товару або послуги, експортних цін, вплив монополії на рівень цін, держрегулювання ціноутворення.

Аналіз кон'юнктури є основою для прогнозування ринку і ухвалення рішень про перспективні напрямки діяльності підприємства. Постійне її дослідження необхідно проводити для вироблення стратегії фірми, збуту і просування товарів і послуг. Фактори науково-технічного середовища спричиняють якісні зміни у технології виробництва головних фондів та сировини, забезпечують появу нових послуг на ринку. Вчасне врахування досягнень і нових тенденцій науково-технічного прогресу дає підприємству нові можливості розширення діяльності підприємства. Для ТОВ «МАРІН ПРО» дія науково-технічних елементів проявляється в загальносвітовій тенденції розвитку електронних засобів комунікації. Для покращення збуту своїх послуг і поліпшення якості надання послуг фірма володіє новою технікою та постійно її оновлює.

Макросередовище маркетингу – сукупність факторів більш широкого порядку (ніж у рамках мікро- і мідісередовища), що побічно впливають на маркетинг фірми, підприємства. Переміни в зовнішньому оточенні підприємство не спроможне контролювати, через це йому залишається лише адаптуватися до цих перемін у своїй діяльності на ринку. Підприємство повинно ретельно стежити за всіма змінами, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та пристосовуватись до цих змін.

SWOT-аналіз запланований на визначення стратегії (корпоративної) підприємства з урахуванням впливу макро та мікросередовища одночасно.

SWOT-аналізу притаманні і переваги і недоліки, котрі потрібно знати і враховувати. Кращі риси, які має SWOT-аналіз в більшості випадків переважають гірші, що спричиняє його популярність у сфері стратегічного управління. Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Показник «Позиція» визначається за 5-бальною оцінкою: «5» – відмінно, «1» – погано. Характеристика «Ранг» вказує на важливість показника для підприємства і визначається за шкалою від 1 до 3

Таблиця 2.12

### Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін фірми

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Висока ринкова частка фірми	4	3	12	1. Слабкі позиції в SMM та SEO просуванні	3	3	9
2. Розгалужена система збуту	4	2	8	2. Застаріле обладнання	4	1	4
3. Висока якість послуги	5	1	5	3. Невеликий асортимент послуг	3	2	6
4. Раціональна побудова служби маркетингу	3	2	6	4. Неєфективне управління підприємством	2	2	4
5. Наявність значного власного капіталу	4	2	8	5. Слабке навчання та розвиток персоналу	4	1	4
Разом	–	–	39	Разом	–	–	27

Визначаємо загальну оцінку шляхом добутку показника «Позиція» на «Ранг». Загальні оцінки підсумовуються. Таким чином, сильні сторони складають 39 балів, слабкі – 27, сильні сторони переважають слабкі, що є позитивним чинником для підприємства. Показники «Важливість» та «Ранг» визначаються експертним методом. Показники важливості беруться однакові для ймовірності реалізації можливостей та ймовірності реалізації загроз.

Також однакові беруться показники важливості для впливу можливостей на фірму та впливу загроз на фірму. Показник ймовірності в сумі повинен дорівнювати одиниці. Визначимо можливості та загрози компанії за даними табл. 2.13

Таблиця 2.13

### Інформація щодо визначення можливостей та загроз компанії

Можливості							Загрози						
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка		Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
Входження на нові ринки	8	0,2	1,6	7	0,6	4,2	Неможливість виходу на нові ринки	8	0,8	6,4	7	0,4	2,8
Соціально-політична стабільність	5	0,4	2	9	0,4	3,6	Соціально-політична нестабільність	5	0,6	3	9	0,6	5,4
Швидке зростання ринку	9	0,7	6,3	8	0,6	4,8	Уповільнений темп зростання ринку	9	0,3	2,7	8	0,4	3,2
Відсутність нових конкурентів	8	0,5	4	7	0,4	2,8	Поява нових конкурентів	8	0,5	4	7	0,6	4,2
Підвищений прибуток в сезон	10	0,5	5	10	0,4	4	Великі збитки в несезонний період	10	0,5	5	10	0,6	6
Разом	-	-	19	-	-	19,4	Разом	-	-	21,1	-	-	21,6

Показник «Загальна оцінка» розраховується шляхом добутку показника «Важливість» та «Ранг». Знаходиться сума загальних оцінок. Для можливостей вибирається менше значення загальної оцінки, для загроз – більше.

Побудуємо матрицю SWOT за такими даними: сильні сторони підприємства оцінюються в 39 балів, слабкі – 27. Можливості підприємства оцінюються в 19 балів, загрози – 21,6. Матриця SWOT має 4 квадранти і буде мати вигляд, наведений на рис.2.7

Сильні сторони переважають слабкі ( $39 > 27$ ), тобто переваг більше, ніж слабких сторін. Загрози переважають можливості ( $21,6 > 19$ ), тобто загроз більше, ніж можливостей. Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити корпоративну стратегію фірми: стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»)

		<b>П&gt;С</b>	<b>С&gt;П</b>
<b>М&gt;З</b>		<b>«МАКСІ-МАКСІ»</b>	<b>«МІНІ-МАКСІ»</b>
<b>З&gt;М</b>		<b>«МАКСІ-МІНІ»</b> ■ позиція фірми	<b>«МІНІ-МІНІ»</b>

Рис.2.7 Матриця SWOT

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІНИ ЧИННИКІВ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

### **3.1. Основні напрямки покращення діяльності підприємства в умовах зміни чинників маркетингового середовища**

Однією із стратегічно важливих цілей ТОВ «МАРІН ПРО» є входження на нові ринки. Це пов'язано з тим, що на вітчизняному ринку аутсорсингу персоналу згадана компанія вже займає стійкі позиції. Згідно з маркетинговою стратегією «лазерного променя», наступним кроком є вихід на нові ринки, де конкуренція з боку місцевих конкурентів низька. Ринок аутсорсингу персоналу не є чимось новим, і в світі вже є компанії, які мають сильні позиції на досліджуваному ринку. Ціна на послуги аутсорсингу персоналу українських підприємств нижча, ніж у закордонних підприємств. Тому ніша «міні» послуги на ринку Європи для підприємства є відкритою, оскільки характеристика послуги підходить для цього завдання. Одним із ринків, на які збирається вийти підприємство, є ринок Польщі. Ринок тимчасової праці постійно збільшується, так в Польщі найманого персоналу виходить близько 250 тис робітників. Але навіть при такому зростанні, частка тимчасового персоналу є незначною, і становить лише 0,4%. В інших країнах ця частка складає: США – 1,2%, Великобританія – 5%, Франція – 2%.

Вибір згаданого ринку можна пов'язати з тим, що на ньому працює не так багато конкурентоспроможних вітчизняних підприємств. Зайти на цей ринок доцільно одним із двох способів: розпочати партнерство із вже існуючим малим підприємством чи створити своє власне. Звичайно для того, щоб підтвердити теорію про те, що наша послуга «міні» є конкурентоспроможна на ринку, а також зазнати мінімальних втрат в разі невдачі, було обрано перший варіант – розпочати партнерство із вже

існуючим малим підприємством, яке надає аналогічні послуги на невеликий період

ТОВ «МАРІН ПРО» бере участь в щорічній найбільшій міжнародній бізнес зустрічі в Україні – TradeMaster. В середньому участь в такій масштабній конференції коштує близько 20 тис. грн. У вартість входить реєстраційний збір, оренда виставкової площі, оренда площі павільйону та інші. Кількість відвідувачів TradeMaster склала 50 тис. осіб. Не важко порахувати, що вартість контакту з одним відвідувачем складає близько 2,4 грн, що є досить позитивним результатом.

Програма TradeMaster – це:

- кращий український і світовий досвід співпраці ритейлерів і постачальників у сфері категорійного менеджменту, продемонстровані кращі практики категорійного менеджменту в різних галузях;

- нові стратегії зростання ритейлу: канали, ніші, інструменти призначення покупців;

- можливості постачальників в розширення ринку збуту. Експорт в Європу, Азію, Країни Перської затоки.

Аудиторія бізнес зустрічі – це понад 350 власників і топ-менеджерів роздрібних мереж України, Європи та ближнього зарубіжжя (власників, генеральних, комерційних директорів, директорів по роботі продажу та маркетингу, закупівель, керівників СТМ). Провідні виробники та імпортери FMCG товарів (від міжнародних компаній-лідерів до невеликих регіональних виробників продуктів харчування).

Згадана виставка дає можливість продемонструвати свої послуги в польових умовах. Регламентом проведення виставки передбачені консультації з фахівцями, форуми, семінари. Участь у цій зустрічч дає змогу компанії продемонструвати свої послуги не лише для клієнтів на вітчизняному ринку, а й для іноземних гостей. Оскільки дана виставка має значний вплив на імідж компанії, було висунуто пропозицію для ТОВ «МАРІН ПРО» звертатись до компаній, які спеціалізуються на розробці

стендів, а також користуватись послугами професійних стендистів для залучення більшої кількості клієнтів.

Підприємство працює в сегменті B2B, що символізує наявність спеціалізованих каналів комунікації. В згаданому сегменті доцільно з-поміж загальної стратегії маркетингу виділити контент-маркетинг. Контент-маркетинг – це поширення корисної інформації для цільових клієнтів в спеціальних каналах комунікації з метою залучення потенційних клієнтів, завоювання їх довіри. Загалом, така інформація має бути такою, що приверне увагу потенційного клієнта на пропозицію компанії, і з певною ймовірністю стане її фактичним клієнтом. Формат контенту може бути різної форми, як текстова, графічна, так і аудіовізуальна. Контент-маркетинг спрямований на довгострокову побудову позитивної репутації компанії. Цінність TradeMaster – це число відвідувачів – 50000. Сутність контент-маркетингу полягає саме в тому, щоб створювати цінний для потенційних клієнтів контент, яким можна завоювати його довіру

Підприємство обрало для себе стратегію завоювання нових ринків. Пріоритетний напрям розвитку – Польща. Оскільки зв'язки з малими підприємствами в Польщі вже налагоджені, можна з їх допомогою почати формувати імідж. Програма роботи з партнером представлена в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Програма роботи з партнером ТОВ «МАРІН ПРО»**

Вид співпраці	Витрати за сезон	Ефективність
Розміщення оголошень на сайті і в каталозі послуги партнера	4% від обсягу продажу через партнера	Розширення мережі збуту продукції
Розміщення реклами на сайті партнера з відгуком польських клієнтів	3 тис.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Публікації в польських спеціалізованих виданнях із зазначенням відгуків	20 тис	Підвищення зацікавленості читачів у послугах ТОВ «МАРІН ПРО»

Проект покращення іміджу полягає в тому, що ТОВ «МАРІН ПРО» надає знижку для клієнтів партнера на 5 одиниць персоналу. Після чого, їх купують польські клієнти, з умовою, що вони після користування залишать

свій відгук про послугу. З огляду на те, що послуга дійсно відповідає європейським стандартам, відгук очікується позитивний. Навіть декілька позитивних відгуків від польських клієнтів матиме значний вплив на імідж ТОВ «МАРІН ПРО» на ринку Польщі. До даних відгуків можна апелювати в різних каналах комунікації:

- на тематичних виставках;
- в інтернет рекламі;
- при публікаціях статті в спеціалізованих виданнях.

На сайті партнера, з яким співпрацює компанія, повинна бути розміщена контекстна реклама, яка буде привертати увагу споживачів до продукції української компанії. Вид і інформація цієї реклами не повинна відлякувати споживача.

До питання участі у міжнародній бізнес зустрічі потрібно підійти особливо уважно. Стенд має привертати увагу відвідувачів здалеку. Розміщення має бути вигідним. Стендист повинен вміти зацікавити клієнта. Підприємство має розробити інструкцію привернення уваги польською мовою. Це продемонструє польським клієнтам зацікавленість ТОВ «МАРІН ПРО» на ринку Польщі і дбайливе ставлення до своїх потенційних споживачів.

Впізнаваність бренду ТОВ «МАРІН ПРО» на ринку Польщі має низький рівень в 4-5%. Очікується зростання згаданого показника в 2021 році до 35% за рахунок участі в виставках, із таргетингом на польських клієнтів, публікаціях в спеціалізованих виданнях та інтернет рекламі.

Важливим напрямом покращення діяльності ТОВ «МАРІН ПРО» в умовах зміни чинників маркетингового середовища є розробка стратегій розвитку, які включають:

-максимально ефективне використання експертизи та досвіду в сферах HR і рітейл, а також всієї інфраструктури Rost Retail, для інтенсивної експансії на ринок роздрібної торгівлі;

- просування існуючих / розробка нових послуг компанії, як окремих продуктів для ринку рітейл, через призму потреб ринку, з обов'язковим стратегічним плануванням, для кожного з сервісів. Конкурентна, зрозуміла для клієнта, вартість продукту (1 візит, 1 чол / год і т.п.);

- використання WEB-ресурсу, для наповнення і експлуатації єдиної стандартної бази потенційних і існуючих співробітників, з максимально актуальними аналітичними даними, а також оперативною можливістю формування звітності. Застосування даної системи для масового підбору персоналу;

- розробка і впровадження спеціального «Паспорту тимчасового працівника», що дозволить уніфікувати логістику обліку робочого часу і виплат працівникам, а також морально стимулювати тимчасових співробітників працювати з Rost Retail в різних проектах;

- стратегія об'єднання / суміщення сервісів для мереж рітейл і виробників / постачальників, а також, розвиток суміщених проектів: аутсорсинг викладки - мерчендайзинг, поєднаний мерчендайзинг.

Важливим напрямом покращення діяльності ТОВ «МАРІН ПРО» є оцінка його конкурентоспроможності. Показники, які найкращим чином дозволяють охарактеризувати і оцінити конкурентоспроможність того або іншого конкретного підприємства відбираються, як правило, шляхом опитування експертів. Так само методом експертних оцінок показники оцінюються відповідним чином (в залежності від обраної методики показникам можуть бути привласнені відповідні ваги). Подібним чином здійснюється оцінка параметрів конкурентоспроможності фірм – основних конкурентів. Кінцеві оцінки показників конкурентоспроможності вносяться до таблиці, що дозволяє легко провести аналіз рівня конкурентоспроможності за різними показниками (див. табл. 3.2).

Привабливим напрямом маркетингової діяльності, на якому ТОВ «МАРІН ПРО» може досягти конкурентних переваг, є маркетингова можливість.

Для інформаційного забезпечення усіх підрозділів необхідними даними ТОВ «МАРІН ПРО» використовує комп'ютерні мережі. Їх застосування дає змогу менеджеру з маркетингу своєчасно приймати маркетингові рішення.

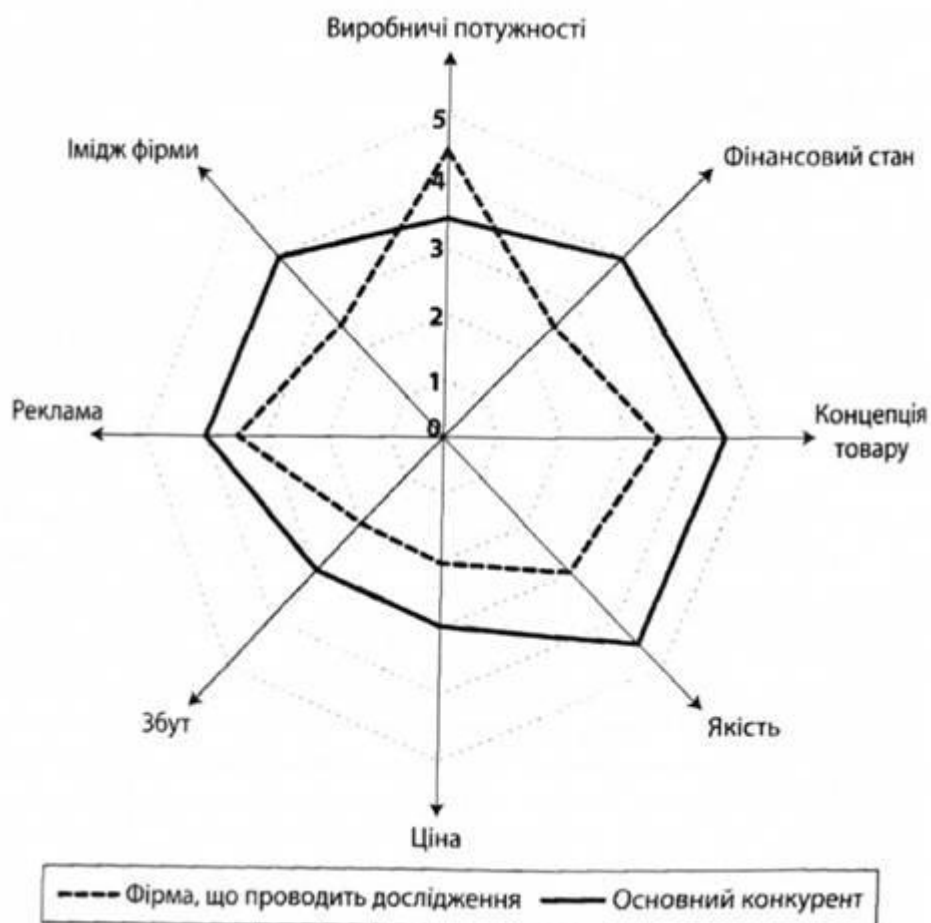


Рис. 3.1. Матриця конкурентоспроможності фірми

Як слушно вказує С. С. Гаркавенко, аналогічно може бути побудована матриця конкурентоспроможності для будь-якого класу об'єктів – товару, країни тощо [15, с. 130].

Для аналізу маркетингових можливостей і прогнозування свого місця на ринку ТОВ «МАРІН ПРО» може скористатися матрицею можливостей щодо товарів і ринків (матрицею Ансоффа), що наведена на рис. 3.2. Яка із цих можливостей виявиться привабливішою, покажуть прогноз кон'юнктури ринку та аналіз змін у макросередовищі. Але все це стосується тільки

зовнішніх факторів, прогножуючи ринкову діяльність, ТОВ «МАРІН ПРО» неодмінно повинне проаналізувати й оцінити свій власний потенціал.

	Існуючі	Нові
Існуючі	1.Глибше проникнення на ринок	2.Розширення меж ринку
Нові	3.Розроблення товарів, послуг	4.Диверсифікація

Рис. 3.2. Матриця Ансоффа

У матриці Ансоффа виділяються наступні моменти:

по-перше, фірма може побачити свої можливості в напрямі глибшого проникнення на існуючий ринок зі своїм існуючим товаром, послугами за допомогою інтенсифікації їх руху, активного просування, зниження цін тощо;

по-друге, вона може для існуючого товару чи послуги шукати нові ринки (географічні) чи виявляти нові сфери застосування цього товару чи послуги;

по-третє, фірма може розробити нові продукти чи модифікувати існуючі для своїх традиційних ринків, скориставшись визнанням споживачів її відомих товарних марок;

по-четверте, у фірми можуть виявитись можливості диверсифікації за рахунок пропозиції нових товарів на нових ринках. Вона може відкрити нові виробництва, що ніяк не пов'язані з її нинішнім асортиментом і ринками. Цей напрям найбільш ризикований, але водночас він може мати і найкращі перспективи.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – вихід на новий ринок Польщі**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

Як і будь-яка зміна в функціонуванні системи потребує обґрунтованості, так і зміни в системі управління підприємством повинні

бути не тільки обґрунтованими, але і економічно ефективними, що говорить про необхідність і правильності застосування цих перетворень.

Єдиної загальноновизнаної і науково доведеною методології щодо розрахунку впливу змін в управлінні підприємством на підсумкові показники роботи не існує, було відібрано та систематизовано показники і коефіцієнти для визначення економічної ефективності для ТОВ «МАРІН ПРО» після умовного впровадження шляхів вдосконалення маркетингової діяльності.

Як відомо з підрозділу 3.1, першим кроком до покращення маркетингової діяльності підприємства є вихід на ринок Польщі.

Варто взяти до уваги той факт, що вихід на новий ринок, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва компанії в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору підприємства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є 91 стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки по їх миттєвій економічній ефективності, що побічно підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому, першими заходами, проведених службою маркетингу повинні стати заходи щодо реклами і стимулювання збуту, для поліпшення іміджу компанії в новій для неї країні.

З виходом на ринок Польщі планується закриття заявки на 10-13 чоловік з середньою ціною 68,56 грн/год.

Також потрібно відкрити новий офіс в столиці країни, та найняти співробітника для подальшого розвитку офісу та співробітництва з новими клієнтами .

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий

дохід, та завоювати довіру споживачів послуги на новому ринку і покрити первинні витрати на власне формування і утримання нового офісу.

Нижче представлений розрахунок бюджету витрат, пов'язаний з проведенням зазначених заходів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Розрахунок бюджету витрат на здійснення заходів  
ТОВ «МАРІН ПРО»**

Статті витрат	Сума, грн	Пит. вага
<b>Разові витрати при формуванні підрозділу</b>		
Оренда і ремонт приміщення	30000	47,6
Меблі	10000	15,9
Обчислювальна й офісна техніка	15000	23,8
Засоби зв'язку	8000	12,7
<b>Усього</b>	<b>63000</b>	<b>100,0 (16,4)</b>
<b>Річні витрати операційної діяльності</b>		
Плата за оренду приміщень	107800	33,7
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	180000	56,2
Канцтовари й офісний папір	6000	1,9
Госптовари	2000	0,6
Послуги зв'язку	2400	0,7
Інтернет	11880	3,7
Обслуговування і ремонт	4000	1,3
Експлуатаційні і комунальні послуги	6000	1,9
	Усього	320080
	Разом	383080
		100,0 (83,6)

Отже, для втілення в життя цього заходу, необхідно виділити 383080 грн. Найбільшу частку серед витрат займають витрати на Інтернет, плата за оренду приміщень та їх ремонт і витрати на персонал.

Є надія, що це допоможе підприємству завойовувати новий ринок та розвивати свій бренд не лише на території України.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

В результаті участі підприємства у заході «Вихід на новий ринок Польщі», воно планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз    П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування експертів отримано наступні дані (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

#### **Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	1109280	1109690	1100210	1102630	1102320	1104460	1115325

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.4.

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного  
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Оі, тис. грн	3268892	3279581	3283892	3295170	3296930	3299120	3300748	-
Осер	3289190							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-20298	-9609	-5298	5980	7740	9930	11558	-
$\Delta O_2$	41202620 2	92341117	28073345	35755274	5990096 6	98596389	13357745 7	8602707 52

Знаходимо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (3268892 + 3279581 + 3283892 + 3295170 + 3296930 + 3299120 + 3300748) / 7 = 860270752 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3)

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{860270752 : 7} = 11086$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = \left( \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \right) * 100\% = \frac{11086}{3289190} = 0,34\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 3295170 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 3300748 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3268892 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (3300748 + 4 * 3295170 + 3268892) / 6 = 3291720 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$3291720 / 8198400 * 100\% = 40,15\%$ , де 8198400 тис. грн. - базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$8198400 + 3291720 = 11490120 \text{ млн. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 4853485 млн. грн, у т.ч. постійні витрати – 1120850 тис. грн, змінні – 3732635 млн. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$3732635 * 0,41 = 1530380,35 \text{ тис. грн.}$$

Проведення підприємством заходу потребує витрат у розмірі 383080 тис.грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$1530380,35 + 383080 = 1913460,35 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$4853485 + 1913460,35 = 6766945,35 \text{ млн. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\DeltaПр = 3291720 - 1913460,35 = 1378259,65 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$3344915 + 1378259,65 = 4723174,65 \text{ тис. грн.}$ , де 3344915 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$1378259,65 \times (1 - 0,19) = 1116390,31 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$2342400 + 1116390,31 = 3458790,31$  тис. грн., де 2342400 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу,  
тис. грн**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3291720
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1913460,35
Приріст прибутку від реалізації продукції	1378259,65
Приріст чистого прибутку	1116390,31

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення підприємством заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 854376,6 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 771274,04 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 83102,56 тис. грн, а чистий прибуток на 67313 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства**

Щоб досягти високих результатів господарювання, господарюючим суб'єктам необхідно постійно виявляти та нейтралізувати негативні фактори та стимулювати дії позитивних, зокрема: удосконалювати організаційну структуру, збалансовувати виробничий потенціал, впроваджувати нові технології. Реалізація внутрішніх і зовнішніх факторів, які направлені на підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечить отримання не лише економічного ефекту, але й соціального.

Виробнича ефективність підприємства діє як загальне поняття, яке показує фінальні результати використання ресурсів за конкретний інтервал

часу, основною ознакою котрого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з мінімальними витратами суспільної праці або часу. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємств передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності.

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8198400	11490120	3291720	40,15
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4853485	6766945,35	1913460,35	39,42
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3344915	4723174,65	1378259,65	41,20
4. Чистий прибуток	тис. грн.	2342400	3458790,31	1116390,31	47,66
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	59,2	58,89	-0,31	-0,52
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	28,57	30,10	1,53	X
7. Рентабельність продукції	%	68,92	69,80	0,88	X

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}$ ) =  $PВ/чД(В)*100$ :

$$6766945,35 / 11490120 \times 100 = 58,89 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продукції ( $P_1$ ) =  $Pr/ПВ*100$ :

$$4723174,65 / 6766945,35 \times 100 = 69,80 \%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =  $ЧПр/ЧД(В)*100$ :

$$3458790,31 / 11490120 \times 100 = 30,10\%$$

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1378259,65 тис.грн або 41,20%, чистий прибуток збільшиться на 1116390,31 тис.грн, або на 47,66%, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,31 грн, або 0,52%, рентабельність діяльності та рентабельність продаж збільшаться на 1,53% та 0,88%

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, покращити свої позиції на ринку.

Якщо результати господарської діяльності перевищують витрати, можна говорити про позитивний ефект, інакше – про негативний ефект (збиток). Як показав аналіз, ефективність діяльності підприємства характеризується показниками рентабельності, норми прибутку, продуктивності праці, витрат виробництва, трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості. Основним резервом підвищення економічної ефективності діяльності є раціональне формування, відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства

На підставі дослідження запропоновано захід з покращення маркетингової діяльності підприємства з метою покращення іміджу компанії та формування бренду Rost Retail, як однієї із складових конкурентоспроможності послуг.

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованих заходів, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість. Заходи добре вплинули на діяльність підприємства, але чистий дохід зменшився. В структурі маркетингових

заходів зростає частка інтернет маркетингу та публікацій в спеціальних виданнях, але при цьому участь у виставках не відійшла на другий план. Це дозволяє підприємству постійно нагадувати споживачам про себе і не дати конкурентам вийти на перший план обговорень. Для подальшого покращення діяльності, підприємству ТОВ «МАРІН ПРО» слід і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно запускати нові послуги та проекти для збільшення ефективності своєї діяльності. Для кращої роботи підприємства постійно потрібно удосконалювати процеси роботи та покращувати якість своїх послуг.

## ВИСНОВКИ

Бренд Rost Retail є власністю підприємства ТОВ «МАРІН ПРО» - це комплекс бізнес-рішень, спеціально розроблених для ринків рітейл, логістики, FMCG. Одними з ключових сервісів компанії є надання тимчасового персоналу, аутсорсинг торгових і логістичних процесів, рекрутмент, мерчандайзинг.

Визначено роль стратегічного ситуаційного аналізу у розвитку маркетингового середовища. Саме стратегічний ситуаційний аналіз передбачає визначення генерального курсу (місії) розвитку підприємства, підвищення мотивації і зацікавленості працівників в реалізації визначеної місії, виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку і стимулювання виробничих підрозділів.

Проведено розрахунки динаміки надання послуг у розрізі асортиментних груп та динаміки структури асортименту продукції. За розрахунками можна зробити висновки, що кількість наданого персоналу збільшилась в 2019 році в порівнянні з 2018 роком, але прибуток навпаки зменшився. Це пов'язано зі збільшенням витрат. Найбільша питома вага у послуги «Аутсорсинг логістичного персоналу», а найменша у послуги «рекрутмент», це пов'язано з постійною потребою тимчасового персоналу на логістичних складах та зменшенням потреби штатного персоналу.

Відібрані три головних конкурента бренду Rost Retail – це компанії Fillin, Хаскі аутсорсинг та Sun One. Проведено аналіз цілей та стратегій конкурентів. За даними аналізу можна зробити висновок, що всі конкуренти є великими гравцями на ринку.

Сильними сторонами підприємства ТОВ «МАРІН ПРО» є стійкі позиції на ринку, адже останнім часом проходить робота над розвитком бренду та просуванням послуг підприємства різними методами. Сильною стороною ТОВ «МАРІН ПРО» є ефективне ціноутворення, оскільки ціни Rost

Retail є більш низькими ніж у конкурентів. Із слабких сторін можна виділити погану комунікацію з клієнтами через засоби масової інформації.

Розраховано нову структуру витрат на маркетингові заходи. Обсяг витрат на маркетингові заходи зріс на 446280 тис. грн. В структурі маркетингових заходів зросла частка інтернет маркетингу та публікацій в спеціальних виданнях, але при цьому участь у виставках не відійшла на другий план, що дозволяє ТОВ «МАРІН ПРО» постійно нагадувати споживачам про себе і не дати конкурентам вийти на перший план обговорень.

Дана оцінка прогнозованому рівню впізнаваності компанії на ринку Польщі.

На підставі дослідження запропоновано захід з покращення маркетингової діяльності підприємства з метою покращення іміджу компанії та формування бренду Rost Retail, як однієї із складових конкурентоспроможності продукції. Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, покращити свої позиції на ринку.

Досліджено, що в структурі маркетингових заходів зросла частка інтернет маркетингу та публікацій в спеціальних виданнях, але при цьому участь у виставках не відійшла на другий план. Це дозволяє підприємству постійно нагадувати споживачам про себе і не дати конкурентам вийти на перший план обговорень.

Визначено, що для подальшого покращення діяльності, підприємству ТОВ «МАРІН ПРО» слід і надалі розвиватися, слідувати світовим тенденціям, постійно запускати нові послуги та проекти для збільшення ефективності своєї діяльності. Для кращої роботи підприємства постійно потрібно удосконалювати процеси роботи та покращувати якість своїх послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарян О.М. Маркетинг: принципи і функції: навч. посібник. Харків: Студцентр, 2002. – 320с.
2. Акімова І.М. Промышленный маркетинг. Київ: Знання, 2000 – 296 с.
3. Андрусенко Г.А. Основы маркетинга: учеб. пособие. Х.: Изд-во ГОС. АГРАР УН-ТА, 2002. – 152 с.
4. Аникин Б. А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг – высокие технологии менеджмента: учебное пособие, 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
5. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан, Седрик Рид: под ред. В. В. Голды. Пер. с. англ. Н. И. Кобзаревой. Москва: Вершина, 2015. – 416 с.
6. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 95-99.
7. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. – 280 с.
8. Багієв Г. Маркетинг: підручник – Львів: Економіка, 2009. – 784 с.
9. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник – 2-ге вид, перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2004. 644 с.
10. Білорус О. Г., Гаврилюк О.В. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія. Київ: КНЕУ, 2017. – 349 с.
11. Богиня Д.П. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці в умовах міжнародної інтеграції. Вісник соціально-економічних досліджень (збірник наук. праць). 2008. Вип. 32. Одеса: ОДЕУ. С. 39 – 47.
12. Белов М.А., Н.М. Євдокимова, В.Є.Москалюк та ін. Планування діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц./ за заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ, 2007. – 252с.

13. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: навч.- метод. посібник для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2001. – 119с.
14. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. – 712с.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів. Київ: Лібра, 2004 р. – 384 с.
16. Грішнова О.А., Заїчко О.Т. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. Київ: Україна: Аспекти праці, 2014. – № 8. – С. 10-14.
17. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. 2013.  
[URL:http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf)  
(дата звернення 22.01.2021)
18. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. –239 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. Москва: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995. – 702 с.
20. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 184 с.
21. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., оновлене за ред. Л.А. Мороз. Львів: «Інтелект-Захід, 2002. – 244 с.
22. Портер М.Э. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2006. – 608 с.
23. Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. Київ: Атіка: Ельга-Н, 2009. – 328 с.
24. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
25. Скибінський С. В. Поведінка споживачів у маркетингу: навч. посібник Львів : Вид-во Львівськ. комерц. акад, 2009. – 260 с.
26. Словник маркетингових термінів. Укладачі: Н.П. Скригун, К.Ю. Семененко, С.Б. Розумей, О.Ф. Крайнюченко, Л.В. Капінус, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова. Київ: ПП «Сердюк В. Л.», 2014. – 108 с.

27. Старостина А.А. Маркетинговые исследования. Москва, Издательский дом «Вильямс», 2001. – 320 с.
28. Турченко М. О., Швець М.Д. Маркетинг : підручник. Київ: Знання, 2011. – 318 с.
29. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm). (дата звернення 22.01.2021).
30. Хохлова І.В. Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України. – URL: <http://www.ukrsocium.org.ua/Arhiv/Stati/4%202013/140-150.pdf> (дата звернення 22.01.2021)
31. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
32. Фінанси підприємств: підручник за заг. наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. – 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. – 460 с.
33. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

# Додатки

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за  
2019 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8198400	9038400
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3479625 )	( 3026140 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2532382	2074741
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	50463	61902
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 218413 )	( 199769 )
Витрати на збут	2150	( 1155447 )	( 973691 )
Інші операційні витрати	2180	( 39919 )	( 18942 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1169066	944241

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	131628	259772
Інші доходи	2240	46475	28867
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 1601 )	( 1359 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 2059 )	( 2967 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1343509	1228554
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-257085	-223529
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2342400	2582400
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	25945	27714	
первісна вартість	1001	98694	111394	
накопичена амортизація	1002	27497	36808	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	42268	63320	
Основні засоби:	1010	151528	192074	
первісна вартість	1011	193849	256667	
знос	1012	242321	264593	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21936	21936	
інші фінансові інвестиції	1035	8	8	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7370	2098	
Відстрочені податкові активи	1045	182236	191821	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	1095	83700	125764	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	31876	32471	
Виробничі запаси	1101	15862	13496	
Незавершене виробництво	1102	1904	3273	
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			

Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44832	48771	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2506	2947	
з бюджетом	1135	4091	1705	
у тому числі з податку на прибуток	1136	4091	1705	
з нарахованих доходів	1140	13785	3252	
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42463	1527	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	300088	163113	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	3851	4001	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190		95	
<b>Усього за розділом II</b>	1195	389405	249896	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200			
<b>Баланс</b>	1300	310557	475660	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	54622	54622	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	15336	15336	
Нерозподілений прибуток	1420	176497	184941	

(непокритий збиток)				
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	1495	299539	307983	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	1595			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	74213	81367	
за розрахунками з бюджетом	1620	15482	17892	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625			
за розрахунками з оплати праці	1630	7364	6242	
за одержаними авансами	1635	2981	615	
за розрахунками з учасниками	1640	115422		
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			

Поточні забезпечення	1660	57207	58410	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	3576	3703	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	273566	167676	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	1900	573105	475660	