

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

ФОЛЮШЕВСЬКА Юлія Степанівна

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА
IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING IN THE ENTERPRISE
MARKETING SYSTEM**

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МАРКм-21
Фолюшевська Ю. С.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Окрепкий Р.Б.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Фоліушевська Ю. С. Удосконалення стратегічного планування в системі маркетингу підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2019.

В роботі розглянуто теоретико-організаційні засади стратегічного маркетингового планування на підприємствах. Досліджено систему планування маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс». Розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного маркетингового планування діяльності досліджуваного підприємства, зокрема розроблено рекомендації щодо впровадження моделі стратегічного планування в систему маркетингу ТОВ «Елеюс», що сприятиме посиленню стратегічної компоненти маркетингового планування і підвищенню його ефективності.

ANNOTATION

Foliushevskaya Y. S. Improvement of strategic planning in the enterprise marketing system. – Manuscript.

Research for higher education master's degree in specialty 075 "Marketing", educational and professional program. - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2019.

The theoretical and organizational principles of strategic marketing planning at enterprises are considered in the work. The system of planning of marketing activity of LLC «Eleyus» is investigated. A number of proposals have been developed to improve the strategic marketing planning system of the enterprise under study, including recommendations for the implementation of the strategic planning model in the marketing system of LLC «Eleyus», which will help to strengthen the strategic component of marketing planning and increase its effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ	6
1.1. Сутність маркетингового планування	6
1.2. Концептуальні основи маркетингового планування як функції управління маркетинговою діяльністю підприємства	13
1.3. Організаційні аспекти планування маркетингової діяльності на підприємстві	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЕЮС»	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	29
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс»	37
2.3. Аналіз ефективності системи маркетингового планування на ТОВ «Елеюс»	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕЛЕЮС»	53
3.1. Розробка та впровадження моделі стратегічного планування в систему маркетингу підприємства	53
3.2. Розробка рекомендацій щодо оцінки ефективності маркетинг-плану.....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень динамічності маркетингового середовища вимагає прийняття адаптивних рішень в управлінні підприємством, в тому числі в маркетинговій діяльності. Її планування набуває більшої важливості, оскільки визначає модель ринкової поведінки підприємства залежно від його можливостей та стану маркетингового середовища. Саме маркетингове планування дозволить підприємству в сучасних умовах обирати оптимальні маркетингові інструменти впливу на споживачів, ефективно здійснювати маркетингову діяльність. Однак у сукупності методів і технологій управління вітчизняними підприємствами маркетингове планування не набуло значного поширення. І це актуалізує питання удосконалення інструментарію маркетингового планування, перенесення його завдань у площину стратегічного управління як передумов для забезпечення сталої динаміки розвитку підприємств.

Проблемам маркетингового планування діяльності підприємств і формуванню маркетингових стратегій у теорії та практиці управління приділяється значна увага. Науково-методичну основу маркетингового планування закладено у працях М. Портера, Ф. Котлера, Д. Аакера, І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Х. Мінцберга та ін. Однак більшість практичних розробок зарубіжних науковців не враховують сучасних реалій української економіки.

В Україні формуванню методів та інструментів маркетингового планування присвячені праці О. Біловодської, О. Ястремської, Л. Балабанової, О. Оснач, М. Михайлової, С. Єфімової, Н. Куденко, О. Фірстової, Є. Овечкіна, А. Павленка, Є. Крикавського, С. Семенюк, Ю. Меленчук, Р. Федоровича та ін. Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогодні немає достатньої кількості науково-практичних розробок, які б давали можливість здійснити ефективну організацію маркетингового стратегічного планування в діяльності підприємства, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, визначило її мету й завдання.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування в системі маркетингу ТОВ «Елеюс».

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- уточнити і розширити понятійний апарат маркетингового планування діяльності промислових підприємств;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Елеюс» та оцінити ефективність системи маркетингового планування на ньому;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного маркетингового планування та її впровадження в діяльність досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: процес стратегічного планування в системі маркетингу підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій. статистичні та аналітичні дані про ринок витяжок в Україні, результати маркетингових досліджень, внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження моделі стратегічного планування в систему маркетингу ТОВ «Елеюс», що сприятиме посиленню стратегічної компоненти маркетингового планування і підвищенню його ефективності.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів при розробці маркетинг-планів як стратегічного, так і тактичного характеру промисловими підприємствами.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 12 таблиць, 15 рисунків, 65 використаних джерел та 6 додатків.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» та II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення». Результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність маркетингового планування

У сучасних ринкових умовах перед суб'єктами господарювання виникає потреба у більш активному використанні маркетингових інструментів та підвищенні ефективності маркетингової діяльності, що обумовлює необхідність її організації та планування. Маркетингова діяльність та маркетинговий менеджмент стали не лише необхідністю, а й невід'ємною частиною господарювання у сучасних умовах, оскільки виникає потреба в ефективній організації діяльності підприємства у складному та мінливому ринковому середовищі [6].

У всіх сферах і на всіх рівнях управління, в тому числі і під час прийняття маркетингових рішень, потрібна підготовка та впорядкування дій щодо визначення цілей, засобів і заходів, які повинні забезпечувати виробництво та реалізацію продукції чи послуг, спрямованих на задоволення наявного попиту та перспективних потреб споживачів. Тому серед чисельних проблем пошуку ефективних механізмів функціонування підприємства, достаньо гостро стає саме питання удосконалення інструментів та підходів до управління, однією з функцій якого є планування [35]. Не виключенням є й маркетингова діяльність, яка потребує маркетингового планування. Це відносно новий вид діяльності на підприємстві, необхідність в якій зростає по мірі активізації маркетингової діяльності, застосуванні все більшого арсеналу маркетингових інструментів просування на ринок товарів и послуг підприємства.

У сучасній практиці маркетингової діяльності саме проблематика маркетингового планування недостатньо вирішена й потребує науково-методичного забезпечення. Існують різні точки зору визначення сутності маркетингового планування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «маркетингове планування» в трактуванні провідних учених

Автор	Визначення	Особливості підходу
Маркетингове планування - це:		
Біловодська О.А. [5]	«... поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів»	Цілі та фактори маркетингових ресурсів
Мнушко З.Н., Діхтярьова Н.М. [42]	«... управлінський процес створення та підтримування відповідності між метою фірми та її потенційними можливостями в процесах ринкової діяльності»	Узгодження мети діяльності та потенційних можливостей
Семенюк С.І. [56]	«... логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягнення за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу»	Цілі маркетингу та вибір маркетингової стратегії
Маркетингове стратегічне планування - це:		
Котлер Ф. [30]	«... управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями у маркетингу»	Узгодження мети діяльності та потенційних можливостей
Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. [50]	«... процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства»	Вибір курсу дій
Петруня Ю.Є. [52]	«... створює необхідну умову для забезпечення ринкової орієнтації комерційної організації. Це планування повинно виконувати роль основи стратегії організації»	

Як видно з табл. 1.1, вчені З. Мнушко, Н. Діхтярьова [42] розглядають маркетингове планування як управлінський процес. На їх думку, воно передбачає створення та підтримування відповідності між метою фірми та її потенційними можливостями в процесах ринкової діяльності. Однак, авторами звужується його сутність, оскільки зводяться лише до необхідності підтримки відповідності між метою фірми та її потенційними можливостями. Наведене визначення, на нашу думку, не розкриває повністю сутності та ролі маркетингового планування в умовах невизначеності та динамічності маркетингового середовища.

Більш точнішим є визначення О. Біловодської [5], яка стверджує, що це «...поетапний процес досягнення маркетингових цілей, під час якого контролюється маркетингове середовище». Погоджуємося з автором і в тому, що досягнення маркетингових цілей можливе лише за умов систематичного використання маркетингових інструментів. Таке визначення ґрунтується на системному управлінні функціями підприємства, пов'язаними із забезпеченням продажу товарів і послуг, що виробляються ним, через активізацію маркетингової діяльності. Проте, автор не акцентує увагу на необхідності узгодження цілей з можливостями, що є одним з основоположних принципів формулювання цілей – досяжність та адекватність. Успіх реалізації маркетингових заходів значною мірою залежить, в тому числі, й від наявних потенційних можливостей та їх урахування під час прийняття маркетингових рішень.

На нашу думку найбільш повно та достатньо широко, розкриває сутність поняття «маркетингове планування» С. Семенюк [56], яка наголошує на тому, що воно являє собою «...логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів щодо їх досягнення за певний період», наголошуючи при цьому, що маркетингове планування передбачає розробку окремих видів плану маркетингу. Таке трактування показує взаємозалежність визначеної цілі господарювання підприємства, маркетингової стратегії та заходів з їх досягнення в певному періоді і носить стратегічний характер.

Потрібно відзначити, що у науковій літературі зустрічається поняття «маркетингове стратегічне планування» і «маркетингове планування», між якими, як видно з наведених визначень у таблиці 1.1, немає чіткого розмежування. Представником теорії маркетингу, Ф. Котлером «маркетингове стратегічне планування» розглядається як «...управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями у маркетингу» [30]. Тієї ж думки дотримуються А. Войчак, З. Мнушко та Н. Діхтярьова, але при цьому вони трактують поняття

як «маркетингове планування» [42].

На думку О. Оснач, В. Пилипчука, Л. Коваленко «маркетингове стратегічне планування» - поняття більш широке, ніж маркетингове планування та являє собою «...процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства» [50]. Особливістю цього підходу є вибір курсу дій підприємства, що і є основою стратегічного підходу.

Наголошує на важливості маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства Ю. Петруня, оскільки воно «...створює необхідні умови для забезпечення ринкової орієнтації комерційної організації» [52]. На його думку саме маркетингове стратегічне планування повинно виконувати роль основи стратегії організації.

Таким чином, маркетингове стратегічне планування є більш широким поняттям та більш масштабним процесом, який визначає стратегічні орієнтири підприємства, ніж просто маркетингове планування. При цьому маркетингове стратегічне планування спрямовано на вибір курсу дій, заснованого на узгодженні цілей та потенційних можливостей підприємства. Маркетингове стратегічне планування діяльності відповідає на питання «чого хоче досягти підприємство», а маркетингове планування «як досягти». У таблиці 1.2 наведено основні відмінності трактування «маркетингового стратегічного планування» від «маркетингового планування» за такими ознаками як сутність поняття, термін планування, ступінь деталізації плану, масштабність.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика понять «маркетингове стратегічне планування» та «маркетингове планування» [52]

Ознаки	Маркетингове стратегічне планування	Маркетингове планування
Сутність поняття	Визначення стратегічної мети, загального курсу дій	Визначення конкретних дій та заходів для досягнення мети
Термін виконання	Довгостроковий (середньостроковий)	Короткостроковий (середньостроковий)
Ступінь деталізації плану	Укрупнене опрацювання	Детальне та структуроване опрацювання
Масштабність	Загальний курс дій	Тактика реалізації заходів

За результатами теоретичного дослідження можна зробити висновок, що «маркетингове стратегічне планування» та «маркетингове планування» є різними поняттями. Хоча обидва представляють процес розробки планів діяльності, а результатом є письмовий документ, проте за усіма розглянутими ознаками ці процеси суттєво різняться. Отже, маркетингове стратегічне планування представляє собою процес визначення загального курсу маркетингової стратегії, а маркетингове планування – розробку практичної послідовності дій щодо реалізації обраної маркетингової стратегії (рис. 1.1).

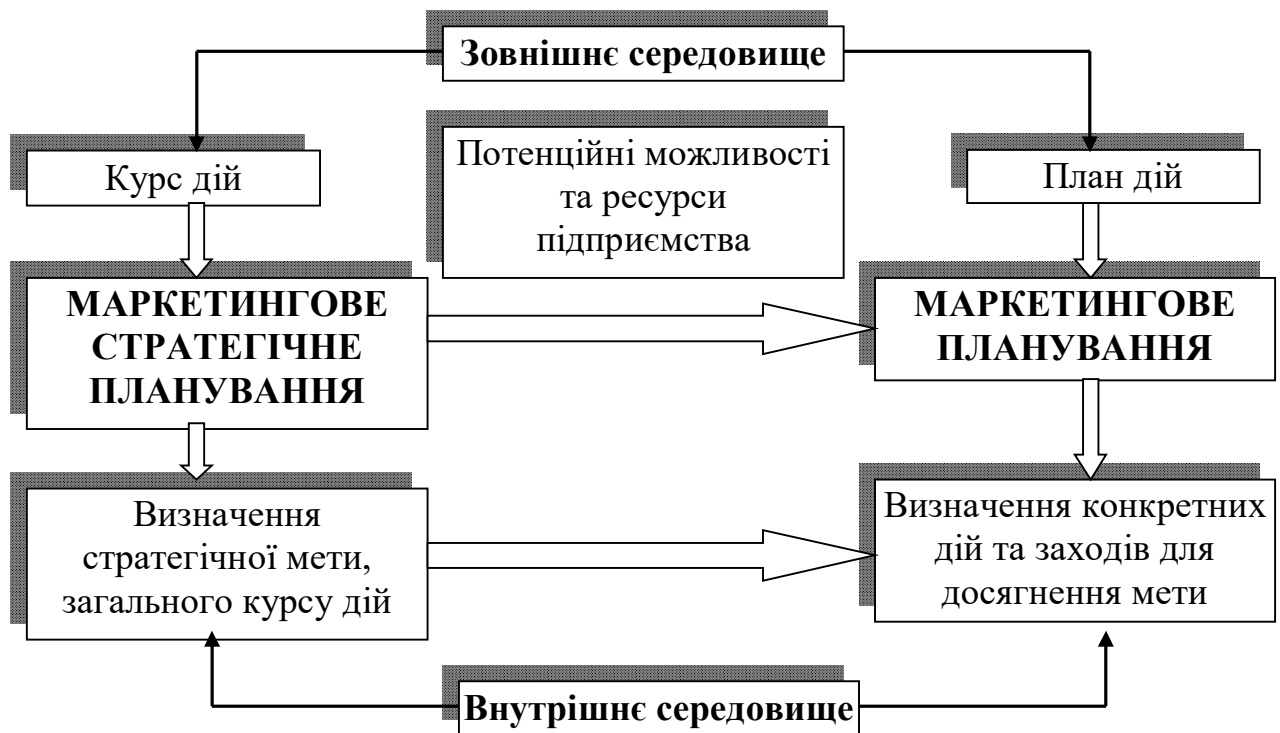


Рис. 1.1. Відмінність та взаємопов'язаність процесів маркетингового стратегічного планування та маркетингового планування [35]

Узагальнюючи підходи щодо трактування поняття «маркетингове планування», нами виявлено три точки зору (рис. 1.2), що орієнтовані на:

- потенційні можливості підприємства;
- фактори та маркетингові ресурси;
- стратегічний курс дій.

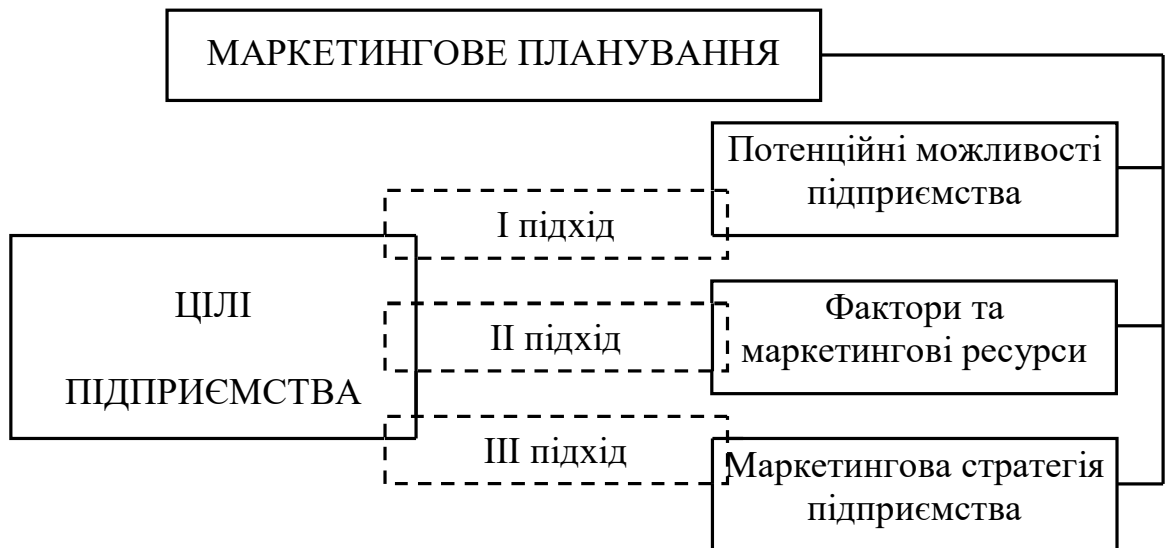


Рис. 1.2. Систематизація існуючих підходів щодо розуміння маркетингового планування [35]

Отже, проведений теоретичний аналіз свідчить про відсутність єдиного підходу до сутності «маркетингового планування» і тому існуючий у науковій літературі категоріальний апарат потребує подальшого теоретичного розвитку.

Вважаємо, що розвивати термін «маркетингове планування» необхідно на основі теоретичного аналізу поняття «планування», як базової категорії, та виявлення змісту маркетингової діяльності. Складність наукового пошуку обумовлена дискусійністю трактування самого поняття «планування», незважаючи на те, що ця категорія є однією з базових в економічній науці, яка розвивається протягом достатньо тривалого часу.

У результаті аналізу існуючих підходів до визначення поняття «планування» вітчизняних та зарубіжних учених, виявлено різноманітні погляди. Перша група вчених, це ті економісти, які розглядають «планування» як функціональний підхід [52; 55], що зводиться до визначення цілей та інструментів їх досягнення; друга група вчених розглядає «планування» як процесний підхід [1; 30; 34; 56], результатом якого є реалізація етапів з розробки плану та його впровадження й виконання; третя група вчених [53; 65], розглядають поняття «планування» як інструментальний підхід досягнення цілей, через використання керованих засобів впливу (рис. 1.3)

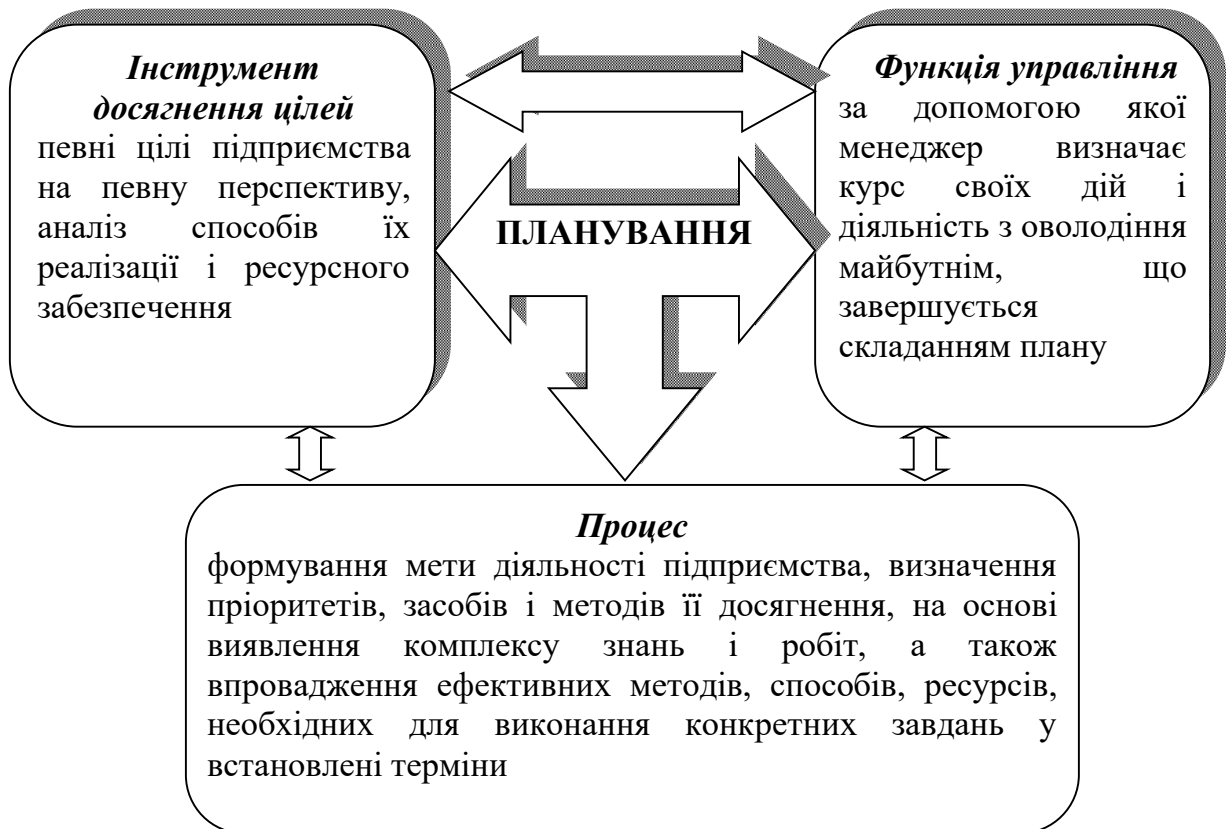


Рис. 1.3. Підходи до визначення поняття «планування» [35]

З огляду на викладене вважаємо, що зазначені три підходи до розуміння поняття «планування», а саме, як функція управління, як процес, як інструмент досягнення цілей (рис. 1.3), є справедливими й у сукупності найбільш повно розкривають його.

Необхідно підкреслити, що незважаючи на різні погляди на сутність «планування», усі автори згодні з тим, що метою планування є визначення «маршруту» розвитку підприємства.

Підводячи підсумок теоретичного огляду, планування розглядаємо як інструмент досягнення цілей, який являє собою управлінський процес, що передбачає визначення цілей і завдань розвитку підприємства у майбутньому, шляхи та засоби досягнення запланованого результату, враховуючи потенційні можливості підприємства.

1.2. Концептуальні основи маркетингового планування як функції управління маркетинговою діяльністю підприємства

Плануючи маркетингову діяльність на підприємстві, необхідно враховувати функції, завдання та принципи маркетингової діяльності. Аналіз сучасної літератури дозволив виявити основні функції маркетингової діяльності, серед яких:

- аналітична - проведення маркетингових досліджень: збір та обробка маркетингової інформації; вивчення та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- стратегічна - визначення загального курсу маркетингових дій підприємства у довгостроковому періоді, розробка маркетингової стратегії;

- розробка товарної політики - це прийняття рішень щодо формування товарного асортименту; вдосконалення та модифікації існуючих товарів; розробки та запуску нових товарів чи послуг; забезпечення конкурентних переваг та якості товарів;

- розробка цінової політики - вибір методу ціноутворення, встановлення ціни, дослідження та оцінка витрат, аналіз цін конкурентів, визначення цінових знижок;

- розробка збутової політики - розробка заходів щодо організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів;

- розробка комунікаційної політики - формування зв'язку між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність (реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз (PR), прямий маркетинг (директ-маркетинг) телефон, телебачення, реклама в Інтернет, каталоги, виставки та ярмарки, спонсорство; контролююча - взаємозв'язок усіх елементів комплексу маркетингу та безпосередній вплив на

діяльність підприємства, результатом якого є оцінка поставлених цілей з отриманими результатами;

– управлінська - зменшення невизначеності маркетингового середовища й маркетингових ризиків підприємства та визначення пріоритетних напрямків діяльності та концентрування маркетингових можливостей на них [31; 50; 51].

На підставі проведеного теоретичного аналізу й систематизації функцій, завдань та принципів маркетингової діяльності зроблено висновок щодо їх ролі у процесі маркетингового планування. Функції, завдання та принципи маркетингу формують концептуальні засади маркетингового планування, у процесі якого обираються інструменти впливу на споживчу поведінку, з яких формується маркетингова програма. Таким чином в основі визначення поняття «маркетингове планування» входять дві складові: «планування як функція управління» та маркетингова діяльність (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Визначення сутності маркетингового планування [35]

Виходячи з цього сутність маркетингового планування пропонуємо розглядати як складову загальної системи планування діяльності підприємства, в процесі якого визначаються маркетингові цілі щодо забезпечення високого рівня задоволеності та лояльності споживачів, вибір інструментів їх досягнення шляхом розробки і реалізації відповідного комплексу маркетингу та, враховуючи потенційні можливості підприємства і стан маркетингового середовища.

Кожне підприємство, плануючи свою діяльність у довгостроковому періоді, визначає загальну стратегію діяльності, тобто загальний курс дій. У той же час поетапні та детальні дії розробляють під час середньострокового планування діяльності підприємства, саме такий процес в основі маркетингового планування. В основі маркетингового планування повинна бути визначена маркетингова стратегія. Результатом планування діяльності підприємства є бізнес-план – документ, на основі якого підприємство здійснює свою діяльність, а результатом маркетингового планування є документ – маркетинговий план (рис. 1.5), який повинен чітко визначати стратегічні орієнтири функціонування та розвитку підприємства, розвивати виробничий потенціал, збільшувати ефективність використання власних ресурсів, згуртовувати колектив та сприяти сталому розвитку підприємства.



Рис. 1.5. Місце маркетингового планування у діяльності підприємства [35]

На сьогоднішній день думки зарубіжних та вітчизняних учених, щодо змісту та структури маркетингового плану також відрізняються. Перед тим, як розпочати розробку маркетингового плану, необхідно відповісти на ряд запитань, які водночас можна вважати вимогами до ефективної організації розробки маркетинг-планів:

– В першу чергу потрібно визначитись, чи це буде окремий маркетинг-план чи він буде елементом загального бізнес-плану? Якого типу буде маркетинг-план – стратегічний або тактичний (оперативний)?

– Що буде плануватись, тобто що буде об'єктом маркетингового планування?

– Чи обсяг та якісний рівень наявної маркетингової інформації є достатнім для розробки маркетинг-плану?

– Хто саме буде здійснювати планування (штатні працівники чи аутсорсингові компанії)? Наскільки достатнім є фаховий рівень виконавців і чи існує потреба в залученні додаткових працівників?

– На який часовий горизонт плануватиметься маркетингова діяльність? Якими є терміни виконання робіт з розробки маркетинг-плану?

– За допомогою яких інструментів буде здійснюватися маркетингове планування (бюджет на розробку маркетинг-плану, засоби зв'язку, необхідна оргтехніка, підключення і використання баз даних, програмне забезпечення, аналітичні методи, прогнозні моделі)?

– Як буде здійснюватись координація діяльності між структурними підрозділами підприємства, задіяними в розробці маркетинг-плану?

– Як буде контролюватись процес розробки маркетинг-плану і ким конкретно здійснюватиметься контроль?

– Якою саме передбачається технологія планування (жорстка чи гнучка, послідовна чи паралельна, «знизу догори» чи «згори донизу», кругова)?

– Якими будуть мотиваційні заходи керівництва підприємства щодо стимулювання якості розробки маркетинг-плану виконавцями?

– Хто саме є цільовою аудиторією маркетинг-плану і яке його завдання?

Маркетинговий план, що призначається для внутрішньої аудиторії, вказує напрям майбутньої маркетингової діяльності підприємства. З ними ознайомлюються усі співробітники підприємства, на яких покладається відповідальність за його виконання або на які може вплинути його реалізація.

Якщо план адресують зовнішній аудиторії (наприклад, партнерам, банкам, венчурним компаніям або потенційним інвесторам) з метою залучення капіталу, то він виконує також додаткову функцію продажу цього проекту.

Усі ці питання мають бути вирішені до того, як почнеться саме маркетингове планування. Це дасть можливість підвищити ефективність розробки та реалізації маркетингового плану.

Дослідивши різні підходи науковців щодо структури написання маркетингового плану підприємства, вважаємо, що вона повинна мати вигляд, наведений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Структура маркетингового плану підприємства

Розділи маркетинг-плану	Характеристика
1. Візитна картка маркетингового плану (внутрішня і зовнішня ЦА)	Перелік розділів, що описані в маркетинговому плані. Коротко викладені основні задачі, рекомендації та рішення, що розроблені у плані. Ознайомившись з цими етапами, можна зрозуміти основну спрямованість маркетингового плану. Практично цей етап є стислою формою плану та складається для швидкого його ознайомлення. Ознайомче положення маркетингового плану складається після того, як уже написані всі інші розділи плану.
2. Загальні відомості про компанію (зовнішня ЦА)	У цьому розділі подаються дані про компанію: форма власності, виникнення та розвиток підприємства, чим займається, що виготовляє.
3. Ситуаційний аналіз (внутрішня і зовнішня ЦА)	Цей розділ містить комплексний аналіз діяльності підприємства: 1) аналіз факторів зовнішнього середовища; 2) аналіз споживачів; 3) аналіз конкурентів; 4) аналіз постачальників; 5) аналіз посередників; 6) аналіз галузі; 7) SWOT-аналіз.
4. Товарно-ринкова орієнтація (внутрішня і зовнішня ЦА)	У цьому розділі описуються маркетингові цілі, а також цільові ринки компанії, відмінні характеристики та позиціонування товару підприємства, товарна стратегія та цінова стратегія, стратегія збуту

Продовження таблиці 1.3

Розділи маркетинг-плану	Характеристика
5. Медіа-план (внутрішня і зовнішня ЦА)	Стратегія просування
6. Маркетингові інвестиції (фінансові показники, розрахунки) (внутрішня і зовнішня ЦА)	Розділ плану маркетингу, що віддзеркалює преактивні величини доходів, витрат, прибутків.
7. Реалізація плану (внутрішня і зовнішня ЦА)	Спостерігається, як підприємство здійснює свої плани. Це процес перетворення стратегії в маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей
8. Контроль за виконанням, оцінка ризиків (внутрішня і зовнішня ЦА)	Важливість полягає у зіставленні фактичних показників продажу товарів із закладеними у плані цільовими вимірами і вжиття відповідних заходів. Оцінюються ризики, як ймовірність витрат, що виникають при вкладенні коштів в реалізацію маркетингових дій, а також в розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного результату.
9. Внесення корективів (внутрішня і зовнішня ЦА)	При підготовці маркетингового плану можна стикнутися з різними змінами зовнішнього середовища. Може виникнути безліч непередбачуваних ситуацій. Для цього і потрібен цей розділ, який дає можливість внести корективи в маркетинговий план. Перегляд маркетингового плану повинен відбуватися щокварталу.
Додатки (внутрішня і зовнішня ЦА)	Виносяться схеми, блок-схеми, фінансова звітність, колажі, розробки рекламної компанії та інше.

Наведена структура є гнучкою, тобто може змінюватися залежно від поставлених цілей, термінів виконання, за призначенням (для якої аудиторії: внутрішньої - для налагодження роботи; зовнішньої - залучення інвестицій), за галузевою належністю, наявності інформації, а також залежать від діяльності підприємства, специфіки його товарів та послуг, що обумовлює необхідність їх виділення.

Будь-яке планування діяльності підприємства не може бути здійснене без глибокого аналізу минулого, теперішнього та прогнозування майбутнього. У свою чергу аналіз не може бути зроблений без математичних обрахунків.

Враховуючи особливості, представлені в таблиці 1.3, ми розробили структуру маркетингового плану і запропонували інструментарій обчислення його елементів (додаток А), кожен з етапів маркетингового планування має необхідну формулу, що допомагає зробити більш чіткий і точний аналіз.

Також потрібно звернути увагу на якість маркетингового планування як сукупність характеристик, що визначають ступінь процесу планування основною функцією, метою якого є розробити такий маркетинговий план, який у разі його повного виконання призведе до реалізації окреслених планом цілей.

На рис. 1.6 зображені головні критерії оцінки якості маркетингового планування.

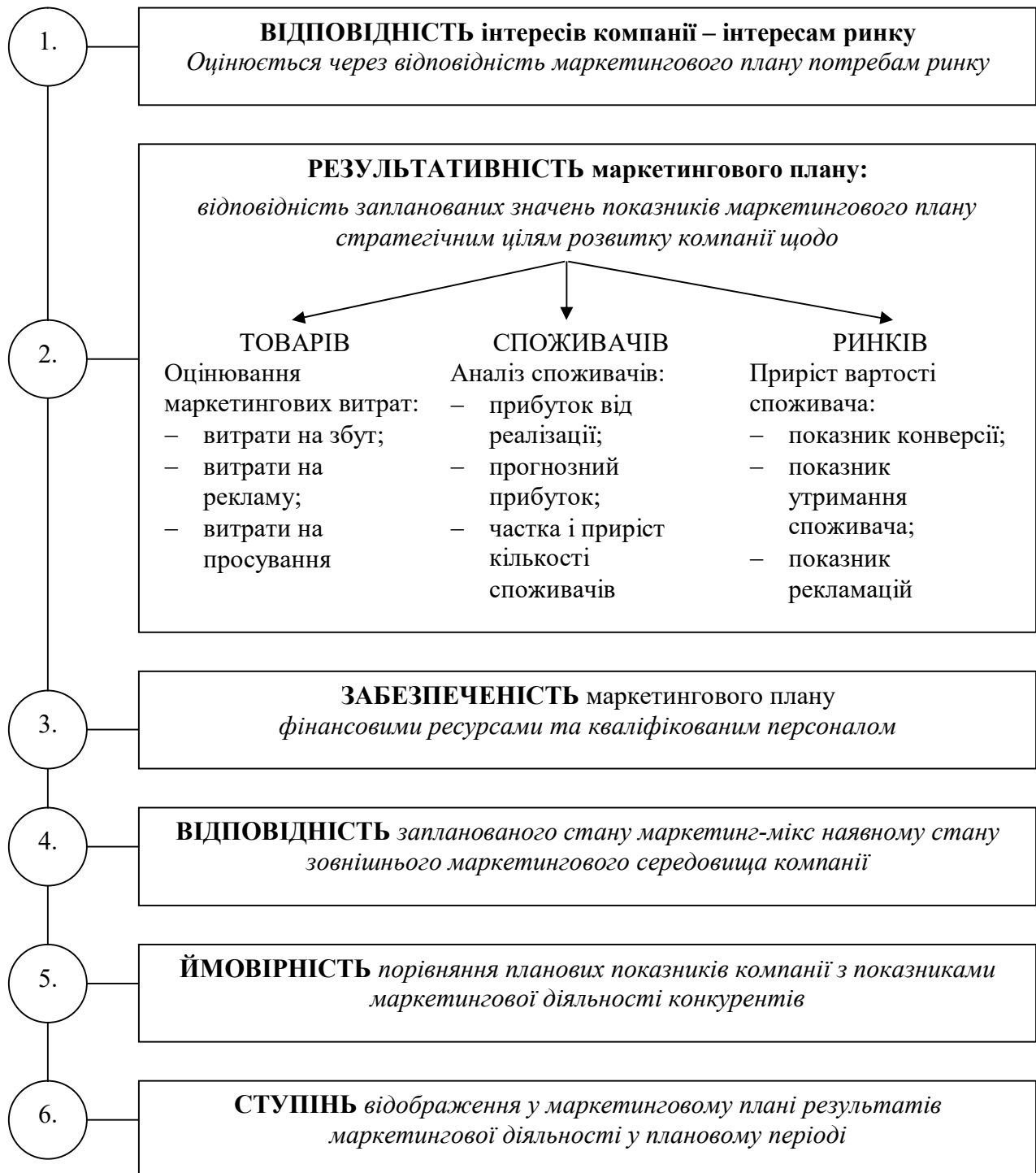


Рис. 1.6. Критерії оцінки якості маркетинг-плану [15]

Від того, наскільки ефективно підприємство керує своїм маркетинговим бюджетом, залежить не тільки результат роботи відділу маркетингу, але й результат всього підприємства. Акціонери очікують, що підприємство збільшуватиме прибуток, і завдяки цьому вони отримають більші дивіденди. Підприємство ж максимізує прибутки, збільшуючи доходи з продажу, мінімізуючи загальні витрати, збільшуючи маржі бруто, а також розумно інвестуючи у межах доступного ризику і очікуваних прибутків.

1.3. Організаційні аспекти планування маркетингової діяльності на підприємстві

Для ефективного здійснення будь-яких процесів на підприємстві, в тому числі і маркетингового планування, потрібен дієвий організаційний механізм, який сприятиме ефективній організації процесу маркетингового планування.

Для підвищення ефективності маркетингового планування пропонуємо дослідити загальноприйнятту модель маркетингового планування (Додаток Б), структурними елементами якої є мета, предмет й об'єкт маркетингового планування, принципи та завдання, алгоритм та маркетингові інструменти, серед яких виділені маркетингові дослідження, методи планування та комплекс маркетингу.

Відповідно до моделі визначено об'єкт та предмет маркетингового планування:

- об'єктом маркетингового планування є маркетингова діяльність підприємства в цілому та її окремих елементів, які складають маркетингову програму;

- предметом маркетингового планування на підприємстві є сукупність маркетингових можливостей щодо здійснення маркетингової діяльності на підприємстві, що потребує упорядкованих та обґрунтованих маркетингових

рішень, реалізація яких сприятиме вирішенню поставлених завдань та досягненню мети його діяльності, реалізації обраної стратегії.

Ми поділяємо думку С. Семенюк, яка під метою маркетингового планування розуміє «...зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках» [56]. Однак вважаємо, що мета маркетингового планування є значно ширшою, й має включати такий аспект цілепокладання як отримання та/або максимізація прибутку, за рахунок використання такого набору інструментів маркетингу, який забезпечить більш повне та якісне задоволення потреб споживачів з урахуванням ринкової ситуації. Виходячи з поставленої мети, перед підприємствами в процесі маркетингового планування постають завдання щодо забезпечення високого рівня ефективності та досягнення мети маркетингової діяльності.

Серед основних завдань, які вирішуються під час маркетингового планування є [35]:

- конкретизація маркетингових цілей підприємства, що полягає у необхідності визначення більш конкретних та чітких маркетингових цілей, в почерговому та поступовому (або логічному) порядку, виходячи із поставленої маркетингової мети, в тому числі за кожним елементом комплексу маркетингу;
- оптимізація використання маркетингового потенціалу через узгодження цілей маркетингової діяльності із наявним потенціалом для більш раціонального та ефективного використання маркетингових ресурсів підприємства;
- вирішення управлінських завдань, щодо упорядкування робочих процесів та контролювання їх виконання, й реалізація на цій основі управлінської функції планування;
- оцінка можливостей і загроз маркетингового середовища, що є важливим завданням маркетингового планування, реалізація якого дозволить зменшити маркетингові ризики, тому що лише через своєчасну оцінку тенденцій та виявлення можливостей і загроз діяльності підприємства можна

забезпечити стабільність та планомірність розвитку підприємства, відповідність діяльності умовам, що склалися;

– вивчення споживачів, як основне завдання маркетингового планування, оскільки маркетингова діяльність спрямована на споживачів та пошуку шляхів задоволення їх зростаючих потреб та вимог.

Ефективне вирішення поставлених завдань під час маркетингового планування забезпечується дотриманням низки принципів. На сьогоднішній день даний аспект маркетингового планування залишається недостатньо дослідженим.

Оскільки в основу покладено маркетингову діяльність, яка характеризується певними особливостями, система принципів маркетингового планування має складатися із загальних принципів планування та маркетингових (рис 1.7).



Рис. 1.7. Принципи маркетингового планування [35]

Особливе місце у наведеній моделі маркетингового планування відведено інструментам маркетингу, серед яких основними є методи проведення маркетингових досліджень, стратегічний аналіз, сегментація, позиціонування та комплекс маркетингу.

У процесі розробки маркетингового плану виникає потреба у належному забезпеченні маркетинговою інформацією - це є завданням маркетингових досліджень, з яких розпочинається цикл маркетингової діяльності, ними ж і закінчується. Маркетингова діяльність являє собою циклічний процес, який відбувається безперервно, а центральне місце в ньому відводиться маркетинговому плануванню [44].

Початковим етапом маркетингової діяльності є збір інформації, яка систематизується та синтезується і використовується в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень щодо маркетингового плану, та дій з його реалізації. На завершальному етапі циклу маркетингової діяльності за допомогою маркетингових досліджень виявляють отримані результати та їх відповідність очікуваним, готується інформація для встановлення рівня досягнення поставленої мети та вирішення завдань, визначення ефективності маркетингової діяльності, окремих маркетингових засобів та інструментів. Вивчається рівень задоволеності споживачів, оцінюється положення та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У процесі маркетингових досліджень здійснюється збір, оцінка та аналіз фактографічних даних, обсяг, вид, структура яких залежать від інформаційних потреб. Під інформаційною потребою слід розуміти сукупність інформаційних матеріалів, необхідних для вирішення конкретного управлінського завдання, зокрема щодо визначення шляхів досягнення стратегічної мети діяльності.

На рис. 1.8 наведені напрями маркетингового дослідження, їх зміст та використання результатів під час маркетингового планування [22].

Сучасна практика маркетингових досліджень має достатньо розвинуту систему методів їх проведення та збору маркетингової інформації. До основних методів збору інформації відносяться: спостереження, опитування,

експерименти, експертні оцінки, аналіз документів, а також спеціальні маркетингові дослідницькі методики: фокус-група, глибинні інтерв'ю, панельні дослідження, хол-тест тощо.

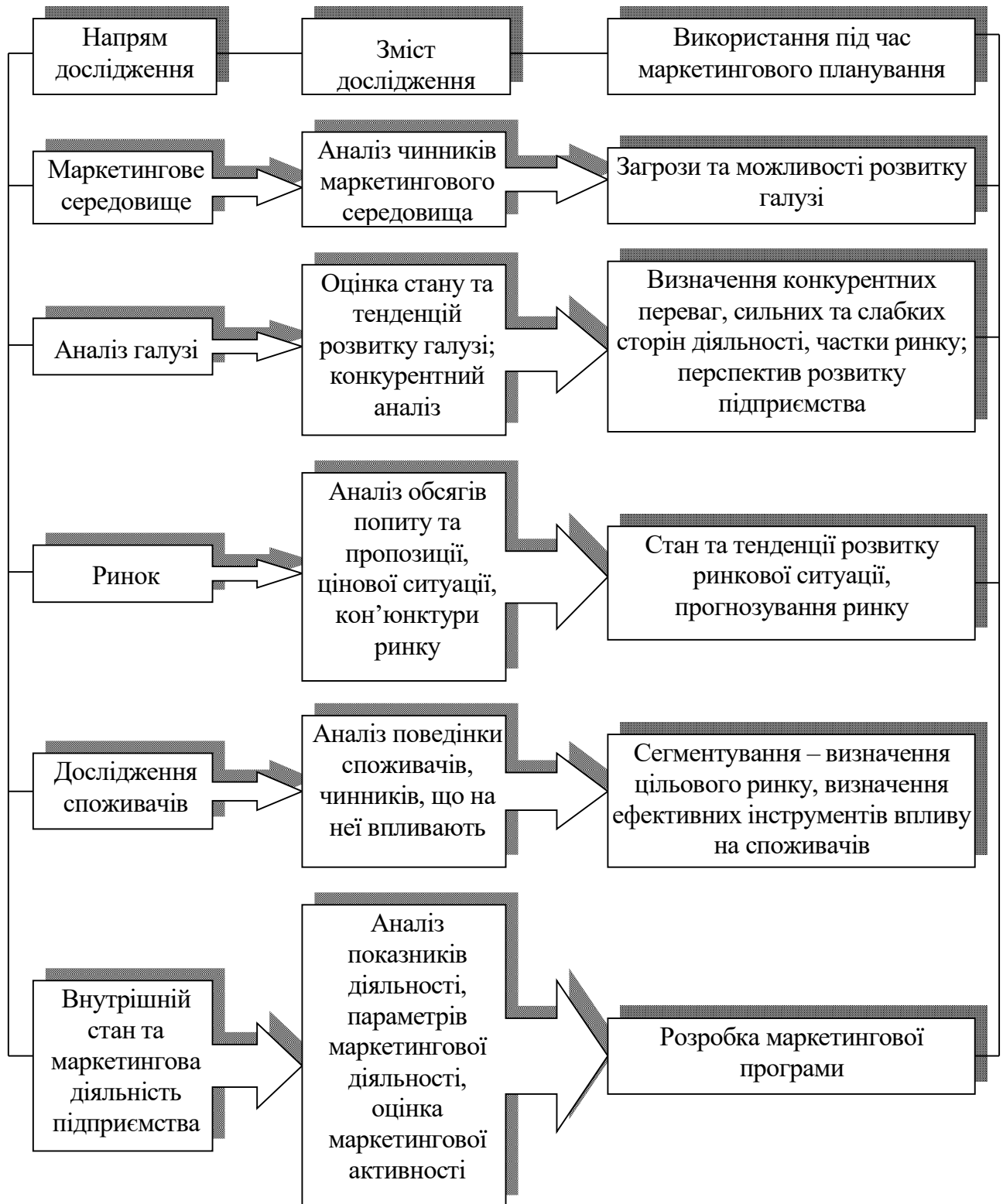


Рис. 1.8. Взаємозв'язок маркетингових досліджень із маркетинговим планом [35]

Для підготовки інформаційного забезпечення процесу маркетингового планування можуть використовуватися більшість з наведених методів збору маркетингової інформації. Застосування комплексу методів збору маркетингової інформації дозволить систематично отримувати та накопичувати необхідні об'єктивні, всеохоплюючі, адекватні дані за різними напрямками та аспектами, використання яких дозволить приймати ефективні і обґрунтовані маркетингові рішення в процесі розробки маркетингового плану.

Важливим в процесі маркетингового планування є визначення загроз і можливостей розвитку галузі, підприємств, що обумовлюють необхідність проведення стратегічного аналізу. Такий аналіз забезпечує процес маркетингового планування інформаційно-аналітичними даними щодо стану та тенденцій у маркетинговому середовищі та їх впливу на можливості і перспективи розвитку підприємства.

Вибір його в якості важливого методичного інструменту моделі маркетингового планування обумовлений тим, що саме стратегічний аналіз, на відміну від традиційного аналізу, спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості. Він включає як аналіз середовища, так і оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, а також включає оцінку маркетингової діяльності підприємства, що у сукупності дозволить оцінити загальний стан та маркетингову активність, ефективність маркетингової діяльності в цілому та окремих маркетингових інструментів; визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, виявити головні перешкоди (загрози), а також з'ясувати можливості для подальшого розвитку.

Таким чином, стратегічний аналіз є комплексним дослідженням, спрямованим на перспективу, а його цільовий напрям полягає у визначенні стратегічних пріоритетів. Вони є важливими для формування стратегії підприємства та визначення основних орієнтирів під час планування маркетингової діяльності, оскільки маркетинговий план ми розглядаємо не просто як документ, а як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства.

За результатами стратегічного аналізу обирають маркетингову стратегію - глобальну ідею щодо маркетингових інструментів, застосування яких сприятиме досягненню стратегічної мети діяльності підприємства. Саме маркетингова стратегія визначає ринкові стратегічні орієнтири, ринкове спрямування діяльності підприємства, позицію підприємства на ринку.

Багато вчених класифікують маркетингові стратегії з різних сторін та за різними класифікаційними ознаками. Особливий внесок у їх розвиток зробили М. Портер, А. Томпсон, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ж. Ламбен. У межах маркетингової стратегії здійснюють сегментацію ринку та оцінку окремих сегментів, за результатами якої обирають цільовий сегмент ринку - групу споживачів, що однаково реагують на один і той самий товар чи послугу, комплекс маркетингу їх просування.

В результаті сегментації ринку визначається позиція підприємства в обраному цільовому сегменті тобто здійснюється позиціонування, яке є важливим інструментом маркетингу, що являє собою процес надання підприємством послуг або товару, який базується на певному сприйнятті їх споживачами [30]. Позиціонування передбачає формування образу шляхом розробки низки заходів.

Такі вчені як Т. Амблер, Ф. Котлер та Е. Райс у своїх працях дотримуються думки, що позиціонування носить маркетинговий характер та являє собою процес формування у споживача чіткого вирізнення торгової марки або продукції підприємства серед продуктів конкурентів. Отже, саме позиціонування формує конкурентні переваги у процесі розробки комплексу маркетингу, тому є важливим інструментом маркетингового планування.

Реалізація обраної позиції на ринку відбувається через такий важливий елемент моделі маркетингового планування як комплекс маркетингу, який традиційно охоплює чотири складові, що можуть бути використані для досягнення маркетингових цілей [30]. Усі наведені у складі комплексу маркетингу інструменти маркетингової діяльності взаємозалежні й відіграють важливу роль в процесі маркетингового планування.

Наступним важливим елементом моделі маркетингового планування є методи планування – сукупність методичних прийомів і способів, за допомогою яких забезпечується розробка і обґрунтування планових документів. Сучасна практика планування налічує значну кількість підходів до планування, найбільш часто використовуються наступні методи планування: балансовий, нормативний, аналітичний, економіко-математичний методи.

Усі перераховані методи доцільно застосовувати під час маркетингового планування. У той же час методики планування постійно розвиваються, і використовуються специфічні методи маркетингового планування, а саме: мозковий штурм (експертний метод); метод Маккінсі; метод життєвого циклу товару та інші.

Розглянута модель маркетингового планування є достатньо уніфікованою, її можна застосовувати для організації маркетингового планування підприємств різних сфер та видів діяльності. Проте, на вибір інструментів впливає специфіка діяльності підприємства. Залежно від галузевої належності та особливостей діяльності підприємства обираються методи маркетингових досліджень, визначаються елементи комплексу маркетингу, що потребує більш глибоко дослідження особливостей діяльності підприємств різних галузей економіки.

Висновки до розділу 1

1. На основі проведеного критичного аналізу наукових праць, присвячених дослідженням маркетингового планування, уточнено загальне уявлення та досліджено понятійний апарат маркетингового планування. За результатами аналізу дефініцій визначено, що маркетингове планування слід розуміти як логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегії маркетингу і розробки заходів з їх досягнення за певний період часу.

2. В процесі систематизації функцій, завдань та принципів маркетингової діяльності зроблено висновок щодо їх ролі у процесі маркетингового планування. Функції, завдання та принципи маркетингу формують концептуальні засади маркетингового планування, у процесі якого обираються інструменти впливу на споживчу поведінку, з яких формується маркетингова програма. Таким чином в основі визначення поняття «маркетингове планування» входять дві складові: планування як функція управління та маркетингова діяльність.

3. Послідовність реалізації маркетингового планування свідчить, що процес маркетингового планування - це впорядкована сукупність етапів, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей, розробкою стратегій, вибором конкретних заходів і дій, формуванням бюджету, реалізацією плану маркетингу, контролем за його виконанням. План маркетингу повинен чітко визначати стратегічні орієнтири функціонування та розвитку підприємства, розвивати виробничий потенціал, збільшувати ефективність використання власних ресурсів, згуртовувати колектив та сприяти сталому розвитку підприємства. Доведена необхідність удосконалення маркетингового планування у діяльності підприємств, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та бути прибутковими за нестабільного розвитку ринку.

4. Для підвищення ефективності маркетингового планування розглянуто загальноприйнятту модель маркетингового планування, структурними елементами якої є мета, предмет й об'єкт маркетингового планування, принципи та завдання, алгоритм та маркетингові інструменти, серед яких виділені маркетингові дослідження, методи планування та комплекс маркетингу. Акцентовано увагу на якості маркетингового планування та критеріях її оцінки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕЛЕЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Виходячи з цілей нашого дослідження пропонуємо розглянути організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «Елеюс» – одного з лідерів вітчизняного ринку витяжок та вентиляційних систем України. Компанія знаходиться за адресою – м. Тернопіль, вул. Поліська, 3.

Підприємство пропонує витяжки кухонні, вентилятори, елементи вентиляційних систем. На сьогоднішній день ТОВ «Елеюс» володіє високоефективною конструкторсько-технологічною базою та новітніми технологіями, які дозволяють в найкоротші терміни розробляти та виготовляти нові, сучасні та якісні вироби найвищого рівня.

Свою діяльність компанія веде близько п'ятнадцяти років. Протягом цього часу безперервно відбувається процес розвитку виробничих потужностей, проектування і виготовлення нових, та сучасних моделей техніки. Першочерговим завданням є підтримка та розвиток підприємства з високим рівнем якості продукції.

Пропонуємо розглянути хронологію здобутків та досягнень ТОВ «Елеюс»:

- 2001 рік – розпочато зборку витяжок та виробництво комплектуючих та аксесуарів.
- 2003 рік – випуск першої витяжки «Elegant».
- 2005 рік – зареєстровано ТОВ «Саюз». Випуск нових моделей «Passat», побутові та промислові вентилятори, дверцята пластмасові. Отримано статус лауреата у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України».

- 2006 рік – отримано перемогу у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» (2006-2007 р.) на регіональному рівні.
- 2007 рік – випуск моделі «TL», заснування торговельної марки «ELEYUS». Запуск роботи дільниці листозгинів. Отримано статус лауреата у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України».
- 2008 рік – початок експорту продукції, виготовлення продукції під власними торговими марками замовників. Випуск плоскої витяжки «Kalina». Введення в виробничий процес аргонного зварювання. Зареєстровано в Державному реєстрі свідоцтв України на знаки для товарів і послуг – знак для товарів і послуг «Eleyus», власником даного знаку є ТОВ «Саюз» (в подальшому ТОВ «Елеюс»). Отримано перемогу у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України».
- 2009 рік – розпочато продаж продукції в національній мережі будівельних гіпермаркетів «Епіцентр».
- 2010 рік – випуск першої вертикальної витяжки «Vertical C». Участь у 16-ій міжнародній виставці МТКТ Innovation (Меблеві технології, Комплектуючі, Текстиль), що проходила з 10 по 13 березня 2010 року у ВЦ «КиївЕкспоПлаза».
- 2011 рік – відкриття обласних філіалів в Луганську, Києві, Харкові. Участь у виставці Київський міжнародний меблевий форум KIFF 2011, що проходила з 9 по 12 березня 2011 року у ВЦ «КиївЕкспоПлаза». Запуск роботи дільниці лазерної порізки.
- 2012 рік – відкриття обласного філіалу в Тернополі. Участь у виставці Київського міжнародного меблевого форуму KIFF 2012, що проходила з 14 по 17 березня 2012 року у ВЦ «КиївЕкспоПлаза».
- 2012 рік – органом по сертифікації ТОВ «ЕТАЛОН-ГРУПП» було видано ТОВ «Елеюс» Сертифікат відповідності Митного Союзу.
- 2012 рік розпочато співпрацю з телепередачею «Майстри ремонту» (Український ремонтний проект «Майстри ремонту» на 5-каналі – витяжки ТМ «Eleyus» встановлюються на кухнях, які ремонтують в цій передачі).

– 2013 рік – згідно проведених випробувань витяжки кухонні виробництва ТОВ «Елеюс» отримали європейський знак якості «СЕ», що підтверджує відповідність вимогам якості ЄС.

– 2013 рік – розпочато продаж витяжок ТМ ELEYUS в Інтернет каналі.

– 2015 рік – продукція ТОВ «Елеюс» отримала сертифікат системи управління якістю ISO 9001.

– 2016 – рік введено в дію 5-ти річну гарантію на витяжки ТМ «Eleyus».

– 2016 рік створено перший та єдиний в Україні мобільний додаток доповненої реальності ELEYUS 3D Styler (<http://eleyus.com/uk/news/6>).

На сьогоднішній день ТОВ «Елеюс» та його ТМ «Eleyus» володіє високоефективною конструкторсько-технологічною базою та новітніми технологіями, які дозволяють в найкоротші терміни розробляти та виготовляти нові, сучасні та якісні вироби найвищого рівня.

ТМ «Eleyus» орієнтується на сучасні тенденції розвитку ринку та потреби споживачів. Постійно збільшується асортимент продукції, з вдосконаленими та адаптованими характеристиками, що відповідають сучасним стандартам якості, зручності та ефективності.

Професійний колектив ТМ «Eleyus» безупинно тримає руку на пульсі тенденцій розвитку сучасного ринку та побажань споживачів і тим самим має можливість одним із перших виявити потреби та втілити їх в життя. Потужна конструкторсько-технологічна база та новітні технології дозволяють в найкоротші терміни розробляти надсучасні моделі продукції та випробовувати їх на практиці. Новітнє обладнання, котре безумовно є останнім словом науки та техніки, дає змогу виконувати найскладніші операції без будь-яких шансів на похибку. Компанія самостійно виготовляє більшість комплектуючих до своєї продукції, адже володіє власним інструментальним виробництвом. На всю вбудовану техніку ТМ «Eleyus» надається 5 років повної гарантії із сервісною підтримкою по всій території України, що підтверджує високу якість та надійність продукції ТМ «Eleyus».

Потрібно відзначити, що всі вироби торгової марки Eleuys є сертифіковані, що підтверджено сертифікатом УкрСЕПРО, тестуються і відповідають стандарту EN 61591 по продуктивності та стандарту EN-60704-2-12 по рівню шуму, на всю продукцію торгової марки Eleuys надається 3 роки повної гарантії із сервісною підтримкою по всій території України. Вироби ТМ «Eleuys» - переможці Всеукраїнського конкурсу якості товарів «100 кращих товарів України» у 2008 році, що підтверджує високу якість та надійність продукції торгової марки Eleuys (Додатки В; Г).

ТОВ «Елеюс» складається з наступних структурних одиниць:

- виробничого відділу;
- відділу постачання;
- фінансового відділу (бухгалтерія);
- логістичного відділу;
- відділу маркетингу;
- відділу збуту;
- проектного відділу (конструкторське бюро).

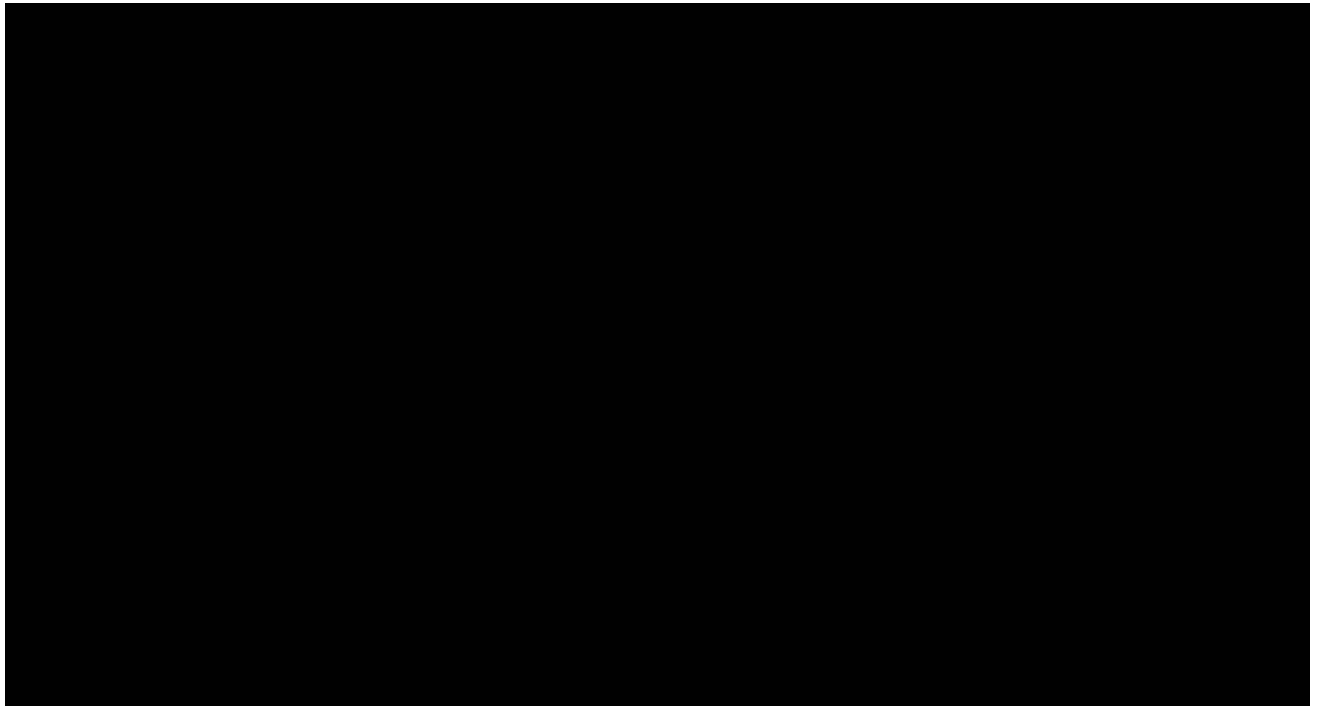
Станом на сьогодні виробнича структура ТОВ «Елеюс» складається з наступних дільниць:

- конструкторського бюро;
- інструментального цеху (слюсарної дільниці, фрезерувальної дільниці, дільниці шліфувальних верстатів, дільниці електроерозійних верстатів, дільниці верстатів з ЧПК (оброблювальні центри), дільниці координатно-розточних верстатів);
- дільниці лазерної порізки;
- заготівельно-штампувальної дільниці;
- дільниці листозгинів;
- зварювальної дільниці;
- фарбувальної дільниці;
- дільниці підготовки електросхем;

- складальної дільниці;
- дільниці ВТК.

Підприємство може виготовляти 10000 витяжок в місяць, і активно працює над збільшенням виробничих потужностей. Це пояснюється до кінця не розкритим потенціалом ринку кухонних витяжок України, а також освоєнням компанією зарубіжних ринків.

Зазначимо, що ринок кухонних витяжок та вентиляційних систем в Україні постійно зростає. За даними дослідницької компанії GFK Україна, за 2018 рік в Україні було продано 190916 одиниць продукції. Динаміка продажу по місяцях представлена на рис. 2.1.



**Рис.2.1. Продажі витяжок кухонних в Україні за 2018 рік, шт.
(за даними GFK Панель Україна)**

Продажі здійснюються як в традиційному каналі (офлайн-продажі), так і за допомогою Інтернет-магазинів. Структуру продажів представлено на рис. 2.2:

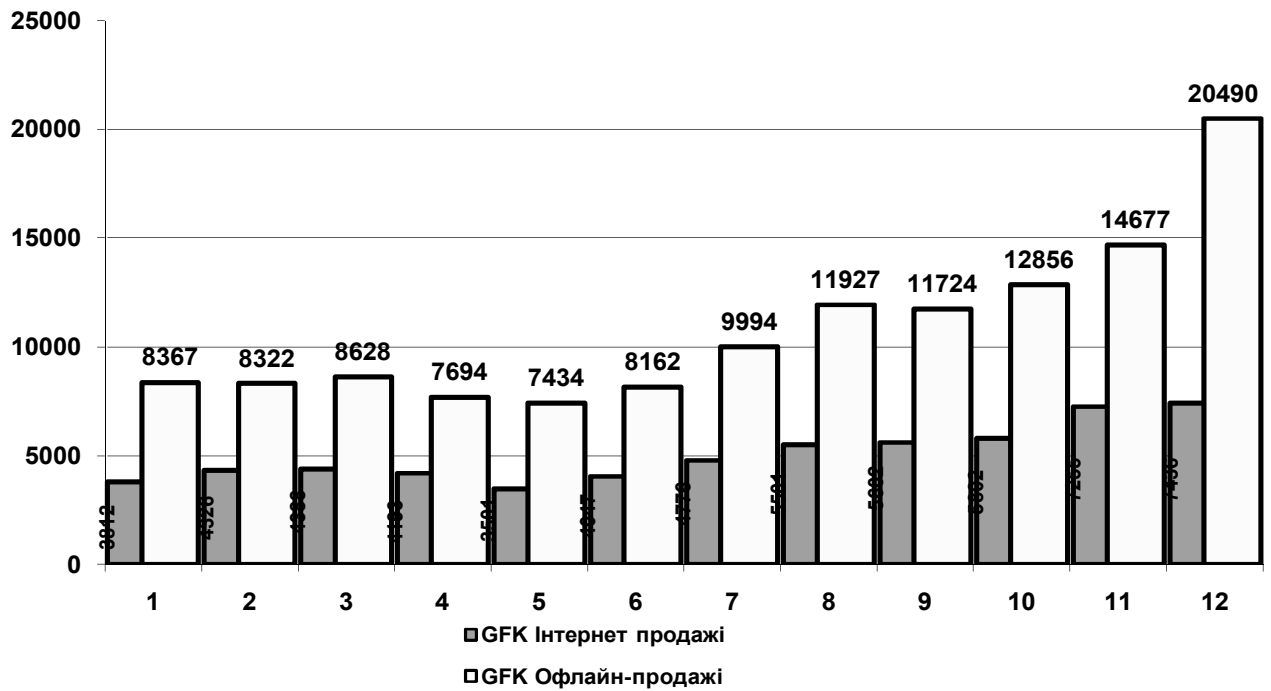


Рис.2.2. Динаміка Інтернет-продажів та Офлайн-продажів витяжок в Україні за 2018 рік, шт. (за даними GFK Панель Україна)

Пропонуємо детальніше розглянути коло пріоритетних конкурентів ТМ «Eleyus», до яких відносяться ТМ «Pyramida», ТМ «Ventolux», ТМ «Perfelli», та визначити їх ринкові позиції (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз ринкових позицій конкурентів ТМ «Eleyus» за 2018 рік

Гравці ринку	Продажі, шт.	Частка ринку, %	Інтернет продажі		Офлайн-продажі	
			шт.	%	шт.	%
ТМ «Eleyus»	47315	24,8	17682	29,2	29633	22,7
ТМ «Pyramida»	71530	37,5	12942	21,3	58654	45
ТМ «Ventolux»	19159	16,5	10035	16,5	9125	7
ТМ «Perfelli»	12005	6,3	7131	11,8	4894	3,8

ТМ «Pyramida» – українська торгова марка, що позиціонує себе як німецький бренд. Представлена на ринку із кухонними витяжками, посудомийними машинами, варильними поверхнями та духовими шафами. В основному уся продукція виготовляється у Китаї, за винятком деяких моделей витяжок (WH, GH, KH, R і TL), які віднедавна виготовляються на їх заводі,

розташованому у Ржищеві в Київській обл. Продукція ТМ «Pyramida» широко представлена у всіх сегментах ринку та на усій території України. Згідно даних дослідницької компанії GFK у 2018 році ТМ «Pyramida» займала 37,5% ринку роздрібних продаж витяжок кухонних в Україні, 21,3% від загальних продажів здійснювалось через Інтернет, 45% – традиційними каналами.

Продукція ТМ «Pyramida» не відзначається високою якістю і технологічністю, заявлені характеристики та параметри не відповідають дійсності, оскільки основна маса товару замовляється у Китаї на декількох заводах з метою отримати дешевий товар, разом з тим слабе та нерозвинуте виробництво ТМ «Pyramida» в Україні не може забезпечити їх виробами належного рівня. Підтвердженням цього є гарантійний термін лише 3 роки, часто не оброблені кромки металу, важко знімаються фільтри, видно шурупи на лицевих частинах витяжок, кабелі і проводка дротів живлення розташовані хаотично, низька продуктивність, сторонні шуми та вібрування двигунів під час роботи пристрою і ін.

ТМ «Ventolux» – українська торгова марка. Якщо звернути увагу на назви моделей техніки під ТМ «Ventolux», то складається хибне враження, що це італійська торгова марка. Представлена на ринку із кухонними витяжками, варильними поверхнями та духовими шафами. Продукція виготовляється у Китаї, Туреччині, частково у Польщі та в Україні. Власного виробництва ТМ «Ventolux» немає. Продукція ТМ «Ventolux» широко представлена у всіх сегментах ринку та на усій території України. Згідно даних GFK за 2018 рік ТМ «Ventolux» займає 16,5% ринку роздрібних продаж витяжок кухонних в Україні, 16,5% від загальних продажів здійснювалось через Інтернет, 7% – традиційними каналами.

Продукція ТМ «Ventolux», що замовляється у Китаї, Туреччині і Польщі з метою отримати дешевий товар, не відзначається високою якістю і технологічністю, заявлені характеристики та параметри не відповідають дійсності, адже прослідкувати за якістю, коли продукція замовляється на декількох заводах і в різних країнах, практично неможливо. Підтвердженням

цього є гарантійний термін лише 1 рік, часто не оброблені кромки металу, важко знімаються фільтри, видно шурупи на лицевих частинах витяжок, кабелі і проводка дротів живлення розташовані хаотично, низька продуктивність, мала потужність двигунів, сторонні шуми та вібрування двигунів під час роботи пристрою.

ТМ «Perfelli» – позиціонує себе, як італійський виробник вбудованої техніки, насправді це є українська торгова марка, що не володіє своїми виробничими потужностями. Основний асортимент витяжок замовляють на заводі Сіарко в Польщі. Варильні поверхні та духовки замовляють в Туреччині. Витяжки, як правило, це здешевлені моделі за рахунок бюджетних комплектуючих. Згідно даних GFK ТМ «Perfelli» 6,3% ринку роздрібних продаж витяжок кухонних в Україні, 11,8% від загальних продажів здійснювалось через Інтернет, 3,8% – традиційними каналами.

Часто заявлені технічні характеристики не відповідають дійсності і завищені показники. Наприклад: витяжка плоского типу з споживаною потужністю 110W має продуктивність 550 м³/год (за даними ТМ «Perfelli»). аналогічна модель ТМ «Eleyus» з двигуном такої ж потужності та такої ж конструкції має 380 м³/год. Часто для здешевлення продукції ТМ «Perfelli» використовує повзункові вимикачі та замість алюмінієвих фільтрів використовує перфоровані решітки та прокламін, що значно знижує строки експлуатації виробу та фільтруючих елементів. Враховуючи всі вищезазначені ознаки дана торгова марка вводить в оману споживачів.

Щодо ТМ «Eleyus», то за 2018 рік на території України було реалізовано 47315 одиниць продукції (24,8% ринку). Компанія поки що поступається ТМ «Pyramida», частка ринку якої становила 37,5%, але є лідером в Інтернет-продажах (29,2%). Крім того, ТМ «Eleyus» експортувала 15090 одиниць продукції на зовнішніх ринках, тобто загальна реалізація в 2018 році склала 62405 витяжок.

На даний час підприємство випускає широкий асортимент продукції, є лідером вітчизняного ринку кухонних витяжок України. Крім того, ТОВ

«Елеюс» почало роботу на ринку газових варильних поверхонь та електричних духових шаф. Але пріоритетним все ж таки залишається ніша кухонних витяжок, асортимент яких може задовольнити усі потреби споживачів як за технічними характеристиками, так і за ціновими показниками та дизайнерськими рішеннями.

Загалом досліджуване підприємство володіє великим внутрішнім потенціалом, що дає змогу вдосконалюватися та бути конкурентоспроможним на ринку (додаток Д). На нашу думку, ТОВ «Елеюс» в подальшому потрібно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки реалізації продукції та послуг, активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись знаходити нові ринки збуту, збільшувати свою частку на ринку.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс»

Ознайомлення з організаційною структурою ТОВ «Елеюс» показало, що на підприємстві функціонує відділ маркетингу. Згідно посадових інструкцій до основних завдань відділу маркетингу відносяться маркетингові дослідження, пошук та залучення споживачів, підписанням договорів з новими клієнтами, контроль за виробництвом та відвантаженням продукції споживачам. На підприємстві також функціонує збутовий підрозділ, який підпорядковується службі маркетингу, що дає можливість якісного контролю розподілу всієї продукції від складу до кінцевого споживача.

Зазначимо, що маркетингологами підприємства регулярно здійснюються маркетингові дослідження споживачів з метою подальшого якнайкращого задоволення їх потреб. Так, відділ маркетингу вже багато років тісно співпрацює з провідною дослідницькою компанією GfK Ukraine, яка на замовлення підприємства регулярно надає звіт, який складається зі 150 слайдів і містить детальну інформацію щодо ситуації на ринку. Отримана інформація

допомагає провести сегментацію ринку і вибір цільового сегменту, що в свою чергу дозволяє краще прогнозувати потреби клієнта.

Пропонуємо здійснити аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс» як інструменту, що забезпечує ступінь адаптації підприємства до кон'юнктури ринку. Класично, комплекс маркетингу включає в себе товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

Розпочинаючи аналіз товарної політики, варто відзначити, що на даний момент ринок витяжок є бездефіцитним, а широкий вибір пропонованої продукції посилює конкуренцію та боротьбу товаровиробників за споживача. Кожен учасник ринку, в тому числі й ТОВ «Елеюс» постійно знаходиться в пошуку відповідей на питання: «Що виробляти?», «Як виробляти?», «В яких обсягах виробляти?». Тому питання формування ефективної товарної політики є актуальним для ТОВ «Елеюс», оскільки саме товар є результатом діяльності підприємства, джерелом його прибутків, основою для подальшого функціонування та розвитку. Як відомо, під маркетинговою товарною політикою розуміють «...маркетингову діяльність підприємства, яка здійснюється в рамках визначення і задоволення потреб споживачів як засобу досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та впровадженням нових, обслуговуванням існуючих та вилученням застарілих товарів» [30].

Товарна політика ТОВ «Елеюс» включає три елементи (рис. 2.3):



Рис.2.3. Структура маркетингової товарної політики ТОВ «Елеюс»

Маркетингова товарна політика ТОВ «Елеюс» роботу в наступних напрямках:

- формування збалансованого асортименту та управління ним;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на відповідному рівні;
- знаходження для продукції оптимальних товарних ніш (сегментів);
- сервісне обслуговування продукції.

На даний час підприємство випускає широкий асортимент продукції, є лідером вітчизняного ринку кухонних витяжок України. За даними сайту ТМ Eleyus (<https://eleyus.com/kuhonnnye-vytyazhki/>) підприємство пропонує 8 типів кухонних витяжок та їх модифікацій, а також аксесуарів до них, а саме: вбудовані, вертикальні, декоративні, купольні, підшафкові, рустикальні, Т-подібні та телескопічні витяжки.

Згідно з стратегією ТОВ «Елеюс» реалізація товарної політики вимагає дотримання таких умов: чіткому розумінні цілей виробництва, збуту та експорту на перспективу; володінні повною і достовірною інформацією про ринок і характер вимог споживачів до товару ТОВ «Елеюс»; розумінні власних можливостей (НДДКР, виробничих, збутових) на нинішньому етапі функціонування і в перспективі.

Як відомо, ціна є одним з елементів маркетингового комплексу, грошовим вираженням вартості товару, яке повністю задовольняє інтереси продавця і покупця або значною мірою однієї зі сторін.

Процес ціноутворення на ТОВ «Елеюс» складається з шести етапів:

1. *Визначення мети ціноутворення.* Спочатку ТОВ «Елеюс» визначає мету виготовлення конкретного товару, попередньо вибравши цільовий ринок і здійснивши правильне позиціонування.

2. *Визначення попиту.* Розмір попиту на витяжки визначають кілька факторів: існуючий рівень цін на товари, рівень доходів покупців та їх поведінкові характеристики, рівень технологічності продукції. Визначаючи попит на свою продукцію, ТОВ «Елеюс» оцінює його при різних рівнях цін і

з'ясовує причини його зміни. Маркетологи розуміють, що не завжди встановлення максимально можливої ціни призводить до максимізації прибутку.

3. *Аналіз витрат на виробництво та збут товару.* Це один з найважливіших етапів встановлення цін на продукцію ТОВ «Елеюс», оскільки дозволяє розрахувати мінімально допустимі їх значення, достатні для покриття витрат на виробництво та реалізацію продукції і отримання мінімального прибутку.

4. *Аналіз цін конкурентів.* Виробник повинен володіти інформацією про ціни на продукцію конкурентів і конкурентні переваги їх продукції. З цією метою ТОВ «Елеюс» здійснює порівняльні закупки, користується каталогами, прейскурантами, моніторить ситуацію в Інтернет-просторі. За результатами моніторингу цін конкурентів ТОВ «Елеюс» встановлює приблизний рівень ціни на власну продукцію.

5. *Вибір методу ціноутворення.* Цей етап передбачає встановлення ціни на товар за допомогою відповідного методу ціноутворення. ТОВ «Елеюс» використовують практично не використовується «витратний» метод, оскільки він не враховує рівня попиту та конкурентних цін.

6. *Встановлення кінцевої ціни.* Базуючись на зібраній інформації, ТОВ «Елеюс» встановлює ціну на власний товар, яка враховує прогноз реакції конкурентів та потенційний попит.

Маркетингова збутова політика є найважливішою складовою маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс», тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція попадає на ринок і продається, а підприємство отримує прибутки і повертає вкладені інвестиції.

Завдання розподілу продукції, які стоять перед ТОВ «Елеюс» можна розділити на дві групи – стратегічні і тактичні (рис. 2.4).

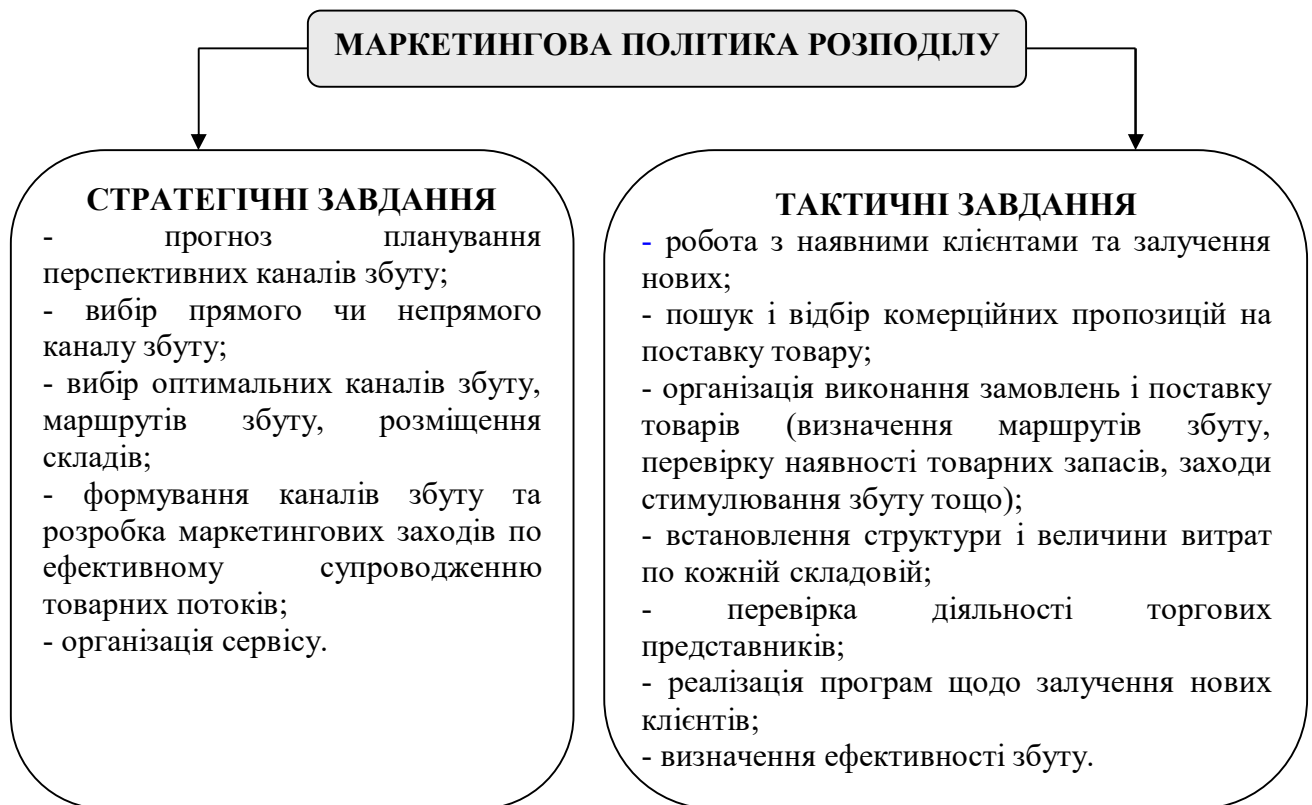


Рис. 2.4. Завдання маркетингової політики розподілу ТОВ «Елеюс»

В процесі формування збутових стратегій підприємство ТОВ «Елеюс» враховує ряд факторів:

- особливості кінцевих споживачів (їх кількість та концентрація, рівень доходів, поведінкові характеристики);
- власні можливості (фінансове становище та виробничі потужності);
- конкурентні переваги товару;
- інтенсивність конкуренції, особливості політики розподілу конкурентів (їх кількість та концентрація, збутові стратегії і тактичні дії);
- кон'юнктуру ринку;
- порівняльну вартість різних методів збуту.

Наступним важливим елементом комплексу маркетингу ТОВ «Елеюс» є маркетингова політика комунікацій, під якою розуміють комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари.

Основними цілі просування продукції ТОВ «Елеюс» полягають у:

- підтримці доброзичливих відносин між підприємством, його діловими партнерами і громадськістю;
- формуванні та підтримці лояльності споживачів;
- спонуканні споживачів до певних дій;
- формуванні іміджу торгової марки фірми ТМ Eleus;
- інформуванні споживачів;
- стимулюванні збуту продукції.

Посилення конкуренції вимагає від ТОВ «Елеюс» створювати і реалізовувати не лише нові товари, а й застосовувати нові способи та засоби стимулювання організованих покупців. Для стимулювання споживачів (в першу чергу покупців великих партій) ТОВ «Елеюс» організовує знижки, премії, пропонує різні форми оплати за придбаний товар, розповсюджує плакати, календарі, ручки з фірмовою символікою.

Стимулюючі заходи ТОВ «Елеюс» здійснює у двох напрямках, а саме: стимулювання учасників каналів збуту та стимулювання споживачів. У першому випадку стимулювання забезпечує підтримку продажів, винагороджуючи учасників каналу розподілу за високі збутові показники та успішне співробітництво, у другому – передбачає певну винагороду споживачам за придбання великої партії продукції або за систематичність здійснення покупок.

Велику увагу ТОВ «Елеюс» приділяє «direct-mail» як методу стимулювання збуту. Ділове листування впливає на обсяги збуту через обробку замовлень від існуючих та потенційних покупців. Ці листи формуються маркетологами підприємства шляхом розсилання комерційної та технічної інформації та про товар. Зазначимо, що «direct-mail» не потребують великих фінансових витрат, даючи при цьому значний ефект, оскільки сприяють встановленню нових партнерських зв'язків та зміцнюють відносини з існуючими споживачами.

Зазначимо, що важливу роль в маркетинговій комунікаційній політиці ТОВ «Елеюс» грає регулярна участь підприємства у спеціалізованих виставках. На таких заходах підприємством ведеться активна рекламно-пропагандистська робота, за допомогою якої велика кількість договорів з партнерами укладається безпосередньо на виставці або на протязі кількох днів після її закінчення.

Основна мета прийняття участі ТОВ «Елеюс» у виставкових заходах полягає у наступному:

- виставка є місцем зустрічі із потенційними клієнтами;
- виставка слугує місцем безпосереднього продажу (мова йде про обговорення умов контрактів і прийняття замовлень на постачання товарів, які експонуються);
- запуск на ринок нових товарів (можливість поширити протягом кількох днів значний масив інформації про товар-новинку);
- знайомство з новими торговими посередниками (підбір нових збутових агентів);
- поширення зі стенду зразків продукції, рекламних сувенірів та друкованих POS-матеріалів.

Як бачимо, на ТОВ «Елеюс» функціонує відділ маркетингу, який проводить маркетингові дослідження, реалізовує концепцію маркетингу-мікс і координує роботу підприємства загалом. Але, як для керівництва підприємства, так і для його маркетологів, актуальним залишаються питання оцінки ефективності маркетингової діяльності, оскільки це напряму впливатиме на ринковий успіх та утримання конкурентних позицій. Проблема визначення економічної ефективності маркетингової діяльності передбачає дві мети: обґрунтування ефективності маркетингової діяльності на стадії розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту; визначення кінцевої ефективності маркетингової діяльності після завершення певного періоду часу, виходячи із фактично досягнутих результатів [28].

Зазначимо, що оцінити ефективність маркетингової діяльності на підприємстві досить складно, оскільки виразити кількісний ефект з

маркетингових заходів не завжди можливо. Також потрібно пам'ятати, що працівники відділу маркетингу не створюють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару, забезпечуючи товарну інфраструктуру, тому ефективність в певній мірі можна ототожнити з маркетинговою активністю підприємства.

Можна стверджувати, що для будь-якого підприємства маркетинговою метою є створення умов для ефективного продажу. Завданням маркетологів є збільшення прибутків підприємства за допомогою використання таких функцій, як комунікації з ринком, реклами, продажу та дистрибуції. Суть мислення сучасних провідних зарубіжних підприємств відрізняється від вітчизняних тим, що вони вважають маркетинговий бюджет не витратами, а інвестицією.

Водночас деякі зарубіжні автори зазначають недоцільність орієнтації на показники обсягів продажів, на доходи, максимізація яких не завжди є критерієм успіху підприємства на ринку. Кращий критерій – максимізація чистого прибутку після відрахування витрат на маркетинг [65].

Таким чином, одним із основних показників ефективності діяльності підприємства залишається прибутковість та рентабельність, тобто ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетинг або рентабельності маркетингових інвестицій (англ. – return on marketing investment, скорочено ROMI) [65]. Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів, що розраховується за формулою:

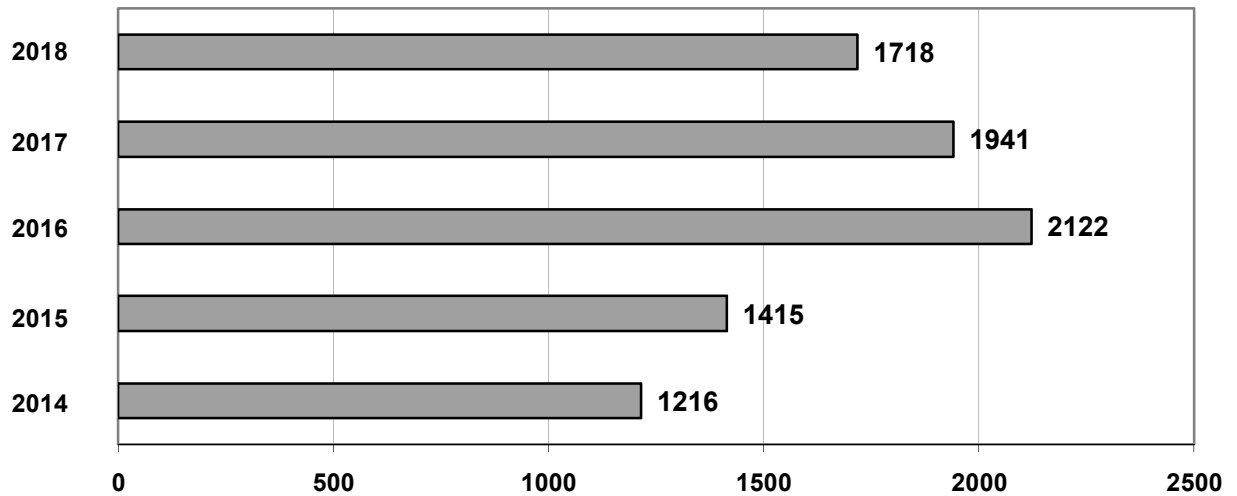
$$ROMI = \frac{(GP - MC)}{MC} \times 100, \quad (2.1)$$

де GP – валовий прибуток;

MC – витрати на маркетингову діяльність

Оскільки метою будь-якого підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет (витрати) ми вважаємо інвестиціями, а це свідчить, що показник ROMI – один із найважливіших маркетингових показників.

Отже, проведемо розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ «Елеюс» за 2014-2018 роки діяльності, для наочності побудуємо графік (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка показника ROMI для ТОВ «Елеюс» за 2014-2018 рр., %
(розраховано автором на основі даних підприємства)**

Показник ROMI вимірюється у відсотках, при обрахунках за формулою 2.1 ми виявили позитивне значення, що свідчить про фінансову вигоду. Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що витрати на маркетинг дають позитивні результати діяльності ТОВ «Елеюс».

2.3. Аналіз ефективності системи маркетингового планування на ТОВ «Елеюс»

При плануванні маркетингової діяльності кожна фірма, в тому числі і ТОВ «Елеюс», повинна враховувати головні небезпеки й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційна шкода кожної небезпеки, тобто ускладнення, які виникнуть у ситуації несприятливих

тенденцій і подій, які у разі відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль можуть призвести до зменшення обсягів реалізації продукту або навіть його виходу з ринку. Має бути оцінена щодо перспективності й спроможності успішного її використання кожна можливість (тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль), що дозволить отримати переваги над конкурентами.

За результатами аналізу ринку побутової техніки в Україні нами було виявлено, що вітчизняні підприємства-виробники на даний час перебувають в складному становищі. Причиною є не тільки нестабільна економіка, але й відсутність технічного переоснащення, адаптація підприємства до зовнішнього середовища, нераціональне використання ресурсів, зменшення інвестицій, недосконало сформовані цілі підприємства та маркетингові стратегії. Все це приводить до пошуку нових шляхів та методів планування діяльності вітчизняних підприємств, що сприятиме конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Пропонуємо здійснити SWOT-аналіз ринку побутової техніки вітчизняного виробництва: оцінку сильних (strength), слабких (weakness), можливостей (opportunities) та загроз (threats), що допоможе визначити стратегічні перспективи галузі та шляхи їх реалізації (табл. 2.2).

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, основними завданнями вітчизняних товаровиробників на сучасному етапі розвитку є: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств, забезпечення підприємств висококваліфікованим персоналом (управлінським, виробничим, обслуговуючим), переобладнання техніки та використання сучасних технологій. Реалізація даних завдань неможлива без системи стратегічного і тактичного планування маркетингу, під якою ми розуміємо розробку чіткої програми дій, процесом якої є керування послідовністю, чіткістю та результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період часу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ринку побутової техніки вітчизняного виробництва

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинута транспортна інфраструктура країни. 2. Випуск інноваційної продукції окремими підприємствами, що мають попит на зовнішніх ринках. 3. Достатньо високий конкурентний потенціал галузі. 4. Великий досвід виробництва продукції.	1. Скорочення обсягів виробництва. 2. Недостатній обсяг оборотних коштів. 3. Застарілі основні засоби. 4. Експорт переважно в країни СНД. 5. Недостатня конкурентоспроможність продукції. 6. Невисока популярність на світових ринках, відсутність впізнаваності продукції. 7. Низький рівень інвестиційної та інноваційної активності вітчизняних підприємств.
Можливості	Загрози
1. Пожвавлення внутрішнього ринку України. 2. Удосконалення систем сервісного обслуговування. 3. Підтримка інноваційної активності вітчизняних підприємств. 4. Зростаючий попит на ринках країн СНД (Росії, Білорусії, Казахстану). 5. Часткове освоєння зарубіжних ринків (Азії, Африки, Америки)	1. Зростання цін на продукцію. 2. Скорочення зовнішнього попиту на продукцію. 3. Активна діяльність основних зарубіжних підприємств-конкурентів. 4. Нестабільність курсу світових валют. 5. Недостатність державних заходів для розвитку вітчизняних товаровиробників. 6. Відсутність стабільного фінансування.

Як відомо, діяльність сучасного підприємства зорієнтована на клієнта. Це свідчить про необхідність маркетингової складової для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Керівники, лідери провідних підприємств країн світу вважають, що жодна компанія не зможе досягти успіху (а можливо, і вижити на конкурентному ринку) без використання маркетингу та його планування.

В процесі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс» нами було виявлено, що маркетингове тактичне планування займає центральне місце в системі планування ТОВ «Елеюс», оскільки є основою для планування виробничого плану, фінансового плану, який в свою чергу формує план доходів, план прибутків (рис. 2.6).

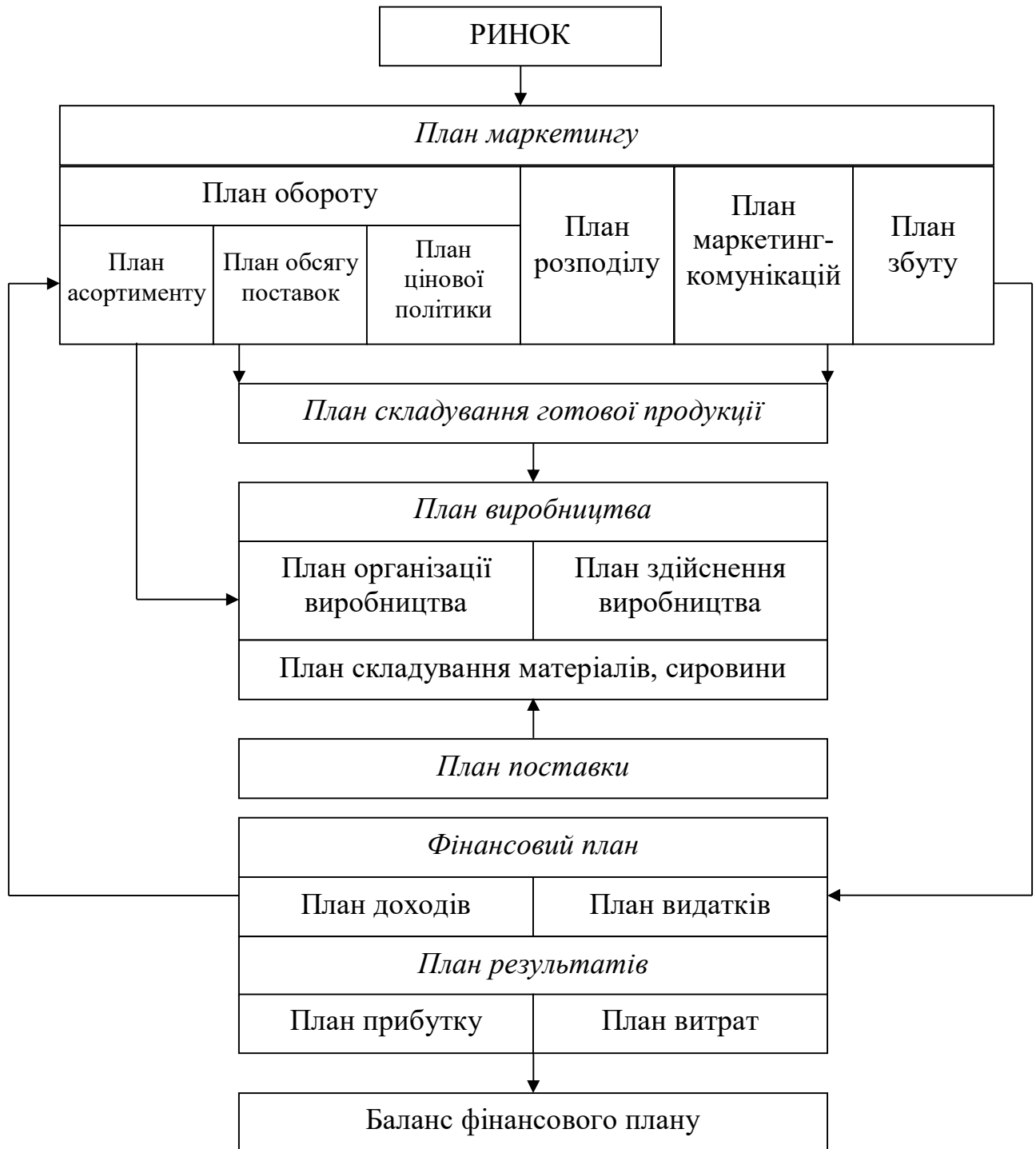


Рис. 2.6. План маркетингу в системі виробничого планування ТОВ «Елеюс» (розроблено автором)

Тактичний план маркетингу ТОВ «Елеюс» включає такі розділи:

1. Програма маркетингу:

- продуктовий (товарний) план;
- план цін;
- план збуту та просування;
- план стимулювання.

2. Фінансові показники (бюджет).

3. Календарний графік реалізації плану.

4. Оцінювання і контроль виконання плану.

Щодо стратегічного планування маркетингової діяльності, то на ТОВ «Елеюс» воно не здійснюється, що є певним мінусом, адже стратегічний план маркетингу [29]:

- відображає систему цінностей, погляди керівництва підприємства на його розвиток, бачення його перспектив, які орієнтують діяльність підприємства за необхідними напрямками;
- визначає вихідну ситуацію підприємства, обмеження, які накладає маркетингове середовище на його діяльність;
- є інструментом координації функціонування усіх підсистем підприємства;
- є інструментом контролю за діяльністю підприємства і дозволяє об'єктивно трактувати розбіжності між цілями та результатами;
- підвищує готовність підприємства реагувати на непередбачені зміни за умови, що аналіз можливих змін було проведено на стадії планування;
- підвищує рівень управління підприємством.

Зрозуміло, що кінцевий висновок щодо ефективності маркетингової діяльності можна зробити за результатами показників збуту як кінцевої мети бізнес-процесу. Маркетинговий план по продажах за 2018 рік представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Маркетинговий план продажу продукції ТОВ «Елеюс» за 2018 рік

	Канали збуту	Місяці												Σ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Шт.	ELEYUS Інтернет продажі	926	1172	1238	1245	1103	1153	1462	1639	1395	1793	2184	2372	17682
Шт.	ELEYUS Інтернет план продаж	1067	1333	1333	1481	1333	1333	1685	1369	1816	1796	1852	2186	18584
%	Виконання плану	87%	88%	93%	84%	83%	86%	87%	120%	77%	100%	118%	109%	95%
Шт.	ELEYUS Офлайн-продажі	1782	1798	1872	1685	1539	1706	2229	2875	2650	2931	3361	5205	29633
Шт.	ELEYUS Офлайн-план продаж	1980	2200	2500	2500	1900	1800	2637	2517	2986	2979	3100	4526	31625
%	Виконання плану	90%	82%	75%	67%	81%	95%	85%	114%	89%	98%	108%	115%	94%
Шт.	Експорт продажі	630	1500	1250	1450	1160	1570	830	460	1900	1550	1850	940	15090
Шт.	Експорт план	1600	2000	1800	2300	1800	1500	1700	1600	1800	2300	2600	2900	23900
%	Виконання плану	39%	75%	69%	63%	64%	105%	49%	29%	106%	67%	71%	32%	63%
Шт.	ELEYUS продажі	3338	4470	4360	4380	3802	4429	4521	4974	5945	6274	7395	8517	62405
Шт.	ELEYUS план продаж	4647	5533	5633	6281	5033	4633	6022	5486	6602	7075	7552	9612	74109
%	Виконання плану	72%	81%	77%	70%	76%	96%	75%	91%	90%	89%	98%	89%	84%

За даними табл. 2.3 можна констатувати, що ТОВ «Елеюс» не завжди забезпечує виконання планових показників, причиною чого може бути як не реалістичність побудованих планів, так і вплив зовнішнього середовища. Крім того, на підприємстві планування здійснюється не системно, тобто не використовуються ряд важливих елементів маркетингового стратегічного і тактичного планування, які широко описані в спеціалізованій літературі.

Висновки до розділу 2

На основі результатів проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи аналізу літературних джерел та здійснення аналітичного дослідження практичних аспектів маркетингового планування досліджуваного підприємства можна зробити такі висновки:

1. З метою виявлення умов, дій та результатів застосування підприємством маркетингового планування проведено аналіз стану та тенденцій розвитку ринку витяжок України. Виходячи з цілей дослідження, розглянуто організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «Елеюс» – одного з лідерів вітчизняного ринку вентиляційних систем України.

2. Розглянуто коло пріоритетних конкурентів ТМ «Eleyus», до яких відносяться ТМ «Pyramida», ТМ «Ventolux», ТМ «Perfelli», та визначено їх ринкові позиції. Щодо ТМ «Eleyus», то за 2018 рік на території України було реалізовано 47315 одиниць продукції (24,8% ринку). Компанія поки що поступається ТМ «Pyramida», частка ринку якої становила 37,5%, але є лідером в Інтернет-продажах (29,2%). Крім того, ТМ «Eleyus» експортувала 15090 одиниць продукції на зовнішніх ринках, тобто загальна реалізація в 2018 році склала 62405 витяжок. Загалом досліджуване підприємство володіє великим внутрішнім потенціалом, що дає змогу вдосконалюватися та бути конкурентоспроможним на ринку. На нашу думку, ТОВ «Елеюс» в подальшому потрібно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки реалізації продукції та послуг, активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись знаходити нові ринки збуту, збільшувати свою частку на ринку.

3. В процесі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс» проведено SWOT-аналіз ринку побутової техніки вітчизняного виробництва, за результатами якого окреслено основні завдання вітчизняних товаровиробників на сучасному етапі розвитку: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств, забезпечення підприємств висококваліфікованим персоналом (управлінським, виробничим, обслуговуючим), переобладнання техніки та використання сучасних технологій.

4. Проаналізовано систему організації маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс», завдання та види робіт служби маркетингу в розрізі елементів комплексу маркетингу, а також здійснена оцінка ефективності маркетингової

діяльності досліджуваного підприємства в цілому за допомогою показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Оскільки метою будь-якого підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет ми вважаємо інвестиціями, отже, рентабельність маркетингових інвестицій важливий показник ефективності маркетингової діяльності. Нами виявлено позитивне значення ROMI, що свідчить про фінансову вигоду, тобто витрати на маркетинг дають позитивні результати діяльності ТОВ «Елеюс».

5. За результатами оцінки системи маркетингового планування ТОВ «Елеюс» було виявлено, що маркетингове тактичне планування займає центральне місце в системі планування ТОВ «Елеюс», оскільки є основою для планування виробничого плану, фінансового плану, який в свою чергу формує план доходів, план прибутків. Щодо стратегічного планування маркетингової діяльності, то на ТОВ «Елеюс» воно здійснюється не системно, тобто не використовуються ряд важливих елементів маркетингового стратегічного планування, які широко описані в спеціалізованій літературі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕЛЕЮС»

3.1. Розробка та впровадження моделі стратегічного планування в систему маркетингу підприємства

Формування далекоглядних пріоритетів маркетингового планування вітчизняних підприємств вимагає розробки стратегічних підходів до його реалізації. Як зазначає Багрій Т.В.: «Стратегічний маркетинг охоплює ключові параметри управління конкурентними засадами підприємства в ринковому середовищі, в основі яких є комплексний аналіз маркетингового середовища, визначення місії та цілей перспективного функціонування підприємства і, зрештою, формування раціональної маркетингової стратегії з орієнтацією на показники планування та прогнозування розвитку підприємства. Відповідно стратегічне маркетингове планування є креативною основою подальшого всебічного розвитку підприємства [4].

Основне завдання стратегічного маркетингового планування ТОВ «Елеюс» полягає в моделюванні майбутньої успішної діяльності і забезпеченні своєчасної та адекватної реакції на зміну ринкової кон'юнктури, виявленні проблем, з якими стикнеться підприємство, розробці планових показників його розвитку.

У кваліфікаційній роботі пропонується модель стратегічного маркетингового планування ТОВ «Елеюс» (Додаток Ж), яка враховує усі поточні та стратегічні напрями діяльності досліджуваного підприємства і складається з наступних взаємопов'язаних блоків: маркетингового стратегічного аналізу, стратегічного планування, реалізації стратегії маркетингового планування, контролю за виконанням стратегії маркетингового планування.

Пропонуємо детально розглянути кожен елемент запропонованої моделі стратегічного маркетингового планування ТОВ «Елеюс».

Перший блок (А) - маркетинговий стратегічний аналіз - це збір та накопичення даних щодо основних елементів середовища функціонування ТОВ «Елеюс» (ринку, товарів, каналів збуту, споживачів), узагальнення інформації про маркетингове середовище діяльності підприємства. Важливість маркетингового стратегічного аналізу в процесі стратегічного планування підприємства в цілому та маркетингового стратегічного планування зокрема пояснюється тим, що він:

- зменшує невизначеність при ухваленні стратегічних рішень;
- дозволяє виявити зміни у зовнішньому середовищі і гнучко до них адаптуватись шляхом використання ринкових можливостей та мінімізації негативного впливу ринкових загроз;
- є основою для розробки ефективної маркетингової стратегії;
- дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що в свою чергу є підставою для збільшення його конкурентоздатності та посилення стратегічної ринкової позиції [31].

Маркетинговий стратегічний аналіз відіграє роль каталізатора подальших ефективних управлінських рішень у сфері маркетингового планування. Результати аналізу та оцінки маркетингового середовища, маркетингової ситуації і специфіки розвитку ринку враховуються під час подальшої розробки стратегії маркетингового планування на підприємстві.

Другий блок (Б) - стратегічне маркетингове планування - враховує аналіз та оцінку маркетингової ситуації на ринку витяжок, визначає базові напрями стратегічно-орієнтованого планування маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс», яке домінуватиме в напрямках планування маркетингу у короткостроковій (до 1 року), середньостроковій (від 1 до 3 років) та довгостроковій (від 3 до 5 років) перспективі.

Першим орієнтиром у подальшій реалізації стратегії маркетингового планування є формулювання місії ТОВ «Елеюс», оскільки саме місія є

визначальним компонентом подальших результативних рішень у сфері маркетингу.

Стратегія розвитку підприємства передбачає висування таких цілей і розробку механізму їх досягнення, реалізація яких має забезпечити йому ефективний розвиток у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами проведеного нами в розділі 2 SWOT-аналізу, основними стратегічними цілями маркетингової діяльності вітчизняних підприємств-виробників побутової техніки є:

- розширення та оновлення асортименту продукції за рахунок орієнтації на інноваційні технології та інноваційну продукцію;
- подальша орієнтація на зростання експортного потенціалу з орієнтацією на ринки Східної Європи, колишнього СНД;
- диференційована цінова політика з орієнтацією на окремі сегменти ринку та задоволення споживчого попиту;
- зростання якості, надійності та конкурентоспроможності продукції за рахунок дотримання найвищих стандартів якості;
- формування зручної логістичної системи, створення цивілізованої та прозорої системи продажу продукції;
- зростання іміджу підприємства.

Оскільки більшість підходів до розробки маркетингової стратегії передбачає використання матричного аналізу, який є простий та дієвий, визначатимемо маркетингові стратегії на основі матриці І.Ансоффа (табл .3.1).

Враховуючи поточну ситуацію із обраними сегментами ринку, існуючим потенціалом та можливостями розвитку, для ТОВ «Елеюс» визначено пріоритетною стратегією диверсифікації, оскільки, крім різних типів витяжок підприємство виробляє вентиляційні системи, товари для відпочинку (мангали, намети і ін.), товари для ВПК, які не пов'язані між собою а ні технологічно, а ні комерційно.

Таблиця 3.1

Матриця маркетингових стратегій І. Ансоффа [3]

Товар	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок (інтенсифікація маркетингових зусиль)	Стратегія розширення ринку або стратегія розширення меж (вихід на нові ринки з існуючим товаром)
Новий	Стратегія розробки нового товару або стратегія інновацій (розробка та виготовлення нового виробу і позиціонування на існуючому ринку)	Стратегія диверсифікації або активної експансії (створення нового товару для залучення споживачів, представлених на інших ринках)

Третій блок (В) - реалізація стратегії маркетингового планування - визначальний з позиції формування базових орієнтирів у товарній, ціновій, збутовій політиках, каналах розподілу та політиці просування продукції на визначені сегменти вітчизняного та зарубіжного (міжнародного) ринків. Одночасно формування визначених орієнтирів у маркетинговому комплексі повинно супроводжуватися збалансованим та реальним бюджетом ТОВ «Елеюс».

Формулювання стратегічних пріоритетів маркетингового комплексу обумовлюватиме постійний пошук оптимального поєднання складових 4Р та визначатиме подальші напрями реалізації маркетингового плану.

Стратегічними цілями товарної політики ТОВ «Елеюс» повинні стати:

- виготовлення та реалізація інноваційної продукції;
- оновлення товарного асортименту (модифікація продукції).

Визначені пріоритети в ціновій політиці повинні інтегрувати стратегічні напрями товарної політики підприємства:

- при впровадженні інноваційної продукції на ринки важливо на початкових етапах застосовувати стратегію максимальних цін («зняття вершків»);
- при врахуванні насиченості ринку та диверсифікації асортиментного

ряду продукції необхідне вироблення стратегії диверсифікації цін за якісними параметрами («ціна-якість»);

- при реалізації новинок у широкому асортименті на різних сегментах з урахуванням цінової чутливості важливим є використання стратегії ціноутворення для асортиментних груп;

- орієнтація на заплановані розміри прибутку за рахунок використання стратегії цільового прибутку (розмір продаж та асортимент продукції змінюватимуться, але не змінюватиметься розмір запланованого прибутку).

При формуванні каналів розподілу важливо врахувати наявність власних торговельних точок, сформовану дистриб'юторську мережу, оптовий продаж товарів зі складу.

Для просування продукції на ринки ТОВ «Елеюс» може використати:

- заходи стимулювання збуту (стимулювання власного торговельного персоналу, в тому числі за просування інноваційної продукції – знижки та премії; стимулювання торгових посередників – цінні знижки на продукцію, збільшення знижок, преміювання; стимулювання споживача – акційні товари, купони знижок, додаткові подарунки та додатковий сервіс);

- рекламу продукції та підприємства (реклама на ТБ, в журналах, на радіо, на біл-бордах, Інтернет-реклама, друкована реклама (брошури, каталоги, буклети), рекламні сувеніри);

- участь у виставках (регіональних, загальнонаціональних та міжнародних);

- PR-заходи (спонсорство, промо-акції та презентація продукції).

Визначення бюджету маркетинг-плану нерозривно пов'язано із оцінюванням його ефективності. Для оцінювання ефективності реалізації маркетингового планування необхідно здійснити комплексну оцінку показників, що характеризують маркетинг-план. Узагальнене оцінювання ефективності маркетингового планування дає можливість визначити зони достатнього та низького рівнів ефективності маркетингового планування.

Четвертий блок (Г) - контроль виконання СМП - завершальний, який передбачає формування контролюючої системи та визначення механізму коригувальних дій для забезпечення якісних управлінських рішень під час збору інформації, планування та реалізації системи стратегічного маркетингового планування на ТОВ «Елеюс».

Контроль є важливим етапом у процесі виявлення змін та відхилень у системі стратегічного планування дійсних параметрів від заданих. Важливість контролю обумовлюється корекційною складовою на будь-якому етапі реалізації стратегії маркетингового планування.

У відповідності до запропонованої моделі стратегічного маркетингового планування основними напрямками контролю повинні стати:

- контроль та моніторинг змін маркетингового середовища діяльності ТОВ «Елеюс»;
- контроль та коригування системи стратегічного маркетингового планування;
- контроль результатів реалізації стратегічного маркетингового планування.

Оцінка ефективності маркетингового планування вимагає деталізованого аналізу, тому в даному контексті основну увагу необхідно концентрувати на напрямках контролю і видах аналізу, представлених в таблиці 3.2.

За результатами контролю виконання маркетингового плану може виникнути три варіанти ситуації:

- план не корегується, якщо порівняння результатів показує ефективність виконання запланованих заходів;
- формуються заходи щодо коригування плану, якщо результати не повністю відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху. Спочатку виявляються причини виникнення такої ситуації;
- план маркетингу потребує суттєвого коригування, якщо поставлені завдання не виконані. Можливий повний перегляд цільових показників та обрання іншої стратегії [53].

Таблиця 3.2

**Напрями контролю та види аналізу при здійсненні оцінки ефективності
маркетингового планування**

Напрямок контролю	Вид діяльності	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Динаміка темпів зміни обсягів продажу. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції.
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах.
	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства. Ефективність витрат на рекламу. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні.
	Товарна політика	Коефіцієнт оновлення товарного асортименту. Частка реалізованої інноваційної продукції. Якісні характеристики товарної продукції.
Контроль прибутковості	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Рівень рентабельності від реалізації.
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне або епізодичне)	Оцінка якісних показників (основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства).

У цілому запропонована модель стратегічного маркетингового планування реалізується через проходження ряду етапів - маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії - і забезпечує більш ефективний механізм реалізації стратегії маркетингового планування з урахуванням інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану.

3.2. Розробка рекомендацій щодо оцінки ефективності маркетинг-плану

Специфіка маркетингового планування передбачає значну кількість різноманітних чинників, які необхідно враховувати при визначенні його ефективності. Водночас такі показники комплексу маркетингу, як ціноутворення, просування, канали розподілу, важко виміряти через відсутність статистичних даних та достатнього обсягу первинної інформації.

Сьогодні, коли отримання прибутку вже не є єдиною метою діяльності підприємства, все більше набувають значущості маркетингові цілі: захоплення ринку, забезпечення конкурентних переваг, втримання клієнтів і заманювання нових, створення високої цінності для споживача та репутації надійного партнера.

У даному аспекті важливо, враховуючи і якісні, і кількісні показники, оцінити ефективність реалізації маркетингової діяльності в процесі виконання стратегічних маркетингових планів підприємств.

Для підприємства надзвичайно важливою є попередня прогнозна оцінка ефективності планів маркетингу та системи планових показників до їх затвердження і початку використання як інструменту реального менеджменту з метою їх коригування та адаптації до умов конкретного бізнесу. Впровадження такої оцінки в якості стандартної процедури гальмується нині її значною складністю та малою достовірністю внаслідок браку інформації та високого ступеня невизначеності [59].

Послідовність пропонованої схеми кількісної оцінки ефективності маркетингового планування ТОВ «Елеюс» представлено на рис. 3.1

Кінцевою метою здійснення оцінки є визначення інтегрального показника ($I_{М.П.К.}$).



Рис. 3.1. Схема розрахунку інтегрального показника кількісної оцінки ефективності маркетингового планування ТОВ «Елеюс» (адаптовано автором)

На першому етапі здійснимо відбір основних показників, які сформулюють узагальнюючу характеристику ефективності маркетингового планування та подальшої фінансово-господарської діяльності підприємства. Представимо ключові показники, що характеризують ефективність маркетингового планування:

1. Показники, які характеризують збутову діяльність (M_1):
 - динаміка темпів зміни обсягів продажу ($M_{1.1}$);
 - співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним ($M_{1.2}$);
 - використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції ($M_{1.3}$).
2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг (M_2):
 - витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства ($M_{2.1}$);
 - співвідношення приросту витрат на маркетингові заходи та обсягу чистого прибутку підприємства у вартісному значенні ($M_{2.2}$);
 - співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому ($M_{2.3}$).
3. Показники, які характеризують частку підприємства на ринку (M_3):
 - співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації продукції галузі ($M_{3.1}$).
4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства (M_4):
 - коефіцієнт оновлення товарного асортименту ($M_{4.1}$);
 - частка реалізованої інноваційної продукції ($M_{4.2}$);
 - якісні характеристики товарної продукції ($M_{4.3}$).
5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства (M_5):
 - показники рівня прибутковості маркетингового планування ($M_{5.1}$);
 - рівень рентабельності від реалізації ($M_{5.2}$).

Запропонована система показників відображає кількісні аспекти оцінки ефективності маркетингового планування, оскільки побудована на вартісних показниках, які відображають відносні та абсолютні показники. Для визначення особливостей розрахунку кожного із запропонованих показників побудуємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

**Запропонована система показників для кількісної оцінки
ефективності маркетингового планування на ТОВ «Елеюс» [59]**

Показник	Алгоритм розрахунку	Зміст показника
<i>1. Показники, які характеризують збутову діяльність (M₁)</i>		
1.1. Динаміка темпів зміни обсягів продажу (M _{1.1})	$\Delta Q_{\pi} = \frac{Q_{ЗВ} - Q_{БАЗ}}{Q_{БАЗ}} - 1$	Темпи зміни обсягів реалізації продукції до (Q _{ЗВ}) і після (Q _{БАЗ}) реалізації маркетинг-плану
1.2. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним (M _{1.2})	$S_Q = \frac{Q_{ФАКТ}}{Q_{ПЛАН}}$	Показник (коефіцієнт) визначає співвідношення планового (Q _{ФАКТ}) та фактичного обсягу (Q _{ПЛАН}) збуту у відповідності до маркетинг – плану
1.3. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції (M _{1.3})	Використання нових методів коефіцієнт 1, якщо не використовується 0.	Показник характеризує ефективність логістичної системи підприємства після реалізації маркетинг-плану
<i>2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг (M₂)</i>		
2.1. Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства (M _{2.1})	$\%B_M = \frac{B_M}{B_{ЗАГ.}}$	Питома вага маркетингових витрат (B _M) у розрізі маркетингового планування у структурі загальних витрат підприємства (B _{ЗАГ.})
2.2. Ефективність витрат на рекламу (M _{2.2})	$E_{BM} = \frac{\sum B_{РЕКЛАМ.}}{Q_{ЗАГ.}}$	Показує кількість рекламних витрат (∑ B _{РЕКЛАМ.}) на 1 гривню реалізованої продукції (Q _{ЗАГ.})
2.3. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому (M _{2.3})	$E_{BM} = \frac{B_M}{Q}$	Ефект реалізації продукції (Q) за рахунок зростання витрат на маркетингові заходи (B _M)
<i>3. Показники, які характеризують частку підприємства на ринку (M₃)</i>		
3.1. Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації продукції галузі (M _{3.1})	$ЧР. = \frac{Q_{ПДПР.}}{Q_{РИНОК.}}$	Показник визначає частку ринку, яку охоплює підприємство

Продовження таблиці 3.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Зміст показника
<i>4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства (M₄)</i>		
4.1. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту (M _{4.1})	$K_{\text{онов.}} = \frac{T_{\text{м.п.}}}{T_{\text{п.п.}}}$	Показник вказує на рівень оновлення товарного асортименту
4.2. Частка реалізованої інноваційної продукції (M _{4.2})	$\% \text{ПП}_{\text{ч.}} = \frac{Q_{\text{іннов.}}}{Q_{\text{заг.}}}$	Питома вага реалізації інновацій (Q _{іннов.}) в товарній структурі реалізації (Q _{заг.})
4.3. Якісні характеристики товарної продукції (M _{4.3})	$\text{ТП}_{\text{я.}} = \frac{Q_{\text{брак.}}}{Q_{\text{заг.}}}$	Частка бракованої продукції (Q _{брак.}) в структурі реалізації (Q _{заг.})
<i>5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства (M₅)</i>		
5.1. Показники рівня прибутковості маркетингового планування (M _{5.1})	$R_{\text{м.п.}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{м.}}}$	Показник відображає розмір чистого прибутку (ЧП) на 1 витрат на реалізацію маркетинг-плану (B _{м.})
5.2. Рівень рентабельності від реалізації (M _{5.2})	$R_{\text{р.}} = \frac{\text{ЧП}}{Q_{\text{факт.}}}$	Показник відображає розмір чистого прибутку (ЧП) на 1 реалізації продукції (Q _{факт.})

Представлена система показників повинна відповідати ряду вимог та критеріїв:

- повнота та конкретність критеріїв оцінювання, їх доцільність і однозначність, можливість кількісно оцінити більшість із них;
- охоплення всіх напрямів визначення ефективності маркетингового планування;
- відображення стану як окремих складових так, і визначення зведеного (інтегрального) показника;
- виключення зі складу показників, які дублюють один одного;
- перелік показників, що формують окрему складову оцінки повинен бути максимально необхідно врахувати співставлення показників, що забезпечує можливості формування на цій основі порівняльних значень у межах сукупності підприємств, які беруть за основу у дослідженні.

На другому етапі необхідно визначити узагальнюючі показники оцінки ефективності маркетингового планування для кожної із запропонованих складових (M_i) (збутова діяльність, ефективність витрат на маркетинг, частка

підприємства на ринку, фінансовий стан, прибутковість функціонування) шляхом інтеграції часткових показників у комплексний показник із урахуванням вагомості кожного із часткових показників:

$$M_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} \times K_{ij}, \quad (3.1)$$

де n – кількість показників; P_{ij} – частковий показник; K_{ij} – коефіцієнт вагомості (визначений експертом).

Враховуючи експертну оцінку, невелику кількість показників та їх рівноважливості, представимо підходи до оцінки часткових показників:

$$I_{М.П.К.} = M_1 \times K_1 + M_2 \times K_2 + M_3 \times K_3 + M_4 \times K_4 + M_5 \times K_5 \quad (3.2)$$

Сформовані показники стануть основою інтегральної кількісної оцінки ефективності маркетингового планування на ТОВ «Елеюс».

На третьому етапі передбачається визначення інтегрального показника оцінки ефективності маркетингового планування ($I_{М.П.К.}$) та формування шкали рейтингового оцінювання ефективності маркетингового планування.

Для оцінювання вагових показників здійснювалося експертне дослідження вагомості множини показників у системі оцінки ефективності маркетингового планування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати експертного оцінювання вагомості множини показників у системі оцінки ефективності маркетингового планування

Показники	Експерти											Сума рангів, R_i	К _{ВАГ.}
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Збутова діяльність	4	5	3	3	4	4	5	4	2	3	5	42	0,2132
Марк. витрати	3	1	4	2	1	3	3	2	3	4	3	29	0,1758
Частка ринку	2	3	1	1	3	2	4	1	4	1	2	24	0,1455
Товарна політика	1	2	2	5	2	1	1	3	1	2	1	21	0,1273
Прибутковість	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	49	0,2970

Бальна оцінка формувалася, виходячи із важливості складової оцінки ефективності маркетингового планування (найбільш важлива складова – 5 балів, найменш важлива – 1 бал).

На основі результатів експертного дослідження виявлено найбільшу важливість множини показників оцінювання, які визначають прибутковість реалізації маркетингового планування (0,297), збутову діяльність (0,2132), маркетингові витрати (0,1758), частку ринку (0,1455) та товарну політику (0,1273).

У цілому інтегральний показник розраховується на основі складових кількісної оцінки та їх вагових коефіцієнтів:

$$I_{М.П.К.} = M_1 \times 0,2132 + M_2 \times 0,1758 + M_3 \times 0,1455 + M_4 \times 0,1273 + M_5 \times 0,297$$

де $M_1 \dots M_5$ – складові оцінювання ефективності маркетингового планування підприємства; 0,1273...0,297 – показники вагомості складової оцінювання ефективності маркетингового планування за результатами експертного дослідження.

Для обчислення рівня інтегрального показника формується шкала ефективності маркетингового планування підприємства. За основу формування шкали рейтингової оцінки пропонується взяти універсальну шкалу Харрінгтона (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала оцінювання рівня ефективності маркетингового планування

ТОВ «Елеюс» (кількісна оцінка на основі шкали Харрінгтона)

Рівень ефективності маркетингового планування (кількісна оцінка)	Діапазон значень інтегрального показника ($I_{М.П.К.}$)
Високий	0,8 – 1
Значний	0,64 – 0,8
Середній	0,37 – 0,64
Низький	0,2 – 0,37
Критичний	0 – 0,2

Рівень ефективності маркетингового планування можна визначити, враховуючи шкалу Харрінгтона, у відповідності до якої діапазон значень варіюється від 0 до 1, зокрема високий рівень ефективності передбачає показники у діапазоні 0,8–1 балів, значний – 0,64 - 0,8 балів, середній – 0,37 - 0,64 бали, низький – 0,2 - 0,37 балів, критичний – 0 - 0,2 бали.

Проведемо апробацію кількісної оцінки ефективності маркетингового планування на ТОВ «Елеюс» та визначимо інтегральний показник ($I_{М.П.К.}$) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кількісна оцінка ефективності маркетингового планування на ТОВ «Елеюс»

Показники	Значення показників
M₁	0,79
M _{1.1}	0,13
M _{1.2}	1,03
M _{1.3}	1
M₂	0,25
M _{2.1}	0,29
M _{2.2}	0,38
M _{2.3}	0,07
M₃	0,02
M _{3.1}	0,02
M₄	0,64
M _{4.1}	0,22
M _{4.2}	0,33
M _{4.3}	1
M₅	0,46
M _{5.1}	0,53
M _{5.2}	0,38
<i>Інтегральний показник</i>	0,43
<i>Рівень ефективності</i>	Середній

Узагальнюючи результати кількісної оцінки показників, представлених в таблиці 3.6, необхідно відмітити, що на ТОВ «Елеюс» превалює «середній» рівень ефективності реалізації маркетингового планування.

У цілому для підвищення ефективності маркетингового планування на ТОВ «Елеюс» нами пропонується:

- активізація системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих у роботі етапів;
- навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів;
- постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просуванні продукції.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що важливим завданням стратегічного маркетингового планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства і забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими зіткнеться підприємство, розробка показників його розвитку.

2. Запропоновано модель стратегічного маркетингового планування ТОВ «Елеюс», яка реалізується через проходження взаємопов'язаних етапів (маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії), а також передбачає використання інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану; це сприятиме посиленню стратегічної компоненти маркетингового планування і підвищенню його ефективності.

3. Разом із організаційним забезпеченням ключовою складовою реалізації стратегічного маркетингового планування є складання та виконання бюджету маркетингових заходів. Визначення бюджету маркетинг-плану нерозривно пов'язано із оцінюванням його ефективності. Для оцінювання ефективності маркетингового планування запропонована методика кількісної оцінки ключових показників, що характеризують маркетинг-план підприємства із узагальнюючим визначенням інтегрального показника.

4. На підставі комплексного аналізу для підвищення ефективності маркетингового планування ТОВ «Елеюс» запропоновано: активізацію системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих у роботі етапів; навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів; постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просуванні продукції.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми удосконалення стратегічного планування в системі маркетингу підприємства. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. На основі проведеного критичного аналізу наукових праць, присвячених дослідженням маркетингового планування, уточнено загальне уявлення та досліджено понятійний апарат маркетингового планування. За результатами аналізу дефініцій визначено, що маркетингове планування слід розуміти як логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегії маркетингу і розробки заходів з їх досягнення за певний період часу.

2. В процесі систематизації функцій, завдань та принципів маркетингової діяльності зроблено висновок щодо їх ролі у процесі маркетингового планування. Функції, завдання та принципи маркетингу формують концептуальні засади маркетингового планування, у процесі якого обираються інструменти впливу на споживчу поведінку, з яких формується маркетингова програма. Таким чином в основі визначення поняття «маркетингове планування» входять дві складові: планування як функція управління та маркетингова діяльність.

3. Послідовність реалізації маркетингового планування свідчить, що процес маркетингового планування – це впорядкована сукупність етапів, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей, розробкою стратегій, вибором конкретних заходів і дій, формуванням бюджету, реалізацією плану маркетингу, контролем за його виконанням. План маркетингу повинен чітко визначати стратегічні орієнтири функціонування та розвитку підприємства, розвивати виробничий потенціал, збільшувати ефективність використання власних ресурсів, згуртовувати колектив та сприяти сталому розвитку підприємства. Доведена необхідність удосконалення маркетингового

планування у діяльності підприємств, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та бути прибутковими за нестабільного розвитку ринку.

4. З метою виявлення умов, дій та результатів застосування підприємством маркетингового планування проведено аналіз стану та тенденцій розвитку ринку витяжок України. Виходячи з цілей дослідження, розглянуто організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «Елеюс» – одного з лідерів вітчизняного ринку вентиляційних систем України.

5. Розглянуто коло пріоритетних конкурентів ТМ «Eleyus», до яких відносяться ТМ «Pyramida», ТМ «Ventolux», ТМ «Perfelli», та визначено їх ринкові позиції. Щодо ТМ «Eleyus», то за 2018 рік на території України було реалізовано 47315 одиниць продукції (24,8% ринку). Компанія поки що поступається ТМ «Pyramida», частка ринку якої становила 37,5%, але є лідером в Інтернет-продажах (29,2%). Крім того, ТМ «Eleyus» експортувала 15090 одиниць продукції на зовнішніх ринках, тобто загальна реалізація в 2018 році склала 62405 витяжок. Загалом досліджуване підприємство володіє великим внутрішнім потенціалом, що дає змогу вдосконалюватися та бути конкурентоспроможним на ринку. На нашу думку, ТОВ «Елеюс» в подальшому потрібно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки реалізації продукції та послуг, активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись знаходити нові ринки збуту, збільшувати свою частку на ринку.

6. В процесі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс» проведено SWOT-аналіз ринку побутової техніки вітчизняного виробництва, за результатами якого окреслено основні завдання вітчизняних товаровиробників на сучасному етапі розвитку: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств, забезпечення підприємств висококваліфікованим персоналом (управлінським, виробничим, обслуговуючим), переобладнання техніки та використання сучасних технологій.

7. Проаналізовано систему організації маркетингової діяльності ТОВ «Елеюс», завдання та види робіт служби маркетингу в розрізі елементів комплексу маркетингу, а також здійснена оцінка ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства в цілому за допомогою показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Оскільки метою будь-якого підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет ми вважаємо інвестиціями, отже, рентабельність маркетингових інвестицій важливий показник ефективності маркетингової діяльності. Нами виявлено позитивне значення ROMI, що свідчить про фінансову вигоду, тобто витрати на маркетинг дають позитивні результати діяльності ТОВ «Елеюс».

8. За результатами оцінки системи маркетингового планування ТОВ «Елеюс» було виявлено, що маркетингове тактичне планування займає центральне місце в системі планування ТОВ «Елеюс», оскільки є основою для планування виробничого плану, фінансового плану, який в свою чергу формує план доходів, план прибутків. Щодо стратегічного планування маркетингової діяльності, то на ТОВ «Елеюс» воно здійснюється не системно, тобто не використовуються ряд важливих елементів маркетингового стратегічного планування, які широко описані в спеціалізованій літературі.

9. Доведено, що важливим завданням стратегічного маркетингового планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства і забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими зіткнеться підприємство, розробка показників його розвитку.

10. Запропоновано модель стратегічного маркетингового планування ТОВ «Елеюс», яка реалізується через проходження взаємопов'язаних етапів (маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії), а також передбачає використання інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану; це сприятиме посиленню стратегічної компоненти маркетингового планування і підвищенню його ефективності.

3. Разом із організаційним забезпеченням ключовою складовою реалізації стратегічного маркетингового планування є складання та виконання бюджету маркетингових заходів. Визначення бюджету маркетинг-плану нерозривно пов'язано із оцінюванням його ефективності. Для оцінювання ефективності маркетингового планування запропонована методика кількісної оцінки ключових показників, що характеризують маркетинг-план підприємства із узагальнюючим визначенням інтегрального показника.

4. На підставі комплексного аналізу для підвищення ефективності маркетингового планування ТОВ «Елеюс» запропоновано: активізацію системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих у роботі етапів; навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів; постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просуванні продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Сирин. 2002. 256 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб. : Питер. 1999. 423 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика. 1989. 520 с.
4. Багрій Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємства.
URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67211> (дата звернення: 12.11.2019)
5. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. К. : Знання. 2010. 332 с.
6. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка». 2015. 400 с.
7. Богацька Н. Сутність процесу планування в економічній діяльності підприємства. URL:
http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/52957.doc.htm (дата звернення: 12.11.2019).
8. Борисова Т.М. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Національний ун-т "Львівська політехніка". Л., 2007. 22 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/2745> (дата звернення: 16.11.2019)
9. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності : теорія і практика : моногр. Тернопіль : Астон, 2015. 284 с.
10. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теоретично-методологічні аспекти : моногр. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с.
11. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 567 с.
URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4516/1/borysova-18-mb%20%d0%b4%d0%b8%d1%81%d1%81.pdf> (дата звернення: 16.11.2019).

- 12.Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. 233 с.
- 13.Вествуд Дж. Маркетинговий план. Спб. : Питер. 2001. 98 с.
- 14.Герасимяк Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 5-6. С. 40-43.
- 15.Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посібник. К : ДУТ. 2019. 146 с.
- 16.Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник. К : ЦУЛ. 2019. 272 с.
- 17.Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позиції маркетингу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 1. С. 131-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_12 (дата звернення: 16.11.2019)
- 18.Дудар В.Т. Маркетинг в системі формування ринку органічної агропродовольчої продукції. *Економіка АПК*. 2017. № 7. (273). С. 46-53.
- 19.Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 16.11.2019).
- 20.Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Наук. журнал «Вісник ТНЕУ»*. 2018. Випуск 2. С. 45-54.
- 21.Духніч С. Є. Основні принципи маркетингового стратегічного планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 5 (27), 2017. С. 120-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_5_36 (дата звернення: 16.11.2019).
- 22.Жегус О. В. Маркетингові дослідження ринку : монографія. Х. : ХДУХТ. 2010. 176 с.

23. Іванечко Н.Р. Особливості формування маркетингової стратегії торговельно-розважального підприємства. *Наука молода*. 2010. Вип. 14. С. 31-34.
24. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія Економічні науки. 2018. № 2 (87). С. 101-107.
25. Іванечко Н.Р. Маркетингові стратегії підприємств на ринку торговельно-розважальних послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Терн. нац. екон. ун-т». Тернопіль, 2015. 201 с.
26. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №10/1 Т.22 С. 123-131.
27. Іванечко Н.Р. Становлення ринку послуг дозвілля в Україні: аналіз категорійного апарату. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. Вип. 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/texts.html> (дата звернення: 16.11.2019)
28. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Київ: Центр учбової літератури. 2016. 252 с.
29. Кітченко О. М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 115-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_19 (дата звернення: 15.11.2019)
30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. Спб.: Питер. 2005. 464 с.
31. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. К. : КНЕУ. 2012. 523 с.
32. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер. 2004. 800 с.
33. Ляшко І.І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 5(05), 2017. С. 156-159. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5_05_2017.pdf#page=156 (дата звернення: 15.11.2019).

- 34.Майорова Н. І. Маркетингове планування туристичних підприємств URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/SocGum%20/Vchnuekon/2010_5_2/121-125.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
- 35.Михайлова М.В. Маркетингове планування в підприємствах ресторанного господарства : монографія. Х.: Видавництво Іванченка. 2015. 229 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/137> (дата звернення: 15.11.2019).
- 36.Меленчук Ю. Т. Медіа-план як складовий елемент маркетингового плану. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 251-254.
- 37.Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22.
- 38.Меленчук Ю. Т. Що таке Event-marketing і навіщо він потрібен. *Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності*: колективна монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. ФОП Шпак В.Б. 2018. С.100-110.
- 39.Меленчук Ю.Т. Застосування економіко-математичних моделей в маркетинговому плануванні підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №4 (19). С. 8-12.
- 40.Меленчук Ю.Т. Моделювання стратегічно-орієнтованого маркетингового планування машинобудівних підприємств : монографія. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя. 2015. С. 195-220.
- 41.Михайлова М.В. Маркетингове планування в загальному механізмі планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 381-388. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(2\)_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(2)_56) (дата звернення: 16.11.2019).
- 42.Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : підручник. Х. : НФаУ. 2009. 448 с.
- 43.Надобенко Н.М. Процес планування маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 7. С. 12-14.
- 44.Овечкина О.А. Планування маркетингу: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2013. 352 с.

- 45.Окрепкий Р.Б. Кон'юнктурний аналіз тенденцій розвитку ринку, його стійкості та циклічності. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 5 (43). С. 197-203.
- 46.Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
- 47.Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти інтеграції ABC- і XYZ-аналізу в процесі формування асортиментного портфеля фірми. *Наука молода*. 2011. Вип. 15-16. С. 362-366.
- 48.Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.
- 49.Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
- 50.Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підруч. К. : Центр учбової літ-ри. 2009. 364 с.
- 51.Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник. К. : КНЕУ. 2003. 246 с.
- 52.Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посібник. К. : Знання. 2007. 325 с.
- 53.Підлипна Р. П. Стратегічне планування та контроль у системі контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 255-261.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichne-planuvannya-ta-kontrol-u-sistemi-kontrolyu-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 16.11.2019).
- 54.Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «*ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки*». 2019. №5. С. 13-15.
- 55.Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбов. літ-ри, 2011. 312 с.
- 56.Семенюк С. І. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С.64-72.
- 57.Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"..*

2016. № 28. С. 95-99. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25747/1/vestnik_KhPI_2016_28_Sudarkina_Planuvannia.pdf (дата звернення: 16.11.2019).
58. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 1998. 576 с.
59. Фірстова О.Ю. Особливості оцінювання плану маркетингу як складової системи планування на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №4. т.1. С. 141-147.
60. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39 (дата звернення: 16.11.2019).
61. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085> (дата звернення: 16.11.2019).
62. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085> (дата звернення: 16.11.2019).
63. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. «Львів, 2005. 22 с.
64. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25.
65. Ястремська О.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків: Видавництво «ХНЕУ». 2011. 172 с.