

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування маркетингового менеджменту на підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Костенко Максим Іванович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Амеліна І.В. _____

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Костенко М.І. Формування маркетингового менеджменту на підприємстві. – кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент» – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

На основі узагальнення теоретико-методичних концепцій з'ясовано, що маркетинг являє собою процес планування і втілення ідеї, формування цінової політики, просування і збут товарів і послуг за посередництвом обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій.

Доведено, що маркетинговий менеджмент включає аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль усіх процесів, що стосуються маркетингу. Маркетинговий менеджмент є частиною загальної системи менеджменту підприємства. Концепція маркетингового менеджменту визначається як система поглядів про управління маркетингом підприємства, що впливає, виходячи з умов ринку, запитів та потреб споживачів, а також можливостей підприємства задовольнити ці потреби.

Обґрунтовано, що специфічними рисами маркетингового менеджменту в Україні є: низький рівень платоспроможності та лояльності національного споживача; низький рівень виробничої конкуренції у більшості галузей, це робить непотрібним повноцінне використання концепцій маркетингового менеджменту; сильний тиск торгових посередників, що зумовлює необґрунтоване підвищення цін; формування професійних маркетологів перебуває на етапі зародження; менталітет споживача характеризується недовірою до рекламних акцій та інших методів стимулювання збуту.

Досліджено, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовим підприємством з виробництва алмазного інструменту. Виявлено, що структура персоналу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовою для промислових підприємств. Частка управлінського персоналу складала у 2019 р. 23,15 %, що на 2,47 в.п. менше порівняно із 2017 р. та на 0,45 в.п. менше порівняно із 2018 р. Чисельність управлінського персоналу становила у 2019 р. 50 осіб, це на 2 особи менше, порівняно із 2017 р.

Виявлено, що організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є лінійно-функціональною. Підприємство забезпечене необхідними ресурсами, є прибутковим і рентабельним, фінансово стійким.

Доведено, що зараз у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» впроваджена маркетингова стратегія зростання, яка базується на перевагах галузі, у якій функціонує підприємство і характеризується такими основними економічними показниками: темпи зростання ринку, прибутковість галузі, розміри ринку, технологічні зміни, масштаби конкуренції.

Обґрунтовано, що для підвищення ефективності маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку

Обґрунтована доцільність створення посади директора з маркетингу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту. При цьому, необхідним є залучення двох додаткових фахівців – директора з маркетингу та збуту і маркетолога.

За допомогою методики ABC-XYZ-аналізу виявлено, що першочергової уваги заслуговує така продукція, як: 14A1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю. 4B2. Круги шліфувальні тарільчаті, положення яких є найменш вигідним.

Економічно доведено, що для розвитку виставкової активності, залучення нових клієнтів, укладення договорів та підвищення рівня впізнаваності торгової марки ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно запропонувати взяти участь у XIII Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021», який відбудеться 15-18 червня 2021 р. та в Міжнародному промисловому форумі. Така активність забезпечить приріст доходу, економічний ефект становитиме 5308,1 тис. грн.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий менеджмент, конкурентоспроможність, управління збутом, маркетингова служба.

SUMMARY

Kostenko M.I. The marketing management formation at the enterprise.– qualifying bachelor's thesis as a manuscript. 073 «Management».– National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic».

Based on the generalization of theoretical and methodological concepts, it has been found that marketing is a process of planning and implementation of ideas, pricing, promotion and sale of goods and services through exchange, which satisfies the goals of individuals and organizations.

It has been proved that marketing management includes analysis, planning, organization, coordination, motivation and control of all processes related to marketing. The marketing management is part of the overall management system of the enterprise. The marketing management concept has been defined as a system of views on marketing management of the enterprise, which follows based on market conditions, consumer demands and needs, as well as the ability of the enterprise to meet these needs.

It has been substantiated that the specific features of marketing management in Ukraine are: low level of solvency and loyalty of the national consumer; low level of production competition in most industries, this makes it unnecessary to fully use the concepts of marketing management; strong pressure from trade intermediaries, which leads to unjustified price increases; the formation of professional marketers is in its infancy; consumer mentality is characterized by distrust of promotions and other methods of sales promotion.

It has been investigated that PJSC «Poltava Diamond Tool» is a typical enterprise for the production of diamond tools. It has been found that the personnel structure in PJSC «Poltava Diamond Tool» is typical for industrial enterprises. The share of management staff was 23.15 % in 2019, which is 2.47 percentage points less than in 2017 and by 0.45 percentage points less than in 2018. The number of management staff in 2019 was 50 people, which are 2 people less than in 2017.

It has been revealed that the organizational management structure of PJSC «Poltava Diamond Tool» is linear and functional. The company has been provided with the necessary resources, is profitable and profitable, financially stable.

It has been proved that now PJSC «Poltava Diamond Tool» has implemented a marketing strategy of growth, which has been based on the advantages of the industry in which the company operates and has been characterized by the following main economic indicators: market growth, industry profitability, market size, technological change, competition.

It has been substantiated that it is necessary the strategy of achieving competitive advantages (the market leader strategy) use instead the existing strategy of focusing (concentration) of efforts and differentiation for increase the efficiency of marketing management of PJSC «Poltava Diamond Tool».

It is advisable to create the position of marketing director. At the same time, it is necessary to involve two additional specialists: the director of marketing and sales and a marketer.

Using the method of ABC-XYZ-analysis, it has been found that such products as: 14A1. Grinding wheels flat direct profile and 4B2. Wheel grinding wheels, occupies the least advantageous position.

It has been economically proven that for the development of exhibition activity, attracting new customers, concluding contracts and increasing the level of brand awareness of PJSC «Poltava Diamond Tool» it is advisable to offer to participate in the XIII International Specialized Exhibition «Kyiv Technical Fair – 2021», which will take place on June 15-18 2021 and in the International Industrial Forum. Such activity will provide an increase in income, the economic effect will be 5308.1 thousand UAH.

Keywords: marketing, marketing management, competitiveness, sales management, marketing service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність маркетингового менеджменту підприємства.....	6
1.2. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства	15
1.3. Методика оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ».....	36
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	36
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	52
2.3. Аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	63
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ».....	76
3.1. Шляхи формування ефективної системи маркетингового менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	76
3.2. Моделювання системи управління маркетингом і збутом у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».....	91
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів маркетингового менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі маркетингового управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації великих підприємств у результаті їх концентрації і диверсифікації. Виникає гостра потреба у дослідженні процесу глобалізації бізнесу, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингових заходів підвищення ефективності функціонування підприємства та його адаптації в умовах розвитку глобалізації. В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії. Стратегія маркетингового управління – це сукупність головних цілей та основних засобів досягнення цілей. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Питання формування маркетингового менеджменту широко досліджені науковцями. Заслужують на увагу праці В.М. Антипова [9], В. В. Апопій [10], А. І. Баскіна [10], О. Ю. Біленького [14], О. П. Василенка [19], С. Н. Виноградової [20], Ю. В. Гунякова [29], Л. В. Осипової [41], Ф. Г. Панкратова [42] та ін. Однак, серед науковців не існує єдиної точки зору щодо визначення ролі та значення маркетингового менеджменту в сучасних підприємств. Недостатньо дослідженими лишаються питання маркетингової діяльності підприємств промисловості. За таких умов виникає підвищений інтерес до вивчення даної проблематики, що і визначає актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингового менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких основних завдань дослідження:

узагальнити теоретичні аспекти визначення сутності маркетингового менеджменту підприємства;

виявити особливості формування маркетингового менеджменту;

проаналізувати основні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»;

провести аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»;

визначити основні напрями удосконалення маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»;

здійснити моделювання системи управління збутом і маркетингом у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Об'єктом дослідження є процес маркетингового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування маркетингового менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці й розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування маркетингового менеджменту промислових підприємств, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів України. У процесі дослідження використано такі методи: системний і монографічний підхід, методи конкретних соціологічних досліджень, розрахунково-

конструктивний, порівняння, аналогії, екстраполяції, моделювання, експертних оцінок та інші.

Інформаційною базою дослідження послужили матеріали Державного комітету статистики України, оперативні дані Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, звітні дані ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Амеліна І.В., Костенко М.І., Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: *матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 404 с. С. 52-53.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 115 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел – 94 найменування, 4 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність маркетингового менеджменту підприємства

Ефективне управління маркетингом сучасного підприємства потребує особливої уваги як з точки зору теоретичного обґрунтування, так і у виробничо-прикладному аспекті. Маркетинг виступає сучасним ринковим інструментом збору економічної інформації у зовнішньому середовищі фірми, формування на цій основі відповідної товарної та цінової політики, а також розробки систем ринкової комунікації, просування товару та стимулювання збуту.

Проблеми становлення і розвитку маркетингового менеджменту в сучасних підприємствах останнім часом привертають увагу низки науковців, зокрема А.А. Алексєєва, В.В. Апопія, Г.Л. Багієва [6], С.С. Гаркавенко [17], Є.П. Голубкової, О.Я. Гримака, Т.Г. Діброви, В.Я. Кардаша, В.В. Кучера, О.В. Кучера, Ф. Котлера [42], Д. Кревенса [45] Т.І. Лук'янець [53], Т.М. Примака, І.М. Павленка В.В. Писаренка, С.В. Позняка, В.А. Туржанського, О.М. Овдіюк, П.І. Островського, В.М. Рабштини, О.В. Разіної та ін. Однак на нашу думку, особливої уваги заслуговують процеси маркетингового менеджменту саме в сучасних умовах глобалізації, оскільки наразі виникли нові детермінанти, які потребують додаткових досліджень.

Значення маркетингового менеджменту в підприємстві підкреслюється в дослідженнях Лагоцької Н.З., яка стверджує, що організація маркетингової діяльності на підприємствах має забезпечити успіх цих підприємств у конкурентній боротьбі і достатнє виробництво продукції, яка необхідна покупцям [51, с. 165]. Карпенко Н.В. зазначає, що на сьогоднішній день надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективної організаційної структури,

яка відповідає сучасним вимогам, для будь-якого підприємства відіграє маркетинговий відділ [59, с. 35].

На разі низка українських підприємств, навіть такі, що успішно функціонують, вважають непотрібним створення маркетингового відділу, перекладаючи маркетингові функції на інші відділи. Однак, коли успішні підприємства виходять на новий етап розвитку, вони обов'язково стикаються із іноземними підприємствами в конкурентній боротьбі, і в такому випадку національні підприємства, у яких відсутня ефективно діюча система маркетингового менеджменту, найчастіше програють.

У науковій літературі існують різні підходи щодо трактування категорії маркетингу з точки зору ринкової діяльності. Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу, «маркетинг – це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізацію ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє мети окремих осіб і організацій» [8, с. 27]. Для розуміння сутності та значення маркетингу доцільно зіставити його з розумінням концепції збуту. Ці категорії досить схожі, але, разом з тим, мають певні відмінності: маркетинг вирішує суттєво ширше коло задач. Головна мета збуту полягає в реалізації вже вироблених товарів, а провідною метою маркетингу є створення попиту і виробництво товарів відповідно до цього попиту.

Маркетинговий менеджмент являє собою процес, який включає аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль усіх процесів, що стосуються маркетингу, а саме: реалізація планів та відповідний контроль за здійсненням всіх заходів, спрямованих на формування, зміцнення і підтримання партнерських зв'язків та взаємовигідних обмінів зі споживачами та цільовими ринками в цілому для досягнення маркетингових цілей підприємства (збільшення прибутку, обсягів збуту, частки ринку тощо).

Отже, основними функціями маркетингового менеджменту є:

аналіз ринку (визначення потенціалу ринку, його місткості, кон'юнктури,

поведінки споживачів та зміни вподобань, оцінювання конкурентів та конкурентоспроможності тощо), а також відповідних ринкових можливостей суб'єкта ринку з урахуванням потенціалу;

планування і формування маркетингових програм, сформованих на основі прогнозів ринкової кон'юнктури, оцінок розвитку нових технологій тощо;

організація, тобто створення організаційної структури маркетингової служби на підприємстві; реалізація сформованих планів (розроблення конкретних завдань, визначення і розподіл повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових стратегій);

мотивація, яка полягає в розробці та реалізації матеріальних і моральних стимулюючих заходів для працівників підприємства з метою підвищення продуктивності праці;

контроль за виконанням маркетингових планів і заходів.

Основою маркетингової діяльності є формулювання відповідної мети – певний кількісний та/або якісний результат, який необхідно досягти протягом визначеного періоду часу. Таким чином, метою маркетингу є досягнення визначеного (бажаного) стану результатів діяльності об'єкта.

Цілі маркетингу повинні формулюватися таким чином, щоб їх можна було представити кількісно. Прикладом маркетингових цілей можуть бути такі показники: у звітному році підвищити товарообіг з 18 до 25 % або одержати чистого прибутку 20 %. Чим конкретніше сформульована мета маркетингу і доведена до виконавців і кожного працівника, тим ефективнішим можна вважати маркетинговий менеджмент [50, с. 170].

Цілі маркетингового менеджменту можна об'єднати в п'ять груп:

Перша група – ринкові цілі (збільшення частка на ринку, завоювання нових ринків, виявлення та освоєння перспективних ринків);

Друга група – маркетингові (формування іміджу підприємства, розроблення заходів «public relations», збільшення обсягів продажу продукції та прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності);

Третя група – структурно-управлінські (введення служби маркетингу, удосконалювання структури управління, оптимізація рівнів управління);

Четверта група – функціонально-забезпечувальні (удосконалення цінової політики, стимулювання збуту, покращення споживчих властивостей товару, удосконалення параметрів товароруху);

П'ята група – контроль діяльності [15, с. 47].

Однак головна мета маркетингового менеджменту – пов'язати виробника із споживачем, допомогти їм задовольнити свої потреби максимально ефективно.

При розробці цілей маркетингу керуються наступним. Цілі повинні бути: як можна більш простими; мобілізуючими; досяжними; концентруючими увагу; контрольованими; ранжируемими; схвалені організацією. Вони повинні передбачати стимули для тих, хто досягне їх; мати осіб, відповідальних за їхнє досягнення; включати точні терміни. Основні функції маркетингу наступні:

аналітичні функції, що включають систематичний комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, тенденції їхньої зміни; кон'юнктуру ринку; аналіз покупців; аналіз товарів і послуг; вивчення конкурентів; аналіз джерел постачання фірми ресурсами, вивчення постачальників і посередників; аналіз стану і можливостей фірми.

виробничо-збутові функції: організація розробки нових товарів, їхнього виробництва, збуту, сервісу; проведення цінової політики; формування попиту; стимулювання збуту;

функції управління і контролю: управління маркетингом як системою; стратегічне і тактичне планування; виконання і контроль маркетингових рішень; оцінка їхньої ефективності, наближення до поставленої мети, вироблення пропозицій по всіх аспектах маркетингової діяльності [41, с. 28].

Саме для реалізації функцій маркетингу і створюється служба маркетингу. Кожну з функцій виконує відповідний підрозділ (суб'єкт) маркетингу. Один суб'єкт, як правило, не бере на себе виконання усіх функцій.

Причин для цього досить: немає необхідних засобів і фахівців; немає можливості випустити супутні товари для ефективного виконання окремих функцій. Служба маркетингу повинна вміти дати відповіді на наступні питання: що купується на ринку, хто купує, чому купує, як здійснюється покупка, які операції виконує покупець при покупці, коли і де здійснюється покупка і т.п.

У залежності від виду продукції, обсягів виробництва, місткості ринку можливі різні варіанти служб маркетингу.

організація по функціях, коли товари і ринки розглядаються як деякі однорідності. Для однорідних товарів чи ринків створюються спеціальні відділи, що виконують усі функції маркетингу: дослідження ринку, планування виробництва і маркетингу, управління збутому, його стимулюванням.

організація по видах товарів, коли підприємство випускає різні товари чи товарні групи, що вимагають специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування. Для цих цілей виділяють спеціальні групи фахівців з маркетингу кожного з товарів.

організація по ринках. У цьому випадку під ринком розуміється деяка галузь промисловості чи сегмент покупців з різних галузей промисловості.

організація по територіях, коли в кожному із сегментів ринку, що обслуговують визначені регіони, номенклатура товарів не дуже велика і розходження між споживачами незначні [20, с. 73].

Цілі маркетингу визначають і його задачі. Умовно їх можна об'єднати в дві групи: задачі, розв'язувані в сфері виробництва і, у сфері збуту продукції.

До сфери виробництва, відносять комплекс задач, обумовлених: управлінням якістю продукції; аналізом і пошуком шляхів зниження витрат; вимогами дотримання стандартів, законів і інших норм.

Основною метою створення маркетингової служби в підприємстві є управління маркетингом. Управління маркетингом – це довгострокове планування і прогнозування попиту, що спирається на дослідження ринку, товару, покупців. Управління маркетингом включає стратегічне і тактичне

управління. Процес управління маркетингом складається з аналізу ринку, дослідження і вибору цільових ринків, планування стратегії і тактики маркетингу, організації виконання і контролю за ефективністю управління маркетингом (рис. 1.1.) [15, с. 48].



Рисунок 1.1 – Загальна схема управління маркетингом [15, с. 48]

В управлінні маркетингом застосовується комплекс маркетингових прийомів, що у дістали назву «Маркетинг – Мікс». Відповідно до такої концепції в комплекс маркетингових заходів входять різні напрями маркетингової діяльності (рис. 1.2).

Маркетинговий менеджмент доцільно аналізувати в контексті загальної системи менеджменту підприємства. Концепція маркетингового менеджменту визначається як система поглядів про управління маркетингом підприємства, що впливає, виходячи з умов ринку, запитів та потреб споживачів, а також можливостей підприємства задовольнити ці потреби.

Основні елементи системи маркетингового менеджменту підприємства доцільно об'єднати в 6 пов'язаних між собою блоків.

1. Зовнішні чинники, що впливають на кон'юнктуру ринку.
2. Формування стратегії маркетингу.
3. Вихідні дані для прийняття маркетингових управлінських рішень.
4. Канали збуту і просування продукції на ринок.
5. Моделювання поведінки покупців.
6. Планування загального обсягу продажів продукції і витрат [16, с. 115].

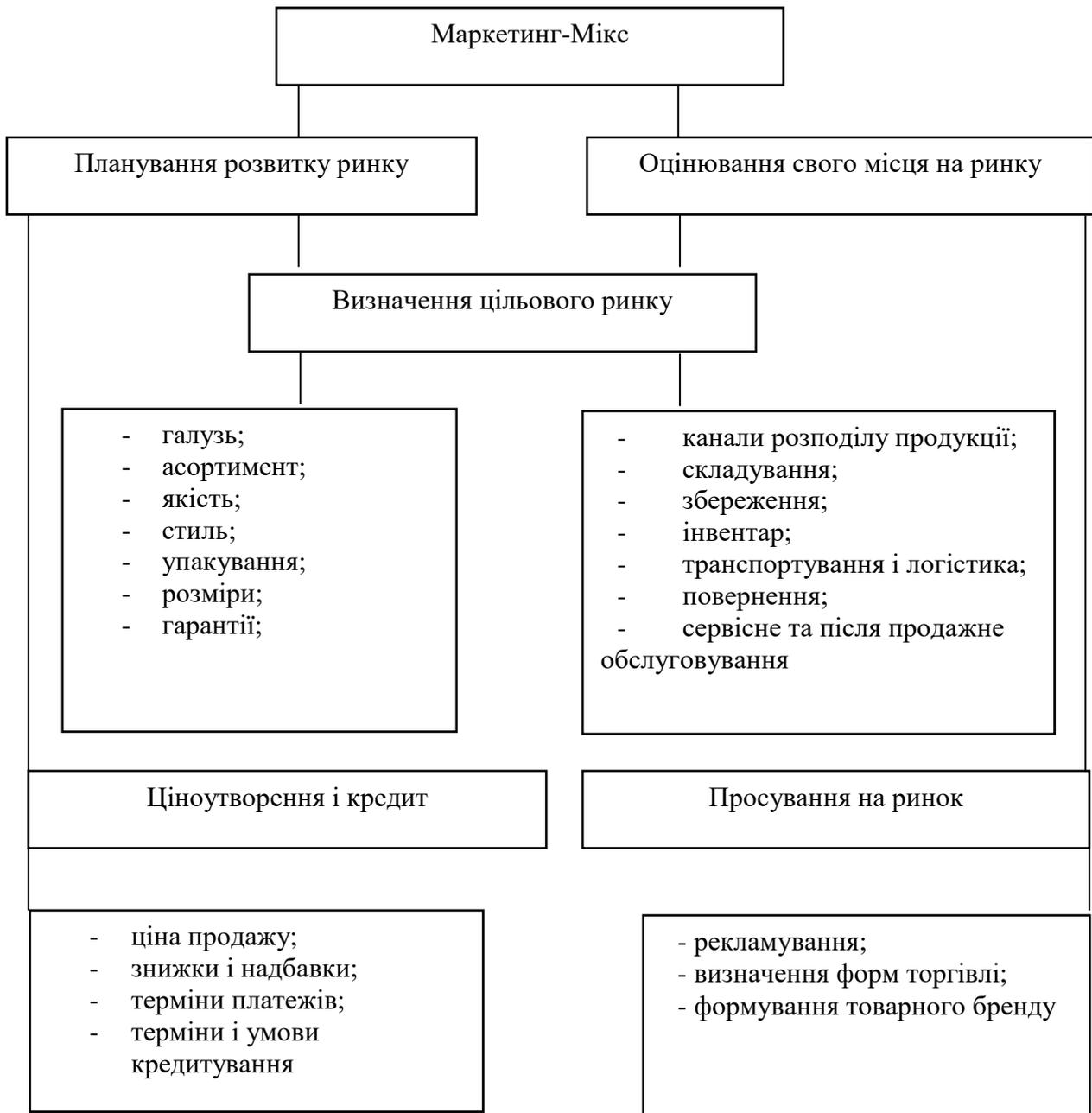


Рисунок 1.2 – Комплекс маркетингу – мікс

Джерело: узагальнено автором

У діяльність підприємства все активніше входить маркетинг, однак, часто його ототожнюють із збутовою діяльністю. Для розуміння концепції маркетингового менеджменту необхідно розглянути п'ять альтернативних концепцій, на основі яких будуються відносини між споживачами і виробниками.

Перша концепція маркетингового менеджменту ґрунтується на удосконаленні виробництва і полягає в тому, що споживачі віддають перевагу товарам і послугам, які мають широке розповсюдження і є доступними за ціною.

Друга концепція управління маркетингом полягає в удосконаленні продукту і передбачає те, що споживачі надають перевагу товарам і послугам, які мають високу якість та надійні експлуатаційні характеристики.

Третя концепція – це інтенсифікація комерційних зусиль, полягає в тому, що споживачі не будуть купувати товари в достатній кількості, за умови, якщо не докласти зусиль щодо стимулювання збуту.

Четверта концепція маркетингового менеджменту ґрунтується на положеннях про те, що передумовою досягнення цілей підприємства є виявлення потреб споживачів і їх задоволення ефективнішими методами, порівняно з конкурентами.

П'ята концепція – соціально-етичний маркетинг, яка, крім інтересів підприємства й індивідуальних споживачів, також ураховує суспільні інтереси в цілому [45, с. 415].

Систему маркетингового менеджменту можна представити у вигляді схеми (рис. 1.3).

Основа ефективності маркетингового менеджменту складає маркетингова інформація. Її значимість полягає у можливості проведення моніторингу цільових ринків, у формуванні ефективного механізму збору та аналізу інформації для зниження ризику щодо прийняття неправильного управлінського рішення, підвищення якості цих рішень та своєчасності прийняття, а також мінімізації витрат на маркетинговий комплекс. При цьому, збір, обробка та аналіз маркетингової інформації є частиною загального процесу інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства, що дозволяє зберігати інформацію в зручній формі, проводити аналіз на основі цих даних, порівнювати процеси, досягнуті результати в різні періоди, планувати майбутні маркетингові заходи.



Рисунок 1.3 – Структура маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, перевагами наявності повної маркетингової інформації є: упорядкований та систематизований механізм збору інформації; уникнення невизначеності, що може бути викликано відсутністю достатньої кількості актуальних інформаційних даних; координація дій виконавців відповідно до плану маркетингу; доступність маркетингової інформації; можливість здійснення аналізу та прогнозу витрат та очікуваних прибутків.

Таким чином, ефективність розвитку підприємства залежить не лише від фінансових можливостей та результатів господарської діяльності, а і від досконалості системи маркетингового менеджменту та гнучкості цієї системи управління, оскільки за умов розвитку ринкової економіки постійно необхідна інформація про кон'юнктуру ринку, його структуру, дослідження вподобань споживачів та купівельних переваг, прогнозування обсягів продажу продукції, ефективність рекламування та інших засобів просування продукції.

1.2. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства

Маркетинговий менеджмент включає в себе комплекс заходів, що передбачають дослідження по ряду питань, у тому числі дослідження вподобань споживачів; дослідження мотивів їх поведінки на ринку; аналіз корпоративного ринку; дослідження продукту (продукт або вид послуг); аналіз форм і каналів продажів; аналіз товарообігу компанії; вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції; дослідження рекламної активності; визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; дослідження «ніші» ринку [47, с. 124].

Запорука успіху будь-якого підприємства – це комплексне управління, ефективна організація маркетингової стратегічної і тактичної діяльності. Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то маркетингова діяльність завжди починається з всебічного дослідження ринку. У ході маркетингових досліджень вони вивчають поведінку споживачів, їхні смаки і потреби, споживчі переваги, мотиви, які спонукають їх приймати рішення про покупку товарів. Глибоке розуміння поведінки споживачів дозволяє маркетологам впливати на управлінські рішення щодо своїх потреб краще, ніж у конкурентів.

Маркетингові дослідження також припускають вивчення і прогнозування попиту на товари, аналіз цін і продукції конкурентів, визначення місткості ринку і частки компанії на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити можливості ринку, визначити привабливий напрям маркетингової діяльності і отримати конкурентну перевагу [13, с. 15]. У той же час пошук своїх потенційних клієнтів, потреби яких компанія прагне задовольнити, є головною метою маркетингового менеджменту підприємства. Крім того, фахівці з маркетингу використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто поділ споживачів на групи на основі відмінностей в їх потребах, характеристиках і поведінці. Якщо компанія вибрала правильний сегмент ринку для подальшої співпраці, це означає, що вона знайшла свою «нішу» на ринку.

Отже, роль маркетингових досліджень полягає в оцінці інформаційних потреб підприємства, збір та інтерпретації точної, достовірної, актуальної та необхідної інформації, що дозволяє уточнити маркетингові проблеми і ситуації, розробити ефективну програму маркетингової діяльності. Лук'янець Т.І. вважає, що «мета маркетингу – мінімізувати зусилля з продажу. Його мета – настільки добре знати і розуміти клієнта, щоб товари та послуги точно підходили йому і продавалися самостійно» [23, с. 15].

Розвиткові маркетингового менеджменту в підприємствах передують низка проблем, об'єднаних у кілька груп (рис. 1.4).

Метою маркетингового менеджменту є створення умов для пристосування виробничого процесу до поточного попиту і потреб ринку; розробка системи організаційно-технічних заходів з метою вивчення ринку, підвищення конкурентоспроможності, інтенсифікації продажів для максимізації прибутку, з одного боку, а з іншого боку – завдячуючи використанню засобів і прийомів маркетингової системи – вплив на сферу збуту: попит і пропозицію, ціну, умови продажу, канали розподілу тощо. Маркетинг передбачає широке використання ринкових умов, усіх факторів комерційного успіху для досягнення головної мети – максимізація прибутку.

Варто вказати на специфічні риси маркетингового менеджменту в Україні:

1. Низький рівень платоспроможності та лояльності національного споживача.
2. Низький рівень виробничої конкуренції у більшості галузей, це робить непотрібним повноцінного використання концепцій маркетингового менеджменту.
3. Сильний тиск торгових посередників, що зумовлює необґрунтоване підвищення цін.
4. Формування професійних маркетологів перебуває на етапі зародження.
5. Менталітет споживача характеризується недовірою до рекламних акцій та інших методів стимулювання збуту тощо.



Рисунок 1.4 – Структура типових проблем розвитку маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором за [23, 39, 54]

6. Неврегульованість нормативно-правової бази з питань захисту прав споживачів, недоброякісної конкуренції, реклами, реєстрації та охорони прав на знаки для товарів та послуг, реєстрації патентів та винаходів,.

У літературних джерелах зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю» у спрощеному вигляді – «управління

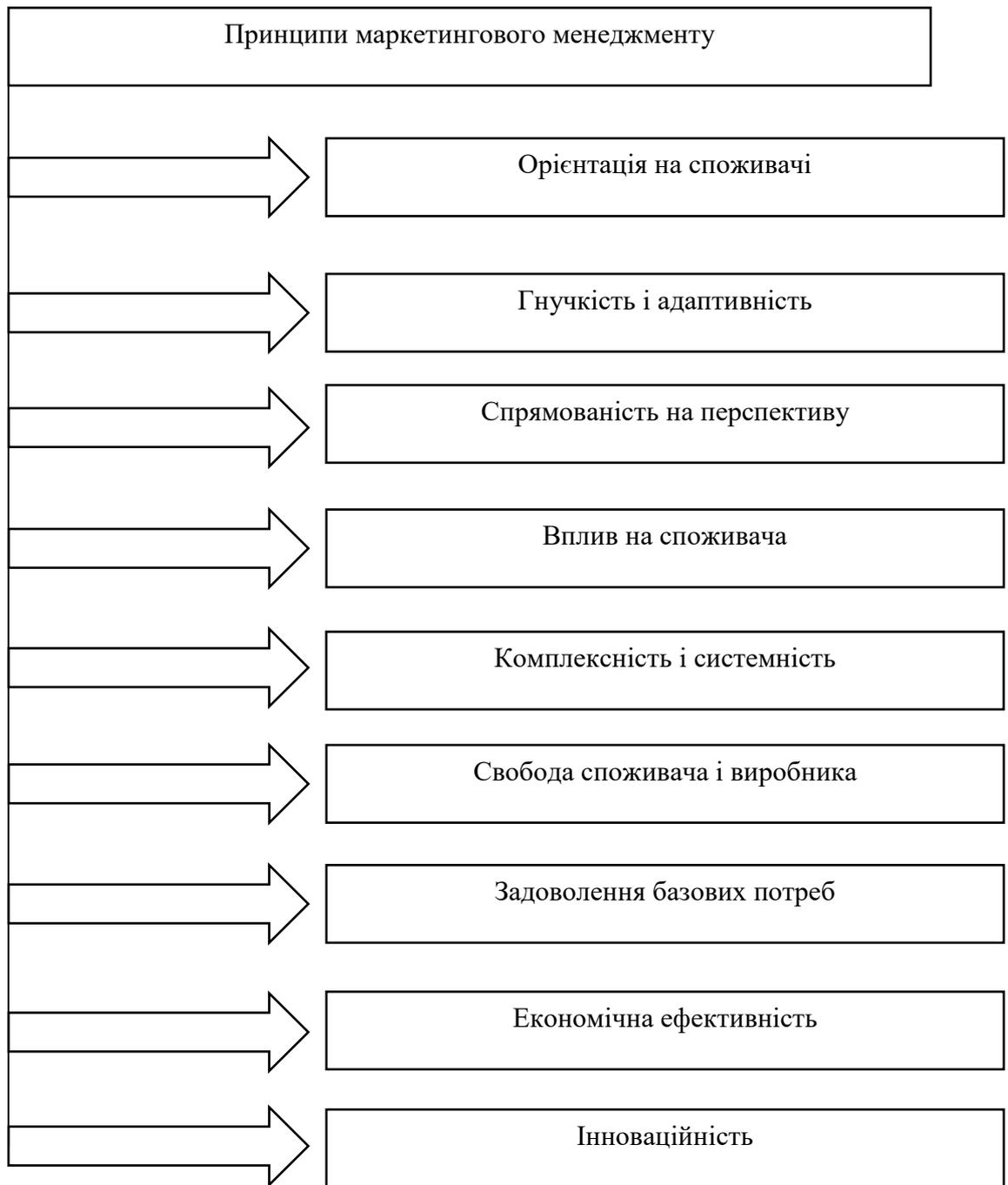
маркетингом». На нашу думку, правильніше вживати категорію «управління маркетинговою діяльністю», оскільки вона точніше відображає сутність даного процесу. Варто зазначити, що «Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – це різні поняття. Маркетингова служба підприємства являє собою спеціальний підрозділ, що здійснює діяльність на базі принципів і методів маркетингового менеджменту з метою всебічного вивчення ринку, забезпечення збільшення обсягів реалізації товару. А управління службою маркетингу – це чітка програма, яка розроблена на основі прийнятих управлінських рішень та стратегічних напрямів розвитку. Отже, управління маркетингом (чи управління маркетинговою діяльністю) у підприємстві – це широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, що спрямовані на ефективне здійснення господарської діяльності підприємства та досягнення його мети – задоволення споживчих потреб і максимізація на цій основі прибутків компанії.

За сучасних умов розвитку ринкових відносин маркетинговий менеджмент набуває нових рис і надає низку переваг:

- стимулює керівництво компанії до постійного стратегічного мислення;
- сприяє ефективній координації зусиль підприємства;
- удосконалює процес встановлення показників господарської діяльності підприємства для подальшого контролю;
- стимулює підприємця до чіткого визначати завдань і цілей;
- створює передумови для ефективного опору змінам;

Таким чином, можна сформулювати основні принципи маркетингового менеджменту підприємства: орієнтація на споживача, гнучкість і адаптивність, стратегічна спрямованість, системність, комплексність, свобода виробника і споживача, задоволення базових потреб, економічна та соціальна ефективність, інновативність, постійне навчання, інформування споживачів (рис.1.5).

Ці принципи визначають напрями діяльності підприємств, що формуються в рамках маркетингового менеджменту, зміст і основні напрями маркетингової діяльності.



Рисуннок 1.5 – Принципи маркетингового менеджменту підприємства [76, 85]

Головною особливістю маркетингового менеджменту є його орієнтація на споживчі потреби. Саме потреби є основним об'єктом уваги товаровиробників. Маркетинговий менеджмент насамперед передбачає визначення та оцінювання ринку функціонування підприємства, моніторинг зовнішнього середовища для

виявлення потенційних можливостей для розвитку та отримання конкурентної переваги. Не менш важливим буде і визначення слабких сторін підприємства для подальшого планування методів їх усунення та зміцнення позицій у галузі спеціалізації. Інформація необхідна для маркетингового аналізу збирається в результаті проведення маркетингових досліджень [18, с. 7].

Без маркетингових досліджень жодне підприємство не зможе правильно зорієнтуватися в складній ринковій ситуації, достовірно оцінити своє положення на ринку, а також спрогнозувати подальше свій розвиток. Маркетингові дослідження мабуть є єдиний спосіб отримати унікальну інформацію про ринок, без якої маркетинг залишається лише непотрібною теорією. Проведення маркетингових досліджень передбачає розробку та реалізацію певних необхідних процедур, що формують процес цих досліджень. Процес маркетингових досліджень – це логічна послідовність дій, що їх необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей. Процес розробки проекту маркетингових досліджень складається з послідовних етапів (рис. 1.6), які в сукупності забезпечують їхню належну ефективність.



Рисунок 1.6 – Процес маркетингових досліджень

Джерело: узагальнено автором

Перший етап маркетингових досліджень полягає у визначенні проблеми та цілей дослідження. Визначення проблеми (problem definition) вміщує в себе

виділення проблеми маркетингового дослідження в загальному плані та визначення її окремих складових. Тільки після цього маркетингове дослідження може бути розроблено та проведено відповідним чином. На думку Примака Т.О. та багатьох інших вчених з усіх задач маркетингового дослідження найголовніша – це правильне визначення проблеми дослідження. Усі зусилля, час та кошти будуть витрачені даремно, якщо проблема неправильно або нечітко визначена [35, с. 14].

Логіка процесу визначення проблеми та розробки підходу полягає в послідовному виконанні наступних кроків. По-перше, необхідно скласти перелік задач, які необхідно вирішити для визначення проблеми. Для цього проводять обговорення з особами, що приймають рішення; інтерв'ю з галузевими та іншими експертами; аналіз вторинної інформації, а іноді й якісні дослідження. По-друге, в процесі рішення цих задач маркетинголог аналізує фактори зовнішнього середовища, що дозволяє йому зрозуміти джерела виникнення проблеми. По-третє, розуміння факторів зовнішнього середовища сприяє з'ясуванню управлінської проблеми, що підлягає вирішенню. Після цього управлінська проблема трансформується в проблему маркетингового дослідження. Потім, виходячи з визначеної проблеми маркетингового дослідження, розробляється відповідний підхід, тобто методологія, аналітичні моделі, пошукові питання, гіпотези та характеристики або фактори, що впливають на план дослідження [9, с. 81].

Цілі маркетингового дослідження – це інформація, яка потрібна для вирішення проблем.

Після визначення цілей вони трансформуються у пошукові запитання та формують робочу гіпотезу, тобто роблять припущення про суть, зміст та можливі шляхи вирішення проблеми. Другий етап у розробці плану дослідження передбачає, перш за все, визначення методу дослідження. Методи маркетингових досліджень поділяються залежно від того, які методи використовуються для збору маркетингової інформації (офісні дослідження, польові дослідження), для кого проводиться дослідження (спеціальне,

універсальне), тип даних повинен бути отриманий (якісне, кількісне дослідження). Третій етап реалізації плану дослідження передбачає збір інформації, її зміст можна коротко описати так: організація дослідження; проведення досліджень; контроль збору даних; документація отриманих даних. Основною процедурою на цьому етапі є збір основних даних. Існує два альтернативні підходи до дослідження: описовий та експериментальний. Таким чином, вивчаючи різні аспекти, з якими доводиться мати справу компанії, маркетинг допомагає економити гроші на випробуваннях у неефективних раніше областях. Хоча компанія витрачає певну суму на дослідження, вони потім платять за себе. Це показує роль маркетингових досліджень у підвищенні ефективності.

Маркетингова політика підприємства містить у собі товарну, цінову, збутову політику, а також політикові просування товару на ринку. Саме за такою схемою буде викладена політика підприємства: від вибору товару, визначення його ціни, різних методів збуту до кінцевого етапу - просування товару, етапу на якому накопичується прибуток підприємства від продажу товару [8. с. 47].

Товар для маркетолога складається із продукту, його підтримки й інструментів маркетингу. Підтримкою продукту називається сукупність заходів щодо транспортування, упакування, зберігання й використанню продукту. У групу підтримки продукту входять наступні заходи: усе, що допомагає продукту зберегти свої споживчі якості до продажу (консервація, упакування, зберігання), заходу для правильного використання продукту (інструкції, спосіб готування), що супроводжують товари (адаптери, акумулятори, шнури). До інструментів маркетингу відноситься дизайн, реклама, правильно налагоджений збут, міцний зв'язок із громадськістю.

Насамперед варто визначити, який товар може називатися новим: товар, що не має аналогів на ринку, що є практичним втіленням наукового прориву природно називається новим товаром. Товар, що має якісну відмінність від свого попередника товару-аналога. Товар новий для певного ринку. Старий

товар, що вже був на ринку, але знайшовши собі нове застосування [32, с. 242].

З розвитком мережі Інтернет поступово міняються підходи до управління компанією і відповідно маркетинговою діяльністю. Весь комплекс маркетингу можна розглядати з позицій застосування його в середовищі Інтернет. Інтернет-маркетинг – це процес, який направлений на задоволення потреб споживачів із застосуванням Інтернет-технологій та управління інструментами маркетингу.

Одним з основних методів проведення маркетингових досліджень в Інтернет є опитування. Опитування в мережі можна проводити шляхом розміщення анкети на сайтах з цільовою аудиторією, розсилки анкети по електронній пошті та заповнення анкети в телеконференціях. Відмінними особливостями проведення опитування в Інтернет є невисока вартість, автоматизація процесу опитування та аналізу його результатів, а також можливість точного фокусування опитування на цільову аудиторію. Обмеженням опитування через Інтернет та електронну пошту є не репрезентативність вибірки на всю генеральну сукупність в більшості сфер бізнесу та встановлення особи, яка дійсно відповідає на питання анкети.

Аналітична функція маркетингу основана на проведенні маркетингових досліджень. Мережа Інтернет як засіб та середовище комунікації може бути ефективно використана для проведення маркетингових досліджень. В мережі Інтернет можна проводити як первинні, так і вторинні маркетингові дослідження [37, с. 184].

Таким чином, маркетинговий менеджмент підприємства в умовах ринкових відносин спрямований на досягнення цілей розвитку, будується на маркетингових принципах, і при цьому, реалізує специфічні маркетингові завдання, використовує спеціальний інструментарій і методи організації господарської діяльності підприємства на ринку. Варто зазначити, що товар не продається не тому, що він неякісний, а тому, що присутня невідповідність цього товару потребам споживачів на ринку. Необхідно подати той товар, який задовольнятиме споживчу цінність покупців – у цьому полягає основне завдання маркетингового менеджменту.

1.3. Методика оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства

Розвиток підприємства залежить від ефективної його діяльності, яка полягає в тому, щоб забезпечити досягнення своєчасного досягнення поставлених стратегічних завдань на основі оптимального використання існуючих ресурсів і резервів. При цьому, дуже вадливим є питання оцінювання ефективності маркетингового менеджменту. Це складний процес, оскільки досить складно послідувати взаємозв'язок між ефективністю різних управлінських ланок підприємства.

Розглянемо визначення ефективності маркетингової діяльності на основі наукового аналізу різних літературних джерел. Ефективність як економічне поняття – це зіставлення результатів (зокрема побічних і непрямих) господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими, основним капіталом тощо. Теорія ефективності, за твердженням Вікіпедії, розробляє методи вимірювання витрат і результатів функціонування національного господарства та його окремих ланок [23].

Ефективність як економічна категорія відображає співвідношення між одержаними результатами та витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси) [6].

Жан-Клод Ларреше пропонує розглядати ефективність як досягнення бажаних результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з даної кількості ресурсів [72].

Визначаючи сутність ефективності маркетингового менеджменту, варто визначити основні принципами забезпечення ефективної маркетингової діяльності. Так, на думку Н. В. Бутенко, принципами забезпечення ефективності маркетингового менеджменту є такі [18]:

об'єктивність (необхідність збирання інформації, яка адекватно відображає реальну ринкову ситуацію за допомогою чіткої систематизації процесу маркетингових досліджень і запобігання можливих помилок);

систематичність (проведення маркетингових досліджень відповідно до розроблених планів і необхідних етапів);

комплексність (здійснення комплексу взаємопов'язаних дій, одні з яких забезпечують ефективність наступних);

безперервність (маркетингові дослідження постійно проводяться внаслідок динамічної зміни чинників маркетингового середовища);

оперативність (можливість швидко та своєчасно відреагувати та відкоригувати процес маркетингових досліджень або їх напрям).

Кревенс Д. пропонує застосовувати узагальнений критерій ефективності роботи маркетингових служб на основі розрахунку сукупного річного економічного ефекту від проведення маркетингових заходів [45]. При цьому, Т.І. Лук'янець зазначає, за такого підходу не враховуються якісні показники маркетингової діяльності. Мороз Л.А. та Князик Ю.М. під критеріями оцінки ефективності маркетингової діяльності розуміє рівень продажів, своєчасність, рівень агрегування маркетингової діяльності та планування на випадок непередбачених обставин [58].

Ларіна Я.С., Мочерний С. В., Фомішина В.М. для оцінки маркетингових технологій розробили «збалансована система показників» [52]. Збалансована система показників містить чотири основні критерії ефективності маркетингової діяльності: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства.

Відповідно до підходу Лагоцької Н.З., ефективність маркетингової діяльності пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетинг або рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) [51]. Припущення, що впливають на значення ROMI, регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і видатків на маркетинговий канал. Цей показник пропонується розраховувати за формулою:

$$ROMI=(NPV_{ВП}-NPV_{Mi})/NPV_{Mi}, \quad (1.1)$$

де ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій;

$NPV_{ВП}$ – чиста поточна вартість валового прибутку, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим унаслідок маркетингового заходу, і витратами на його реалізацію;

NPV_{Mi} – чиста поточна вартість маркетингових інвестицій.

Отже, основним завданням фахівців з маркетингу є обґрунтування умов застосування того чи того показника до оцінки ефективності маркетингової діяльності залежно від обраного критерію такої ефективності.

У комерційному маркетингу, на відміну від некомерційного маркетингу, дуже важливу роль відіграє надання всім функціональним підрозділам виробництва надійної, достовірної та своєчасної інформації про всі аспекти виробничої та комерційної діяльності, яку фахівці терміново повинні обробити та довести до уваги структурних підрозділів, а вони, в свою чергу, повинні оперативно та ефективно реагувати на зміни у відповідній діяльності. Якщо відсутність такої інформації в некомерційному маркетингу впливає лише на соціально значущу функцію економічної діяльності, в економіці страждають виробничий процес, добробут працівників і, перш за все, сама економічна структура. на межі банкрутства або навіть збанкрутує. Проведення дослідження ринку – це відносно тривалий і складний процес, який передбачає збір вторинної інформації (аналіз інформації, зібраної для інших цілей: звіти, попередні дослідження тощо); отримання первинної інформації (дані, отримані в результаті дослідження); всебічний аналіз зібраної інформації; інтерпретація наслідків; розробка рекомендацій; підготовка звіту.

Методологічними основами оцінки ефективності маркетингової діяльності є загальнонаукові методи, а саме: системний аналіз, інтегрований підхід, цільове планування програми, методи аналізу та прогнозування: лінійне програмування, теорія черг, теорія комунікацій, теорія ймовірностей, мережеве планування, економічна статистика. Методи, економіко-математичне

моделювання, дослідження, методи соціології, психології, естетики, дизайну та ін. Використовуються різні методи та алгоритми збору інформації: опитування, спостереження, експеримент, моделювання, дослідження тощо, а також різні методи збору інформації. При оцінці маркетингової діяльності необхідно приділяти увагу плану проведення маркетингових досліджень. Принципова схема маркетингового дослідження повинна включати:

розробку концепції дослідження та вивчення проблемі цілей: аналізу виробничо-господарської діяльності, опитування, оброблення даних і формування бази даних, висунення робочої гіпотези, встановлення системи показників для проведення розвідки;

створення проекту дослідження і постановку задачі: вихідну результатну інформації і методи збирання, методика алгоритмів розрахунків;

частину, що забезпечує збирання інформації та розрахунків: технічне, інформаційне та програмне забезпечення;

проведення досліджень і прийняття маркетингових рішень, а саме: збирання даних, їхнє оброблення та аналіз, прийняття маркетингових рішень, аналіз впливу здійснених розвідок на діяльність [12, с. 142].

Найважливішим завданням дослідження ринку є збір інформації. Існує два способи збору маркетингової інформації:

1) «Кабінетні дослідження» – накопичення «вторинної» (вже зібраної та опублікованої) статистичної та аналітичної інформації за допомогою різних звітів, державних документів, статистичних збірників;

2) «Польові дослідження» – це збір детальної поточної інформації про продажі, що здійснюється за рахунок участі у виробництві, його доступності для конкурентів, репрезентативних зразків середньої сукупності. Найважливішими інструментами цієї роботи є:

опитування громадської думки: інтерв'ю, анкети (пошт, преса, телефон, роздатковий матеріал), дискусія, конференція, опис експертів, моніторинг;

спостереження за допомогою візуального контролю часу, кількості потоків, оцінок тощо.

тести – перевірка іміджу компанії, продукції, форм роботи та ефективності реклами інших людей.

експеримент – перевірка маркетингових рекомендацій, вивчення ефективності певних форм діяльності, тестування нових товарів, зміна способів діяльності, розміщення товарів, щоб вибрати найкращий напрямок дій. Експериментальний метод заснований на порівнянні в контрольованих умовах, а саме: підходи «до і після» порівнюють наслідки змін та після їх реалізації; При використанні методу «розділеного потоку» порівнюються результати дослідження двох статистично еквівалентних груп споживачів (контрольної та контрольної групи); при використанні методів «різниці» пропонується одночасно кілька видів товарів, один з яких вивчається, інший - ні (якщо споживач не бачить цієї різниці, він буде використовувати різні типи випадкових матеріалів); Метод Латинського кварталу передбачає проведення експерименту на невеликій групі різних споживачів, який поширює результати на більшу групу споживачів.

З маркетингових інструментів, які найпоширеніші у світовій практиці, відомі різко помітні різко видимі різко видимі. Будь-яка інформація про те, що використовують маркетологи, отримується через них. Алгоритм опису використання із визначенням таких елементів:

- об'єкт для планового дослідження цільового значення;
- основи відбору спостережень;
- виборні структури (кількість людей певного віку з певним доходом);
- методи вибору одиниці із загальною сукупністю;
- способи (один або кілька) отримання інформації для визначення цільової величини (спостереження) (спостереження) (спостереження);
- метод аналізу результатів та оцінки точності дослідження.

Крім того, інший тип опису розкриває цілі дослідження, характер вирішення проблеми, повноту та надійність вихідної інформації, терміни та вартість опису, але на основі підготовлених питань. Більшість мобільних пристроїв широко використовуються за допомогою аналітики, телефонних

опитувань, персональних інтерфейсів та Інтернету. Анкетування часто проводиться в декілька турів, кожен з яких використовує різні типи записів. Через велику складність та невизначеність проблеми спочатку використовуються відкриті [8, с. 39].

Для оцінювання ефективності маркетингового менеджменту підприємства доцільно аналізувати досягнутий рівень конкуренто-спроможності. Так, наприклад, для оцінки конкурентного позиціонування в першу чергу необхідно скласти карту сприйняття марок. Для цього можна скористатися різними методиками. Одним із методів є складання карти за допомогою аналізу відповідей. Аналіз відповідностей – це статистичний інструментарій, який розробляє описові або розвідувальні методи аналізу двовхідних і багатовхідних таблиць, які обумовлюють деяку ступінь відповідності між рядками і стовпцями. У даному випадку – це статистична методика, що дозволяє наочно уявити імідж і сприйняття декількох торгових марок [6, с. 371].

При цьому аналізі на полі координат наносяться чинники та характеристики, якими керується покупець при виборі марки, а також самі марки. Таким чином, чим ближче один до одного будуть розташовані на карті марка і висловлювання, тим більше ця марка асоціюється з даним висловлюванням в порівнянні з іншими марками. Також можна проаналізувати, як кожна конкретна марка позиціонується в голові безпосереднього покупця по всіх найважливіших характеристиках. Можна провести парні порівняння з основними конкурентами.

У цілому, для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства можна застосовувати низку методів, які доцільно об'єднати існуючі методи в шість груп (рис. 1.7).

При обранні методу здійснення відбору елементів сукупності дослідник має зробити вибір між послідовним або традиційним підходом до відбору, повторювальною та неповторювальною вибіркою, а також імовірнісним та детермінованим вибіркоким методом.

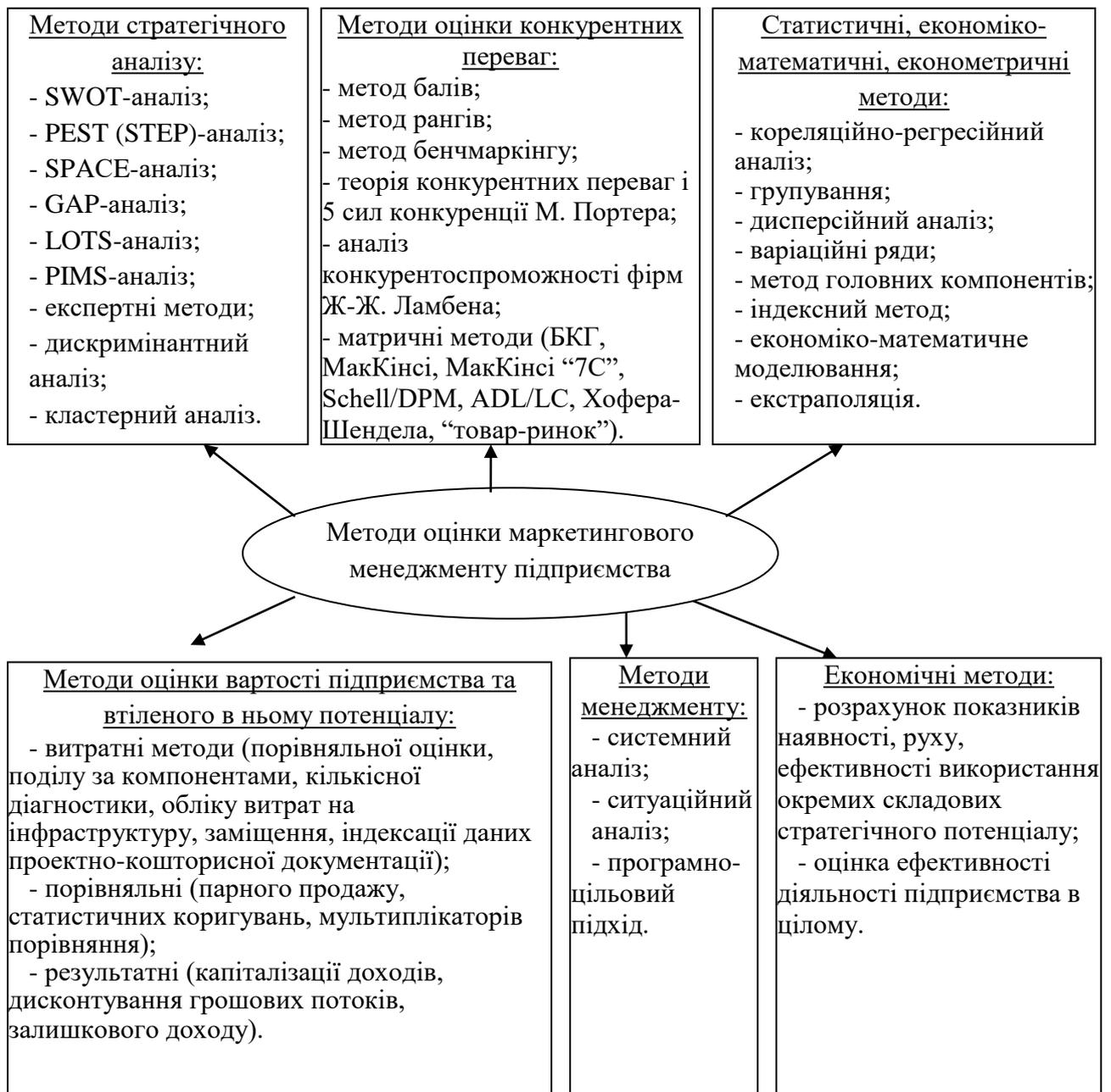


Рисунок 1.7 – Методика оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором

Відповідно до послідовного підходу елементи обираються послідовно. Після додання кожного елемента до вибірки, збирається інформація, розраховуються статистичні дані щодо вибірки та визначаються витрати на проведення дослідження. Цей метод дієвіший у теорії, ніж на практиці, оскільки більша частина інформації щодо витрат та можливих наслідків

недоступна. Відповідно до традиційного підходу до відбору елементів, вибірка постійно формується до того, як починається збирання інформації. Тому традиційний метод є більш поширеним [5, с. 74].

Повторювальна вибірка – метод вибірки, згідно з яким елемент сукупності можна неодноразово включати до вибірки. Неповторювальна вибірка – метод вибірки, згідно з яким елемент сукупності не можна включати до вибірки більше ніж один раз.

Об'єм вибірки – це кількість елементів сукупності, які необхідно вивчити. Приймаючи рішення про обсяг вибірки, необхідно враховувати фактор обмеженості ресурсів. У будь-якому дослідницькому проекті існують часові та фінансові обмеження.

Неймовірні (детерміновані) методи формування наборів вибірки – методи вибірки, що не використовують метод випадкового відбору об'єктів. Нерепрезентативний метод вибірки, який дослідник використовує, щоб спробувати створити вибірку відповідних предметів, які можна вибрати. Відбір предметів для вибірки в основному робить інтерв'юер. Вибірка поверхні – це тип нерепрезентативної вибірки, у якій елементи сукупності відбираються на основі суджень дослідника. Квоту вибірки можна розглядати як двоступеневу вибірку площі. Перший етап передбачає формування контрольних груп або квот з елементів сукупності. На другому етапі відбір предметів ґрунтується на зручності відбору або суджень дослідника. Вибірка «сніжний ком» – це детермінований метод вибірки, при якому початкова група респондентів вибирається випадковим чином. Надалі відбір проводитиметься серед кандидатів, висунутих першим співрозмовником, або на основі наданої ним інформації.

Метод вибіркової сукупності з імовірною сукупністю – це метод проведення вибіркового спостереження, коли кожен елемент сукупності має певну ймовірність включення до вибірки. Проста випадкова вибірка – це імовірнісна техніка вибірки, при якій кожен елемент сукупності має відому і однакову ймовірність вибірки.

Систематична вибірка – це імовірнісний метод вибірки, при якому спочатку створюється довільна початкова точка, а потім послідовно відбирається кожен 2-й елемент із вибіркового спостереження.

Стратифікована вибірка – це двоетапний процес, коли сукупність спочатку ділиться на підмножини або шари. Потім елементи випадковим чином видаляються з кожного шару, як правило, за допомогою простого і випадкового методу вибірки. Основна мета стратифікованої вибірки - підвищення точності без збільшення витрат.

У кластерній вибірці досліджувана сукупність спочатку ділиться на взаємовиключні та взаємодоповнюючі підгрупи або кластери. Потім формується випадкова вибірка кластерів, використовуючи імовірнісний прийом вибірки, такий як проста випадкова вибірка. Вибірка включає всі елементи обраного кластера (однотадійна кластерна вибірка) або їх відбір відповідно до імовірнісного методу (двоступенева кластерна вибірка). Існує два типи кластерної вибірки - проста двоступенева кластерна вибірка з простою випадковою вибіркою та імовірнісна, пропорційна обсягу [41, с. 547].

Після формування вибірки респонденти опитуються. Одним із поширених методів опитування є метод Delphic, який базується на опитуванні певної групи респондентів з обов'язковою можливістю подальшого контакту та персоналізації анкет. Відповідно до цього методу, респондентам задають питання у першому турі, на які вони відповідають без аргументів. Отримані дані обробляються для визначення середніх та екстремальних значень рейтингу. Якщо оцінка респондента суттєво відхиляється від середньої, у другому турі опитування йому пропонують обґрунтувати свою думку або змінити кількість балів за виправлені запитання. Відповідно до нових результатів, отриманих після обробки, респондентів знову просять відповісти на ряд більш детальних питань. У разі значних відхилень від оцінок процес обстеження триває. Після третього або четвертого туру оцінки респондентів зазвичай стабілізуються, що є критерієм відмови від подальших опитувань. Процес інтерактивного опитування з обробкою звітів після кожного туру

забезпечує кращу узгодженість думок респондентів щодо проблеми дослідження, зменшує їхні розбіжності, і думка групи у формі медіани індивідуальних оцінок стає чіткішою.

Інтерв'ю відрізняється від інтерв'ю лише тим, що воно проводиться усно, для чого інтерв'юер заздалегідь розробляє зразкові запитання. Для цих питань характерно, що респондент повинен швидко відповісти на них, оскільки він навряд чи встигає подумати. Тема співбесіди може бути повідомлена респондентам заздалегідь, але конкретні питання слід формулювати безпосередньо під час співбесіди. Основна техніка в цьому контексті полягає у підготовці серії запитань, починаючи з простих, поступово поглиблюючи та ускладнюючи їх у міру їх з'ясування. Перевагою співбесіди перед опитувальником є живий контакт з респондентом, що дозволяє швидко отримати необхідну інформацію за допомогою прямих та уточнюючих питань, залежно від відповіді. Недоліком інтерв'ю є несвідомий (або свідомий) вплив інтерв'юера на відповідь співбесідника та відсутність часу на глибокі роздуми над відповіддю інтерв'юйованого [45, с. 369].

Зібрану інформацію можна аналізувати за допомогою: аналітично-логічного, обчислювального (додавання, групування, арифметичні обчислення) та економіко-математичних методів. Слід зазначити, що діяльність бібліотеки корисна для використання математичних та статистичних технологій у соціології. Необхідно перекласти досліджувані емпіричні (якісні) співвідношення між досліджуваними характеристиками в кількісні [46, с. 127].

З економічних та математичних методів використовуються:

статистичні методи обробки даних;

статистичний аналіз (розрахунок середніх оцінок і коефіцієнтів помилок, узагальнення результатів, отриманих для всієї сукупності, аналіз взаємозв'язків, прогнозування подій шляхом аналізу часових рядів);

багатовимірні методи: факторний та кластерний аналіз, на основі якого проводяться численні взаємопов'язані зміни, наприклад визначення обсягу товарів залежно від якості, ціни, конкурентоспроможності;

Методи регресії та кореляції, що використовуються для встановлення взаємозв'язку між групами змінних (ціни, продажі та прибуток);

Методи моделювання, коли змінні, що впливають на ситуацію, не визначаються аналітичними методами;

Методи статистичної теорії прийняття рішень (теорія ігор, теорія масового обслуговування, схоластичне програмування). Ці методи використовуються для прогнозування частки ринку та ставлення споживачів до торгової марки;

детерміновані методи дослідження операцій (лінійне та нелінійне програмування). Найчастіше використовується для пошуку оптимальних рішень щодо цінової еластичності попиту в маркетинговій діяльності;

з метою дослідження проблем транспортування продукції використовуються гібридні методи, що поєднують детерміновані та ймовірні (схоластичні) особливості, такі як динамічне та евристичне програмування [47, с. 321].

Вибір конкретного методу збору та аналізу інформації залежить від цілей дослідження, змісту певних завдань, наявності або відсутності програмного забезпечення. Виконуючи дослідження ринку, важливо також з'ясувати, який відсоток цільової аудиторії знає ваш бренд. Але що ще важливіше, знайте, що вони дізналися про вас. Слід зазначити, що набагато небезпечніше, якщо товар не позиціонується у свідомості покупців, як планувалося.

Отже, оцінюючи ефективність маркетингової діяльності підприємств необхідно використовувати всебічну комплексну методику, що дозволить об'єктивно оцінити роботу маркетингової служби суб'єкту господарювання, а також інших відділів підприємства, які є дотичними до роботи з управління маркетингом. Ефективність управління маркетингом проявляється не лише як результат роботи цієї служби, а і у загальних показниках господарської діяльності підприємства в цілому – прибуток, збільшення обсягів виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Маркетинг являє собою процес планування і втілення ідеї, формування цінової політики, просування і збут товарів і послуг за посередництвом обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій. Маркетинговий менеджмент включає аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль усіх процесів, що стосуються маркетингу (реалізація планів та відповідний контроль за здійсненням всіх заходів, спрямованих на формування, зміцнення і підтримання партнерських зв'язків та взаємовигідних обмінів зі споживачами та цільовими ринками в цілому для досягнення маркетингових цілей підприємства (збільшення прибутку, обсягів збуту, частки ринку тощо).

2. Маркетинговий менеджмент є частиною загальної системи менеджменту підприємства. Концепція маркетингового менеджменту визначається як система поглядів про управління маркетингом підприємства, що впливає, виходячи з умов ринку, запитів та потреб споживачів, а також можливостей підприємства задовольнити ці потреби.

Основу ефективності маркетингового менеджменту складає маркетингова інформація. Її значимість полягає у можливості проведення моніторингу цільових ринків, у формуванні ефективного механізму збору та аналізу інформації для зниження ризику щодо прийняття неправильного управлінського рішення, підвищення якості цих рішень та своєчасності прийняття, а також мінімізації витрат на маркетинговий комплекс.

3. До специфічних рис маркетингового менеджменту в Україні слід віднести: низький рівень платоспроможності та лояльності національного споживача; низький рівень виробничої конкуренції у більшості галузей, це робить непотрібним повноцінного використання концепцій маркетингового менеджменту; сильний тиск торгових посередників, що зумовлює необґрунтоване підвищення цін; формування професійних маркетологів перебуває на етапі зародження; менталітет споживача характеризується недовірою до рекламних акцій та інших методів стимулювання збуту тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Однією з найбільш складних галузей промисловості є виробництво алмазного інструменту. Алмазний інструмент являє собою популярний тип абразивного інструменту, що застосовується в побуті, промисловості, будівництві, для роботи з ручним інструментом та верстатами. Спрацьовані елементи можна замінити, це дозволяє тривалий час використовувати обладнання. Різальна частина такого інструменту виготовлена з природного чи синтетичного алмазу, що дозволяє використовувати такий інструмент для оброблення високотвердих та високоабразивних матеріалів.

Використання алмазного інструменту відомо з часів Римської імперії для гравіювання кам'яних плит. У XV ст. почали використовувати обертальні металеві диски, на поверхню яких нанесено алмазний порошок, у ювелірній справі. Сучасне застосування алмазного інструменту розпочалось у 1862 р. у Швейцарії, коли були використані алмазні бури для будівництва залізничного тунелю Мон-Сені у Швейцарських Альпах. Подальший розвиток у технологіях виробництва сприяв винайденню використання методів порошкової металургії, у 1940 р. набуло поширення використання покритих алмазною крихтою дисків для різання. Зараз найбільш поширеними є технології виробництва різального інструменту з синтетичних алмазів.

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовим підприємством з виробництва алмазного інструменту. Підприємство засноване у 1966 р., у цей час було вперше синтезовано алмазний порошок. Завод був найбільшим підприємством цієї галузі в СРСР.

Протягом 1967 – 1968 рр. освоєно виробництво широкого асортименту і номенклатури алмазних кругів шліфувальних на металевих органічних і зв'язках. Зараз асортимент і номенклатура товарів досліджуваного підприємства складає понад 9000 одиниць алмазного інструменту

З 2001 р. у даному підприємстві використовується система менеджменту якості серії ISO 9001. При цьому, ефективність системи управління якістю підтверджується світовою організацією BUREAU VERITAS Certification.

У 2005 р. відбувалася реорганізація, у наслідок якої виробництво алмазного інструменту виділено в окреме підприємство – ПАТ «Полтавський алмазний інструмент». З 2011 р. починається налагодження виробництва високопродуктивного інструменту PREMIUM, що використовується для верстатів з ЧПУ. У 2017 р. для роботи в міжнародному середовищі продукція ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» пройшла сертифікацію, що підтвердила відповідність вимогам з безпеки згідно EN13236.

З 2018 р. налагоджено виготовлення алмазних правлячих роликів, що використовуються для виправлення абразивних кругів під час виробництва турбінних лопаток, колінчастих валів, зубчастих коліс тощо. У цьому ж році започатковано виробництво сегментних відрізних кругів, а також свердел, що використовуються при розрізанні будівельних матеріалів, вогнетривких матеріалів, асфальту і природного каменю.

Алмазний інструмент виробляється на обладнанні фірми Dr. Fritsch. У 2019 р. розпочато виготовлення CBN шліфувальних кругів на основі керамічної зв'язки.

Метою діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є отримання прибутку від діяльності, передбаченої Статутом (додаток А), та його розподіл між акціонерами.

Для досягнення мети товариство здійснює види господарської діяльності, включаючи наступні:

виробництво інструменту із синтетичних алмазів, інших надтвердих матеріалів, а також товарів суспільного споживання;

виробництво інструменту із застосуванням природних алмаз, дорогоцінного каміння і дорогоцінних металів;

проектування і виготовлення нової продукції промислово-технічного призначення та товарів народного споживання: нестандартного обладнання, засобів механізації і автоматизації, виконання монтажу, пусканалагодження та технічне обслуговування як для власних потреб, так і потреб ринку;

впровадження винаходів та ноу-хау у виробництво;

збут, експорт та імпорт обладнання, включаючи спеціальне та інше обладнання; експортно-імпортні операції з товарами, будівельними матеріалами та конструкціями, виробами, технологіями та послугами у відповідності з чинним України;

здійснення посередницьких операцій з нерухомим майном;

оренда та надання в користування рухомого і нерухомого майна;

будівництво та ремонт об'єктів житлового, промислового та соціально-побутового призначення, з виконання проектних, будівельних, монтажних та спеціальних робіт по електро-, водо-, газопостачанню, благоустрою та інші;

обстеження та паспортизація будівель, систематичне спостереження за ними в процесі експлуатації, поточний та капітальний ремонт основних фондів;

виробництво продукції машинобудівного характеру, проведення ремонту агрегатів сільськогосподарських машин і механізмів, виготовлення різних запасних частин, в тому для сільськогосподарських машин і механізмів та переробної промисловості;

відомча перевірка і ремонт засобів виміру;

виконання робіт з монтажу, лагодження, ремонту і технічного обслуговування систем протипожежного захисту; установки пожежної та охоронної сигналізації;

виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, як самостійно так і спільно з іншими організаціями незалежно від форми власності;

дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу для атестації робочих місць у повному обсязі;

проведення контролю викидів шкідливих речовин в атмосферу та екологічної ситуації в навколишньому середовищі;

виконання робіт з сертифікації продукції на її відповідність стандартам України;

транспортні перевезення вантажів, пасажирів, у тому числі туристів, н розвантажувальні роботи на території України і за її межами, ремонт транспортних засобів та транспортні побутові послуги;

виконання посередницьких, комерційних, дилерських та вистриб'юторських послуг виробничого та невиробничого характеру;

надання послуг в проведенні технічних, економічних та інших консультація, а також з маркетингу та реклами;

організація виставок та реклама продукції;

ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» може здійснювати інші види діяльності, не заборонені законодавством України. При цьому, може здійснювати окремі види діяльності, перелік яких встановлюються законом, після одержання відповідного дозволу (ліцензії).

Реалізація покладених на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» завдань можлива за умов ефективних зв'язків між структурними підрозділами та відповідної системи управління. Система управління підприємства включає сукупність служб, підсистем, а також комунікацій між ними та процесів, що забезпечують функціонування організації. Суб'єкт управління являє собою структурно-визначені об'єднання людей, що мають управлінські повноваження, володіють управлінськими здібностями, здійснюють управлінську діяльність.

Об'єкт управління – це окремі люди, групи, процеси, на які скеровані організаційні, планомірні, систематичні впливи суб'єкта управління. На рис. 2.1 представлена система управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», яка включає суб'єкт (професійний та громадський) та об'єкт управління (трудові, матеріальні та фінансові ресурси).



Рисунок 2.1 – Система ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Відповідно до Статуту можна проаналізувати ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» як систему управління. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» самостійно визначає свою виробничу структуру, кількість підрозділів, встановлює чисельність працівників, формує штатний розпис.

Основним змістом діяльності та чинником, що впливає на виробничу структуру ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є виробничий процес, що являє собою сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних, а також обслуговуючих процесів, у результаті яких відбувається перетворення вихідних матеріалів на готову продукцію.

Виробничі процеси у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» здійснюються у відповідних підрозділах, склад яких формує виробничу структуру підприємства, яка характеризує кількісне співвідношення і розміри

внутрішніх структурних підрозділів суб'єкта господарювання, а також механізм їхнього взаємозв'язку. Виробничі процеси, за допомогою яких предмети праці перетворюються на готовий продукт, є основними й утворюють основне виробництво. Матеріальними об'єктами виробничої структури підприємств є цехи, дільниці, лабораторії. У них виробляється, проходить технічний контроль і випробовується кінцева продукція, а саме надаються послуги з водопостачання та водовідведення. Виробнича структура визначає організаційну структуру управління підприємства, що являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є як окремі працівники, служби, так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. У межах структури управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання (рис. 2.2).

Згідно Наказу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» «Про затвердження структурної схеми підприємства» визначено норми підпорядкування служб управлінському персоналу. Таким чином, можна виділити керівників вищого рівня і підрозділи, які їм підпорядковуються:

Генеральний директор підприємства – йому підпорядковуються: служба безпеки, служба охорони праці, відділ кадрів, головний бухгалтер, начальник з контролю, а також директори:

технічний директор, якому підпорядковується технічна служба, два виробничих відділи, відділ транспортування, монтажньо-механічний відділ, господарський відділ;

директор з проектування, йому підпорядковується головний інженер, головний конструктор, відділ проектування;

директор з економіки (планово-економічний відділ та відділ збуту).

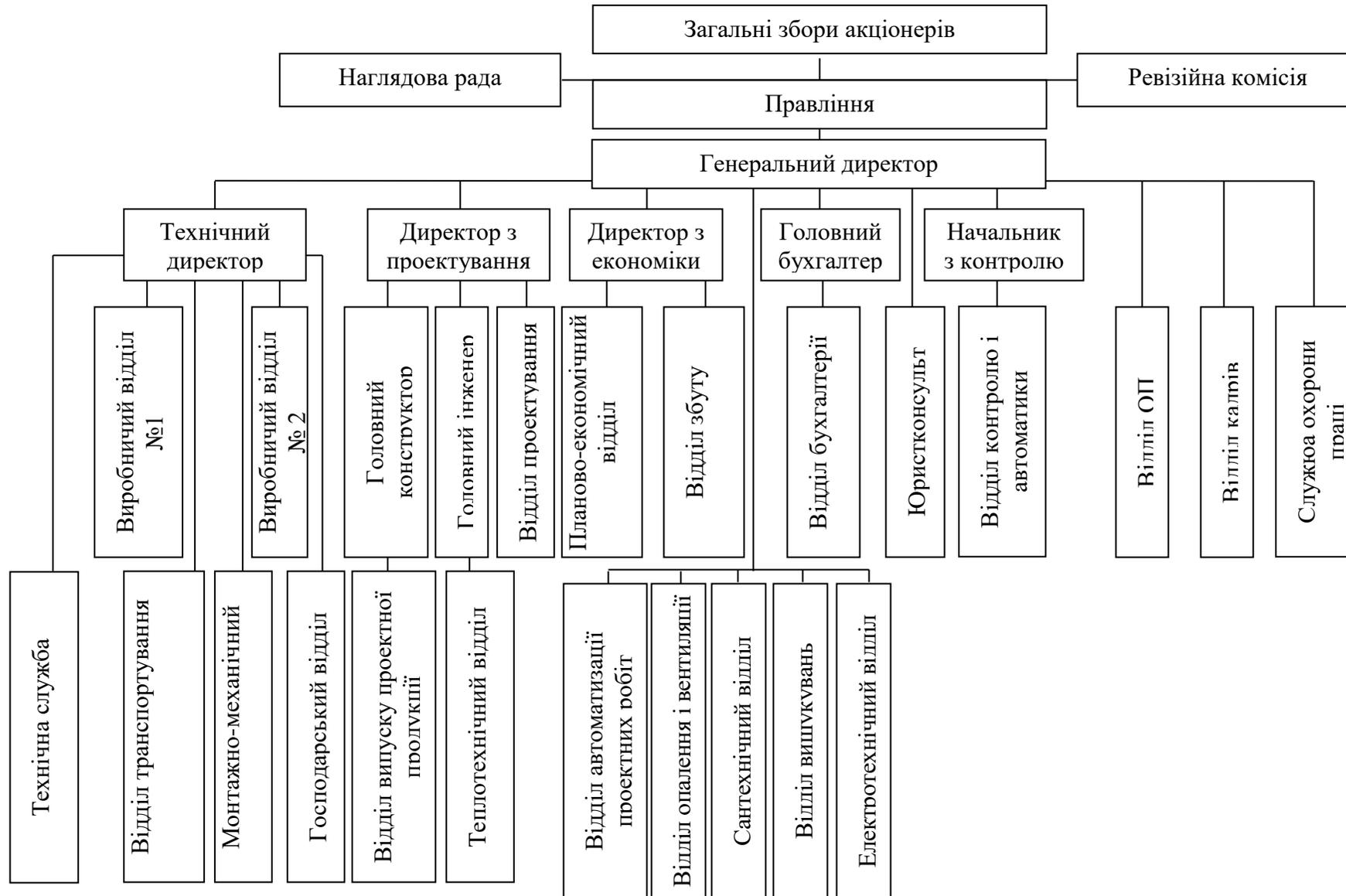


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є лінійно-функціональною. Така система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому, не порушуються права і обов'язки лінійних керівників. Відповідно до організаційної структури ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо. Ефективність лінійних повноважень залежить від єдиновладдя (менеджер нижчого рівня отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника), регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові (встановлення норми управління) та вибору ефективного стилю керівництва.

Делегування лінійних та функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» недоліки менеджменту часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. За лінійно-функціональної структури управління функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції. Делегуються при цьому окремі завдання. З метою подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо. Отже, перевагами лінійно-функціональної структури управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є чіткі функціональні зв'язки на різних рівнях управління та звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невластивих його посаді функцій. До недоліків можна віднести недостатньо чіткі межі

відповідальності та тенденцію до централізації. Для оцінки сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливостей і загроз проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Відкриття нових напрямів діяльності, пов'язаних з виробництвом алмазних інструментів 3. Можливість поживлення внутрішнього споживання продукції підприємства. 4. Співпраця зі світовими організаціями галузі	1. Зростання дебіторської заборгованості 2. Фінансова криза, зумовлена пандемією 3. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами 5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку промисловості, що зменшує попит на продукцію компанії 6. Зростання цін на ресурси
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Порівняно монополіне становище на локальному ринку. 2. Стабільний попит з боку існуючих споживачів. 3. Тенденції до збільшення чисельності споживачів. 4. Збереглися традиції та досвід виробництва алмазного інструменту. 5. Висококваліфікований персонал. 6. Наявність якісних ресурсів. 7. Значний досвід роботи. 8. Підтримка та розвиток інноваційної діяльності	1. Слабка система сервісного обслуговування. 2. Нерозвиненість експортної орієнтації галузі. 3. Висока вартість інноваційних розробок в галузі. 4. Високий рівень зношення активної частини основних засобів. 5. Ризикованість інвестицій. 6. Політика на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток 7. Відсутність портфеля перспективних розробок.

За результатами SWOT-аналізу можна зазначити, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» не зовсім відповідає ринковим умовам, насамперед у зв'язку з неефективною управлінською діяльністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

Можливості + Сильні сторони 4+8=12	Можливості + Слабкі сторони 4+7=11
Загрози + Сильні сторони 6+8=14	Загрози + Слабкі сторони 6+7=13

У діяльності підприємства переважають слабкі сторони. В умовах нестабільної економіки й загострення конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято інноваційні, ефективні заходи щодо налагодження конкурентоспроможного надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу наданих послуг з меншою чисельністю персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці робітників. Для того, щоб дослідити персонал ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», зробимо розрахунки в наступних таблицях на основі звітів з праці. Проаналізуємо показники структури персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2019 р. до	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Управлінський персонал	52	25,62	51	23,6	50	23,15	(2,47)	(0,45)
у тому числі: Керівники	10	4,93	10	4,63	10	4,63	(0,3)	0
Спеціалісти	28	13,79	26	12,04	26	12,04	(1,75)	0
Технічні працівники	14	6,90	15	6,94	14	6,48	(0,42)	(0,46)
Виробничий персонал	151	74,38	165	76,39	166	76,85	2,47	0,46
Разом	203	100	216	100	216	100	x	x

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що структура персоналу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовою для промислових підприємств. Частка управлінського персоналу складала у 2019 р. 23,15 %, що на 2,47 в.п. менше порівняно із 2017 р. та на 0,45 в.п. менше порівняно із

2018 р. Чисельність управлінського персоналу становила у 2019 р. 50 осіб, це на 2 особи менше, порівняно із 2017 р. Таке скорочення зумовлене оптимізацією управлінських функцій. Насамперед зменшилась чисельність спеціалістів, яка становила у 2019 р. 26 осіб, або 12,04 % від загальної чисельності персоналу підприємства. Чисельність керівників протягом 2017-2019 рр. становила 10 осіб і була незмінною. Чисельність виробничого персоналу збільшилась із 151 осіб у 2017 р. до 166 осіб у 2019 р., а їх питомої ваги у загальній структурі персоналу підприємства – з 74,38 % до 76,39 %. Це зумовлено розширенням виробництва у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Проведемо аналіз вікової структури персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2019 р. від	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	2017 р.	2018р.
Молодь віком 15-24 років	14	6,90	16	7,41	16	7,41	0,51	0,00
25-49 років	142	69,95	151	69,91	150	69,44	(0,51)	(0,46)
50-59 років	26	12,81	27	12,50	28	12,96	0,16	0,46
60-65 років	15	7,39	16	7,41	15	6,94	(0,44)	(0,46)
Пенсійного віку	6	2,96	6	2,78	7	3,24	0,29	0,46
Разом	203	100,00	216	100,00	216	100,00	x	x

Виходячи з даних табл. 2.4, можна зробити висновок, що за віком більшу частину персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» займають працівники віком від 25 до 49 років – 150 осіб у 2019 р., або 69,44 %, у відсотковому співвідношенні це на 0,51 в.п. і 0,46 в.п. менше, порівняно із 2017 р. та 2018 р. Частка молоді, віком від 15 до 24 років складає 7,41 % (16 осіб), чисельність працівників у віці 50-59 років складає 28 осіб (12,96 %),

питома вага цієї категорії персоналу збільшилась відповідно на 0,16 в.п. та 0,46 в.п. порівняно із 2017 р. та 2018 р. Чисельність працівників передпенсійного віку становила 15 осіб, пенсійного – 7 осіб. Така вікова структура персоналу є типовою для підприємств промисловості. Наявність працівників старшого віку сприяє розвитку наставництва, тобто передачі досвіду молодому поколінню. Позитивно варто відмітити високий рівень освіти персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2019 р. від	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	7	3,45	7	3,24	6	2,78	(0,67)	(0,46)
Початковий рівень вищої освіти	40	19,70	46	21,30	30	13,89	(5,82)	(7,41)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	91	44,83	101	46,76	109	50,46	5,64	3,70
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	65	32,02	62	28,70	71	32,87	0,85	4,17
Разом	203	100,00	216	100,00	216	100,00	0,00	0,00
Перекваліфікація персоналу	65	32,02	42	19,44	32	14,81	(17,20)	(4,63)
Навчались за кордоном	-	-	2	0,93	1	0,46	-	(0,46)

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що більшість працівників підприємства здобули освіту бакалавра – 109 осіб (50,46 %) у 2019 р., це на 18 осіб більше, порівняно із 2017 р. та на 5,64 в.п. більше за питомаю вагою. Порівняно із 2018 р. цей показник більший відповідно на 8 осіб та на 3,7 в.п. Високим є показник чисельності працівників, які закінчили заклади вищої освіти за освітнім рівнем «магістр» 71 особа, або 32,87 %, у 2019 р., це на 0,85 в.п. та на

4,17 в.п. більше, порівняно з 2017 р. та 2018 р. відповідно. Частка працівників із середньою освітою не значна – 2,78 % (6 осіб). У 2017 р. 65 осіб пройшли перекваліфікацію, у 2018 р. – 42 особи, у 2019 р. – 32 особи. Це пов'язано з освоєнням нових технологій виробництва алмазного інструменту. У 2018 р. 2 особи навчались за кордоном, у 2019 р. – 1 особа. Така практика є необхідною з огляду на експортну орієнтацію галузі та необхідність залучення закордонного досвіду.

Для вивчення руху робочої сили у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» розрахуємо коефіцієнти поновлення персоналу, коефіцієнти вибуття персоналу, коефіцієнти плинності кадрів, а також коефіцієнти абстенізму та внутрішньої мобільності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; -) 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,219	0,254	0,213	(0,006)	(0,041)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,178	0,193	0,213	0,035	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,178	0,193	0,213	0,035	0,02
Коефіцієнт абстенізму	0,021	0,021	0,021	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,015	0,015	0,015	-	-

Коефіцієнт поновлення персоналу ($K_{Пп}$) – це співвідношення кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року до середньооблікової чисельності. Коефіцієнт вибуття персоналу ($K_{Пз}$) – дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньооблікової чисельності персоналу на початок року. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{Ппл}$) – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штатів) до середньооблікової чисельності працівників протягом року. Чим більше показник плинності, тим нижчою є сталість підприємства. Коефіцієнт абстенізму ($K_{Пабс}$) – розраховується як

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що з кожним роком фонд заробітної плати у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» збільшується. Так, у 2019 р. порівняно з 2017 р. фонд заробітної плати збільшився на 6410 тис. грн, що у відсотковому співвідношенні складає 28,8 %. Питома вага фонду основної заробітної плати складає 75,4 % (21590 тис. грн), фонд додаткової заробітної плати складає 24,6 % (7050 тис. грн), з нього найбільша частка спрямовується на виплату премій за виробничі результати – 4710 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 2224 тис. грн порівняно із 2017 р. та на 807 тис. грн порівняно із 2018 р.

Постійне впровадження нових прогресивних технологій у виробничу діяльність викликає збільшення навантаження небезпечних факторів, що впливають негативно на здоров'я людини, за таких умов охорона праці є важливою задачею щодо забезпечення безпечних умов праці. Для цього необхідно насамперед створювати і впроваджувати таку техніку, а також технологічні процеси і матеріали, які б були безпечними і надійними в експлуатації.

Керівник компанії повинен створити умови праці в будь-якому структурному підрозділі або на робочому місці, що відповідають вимогам регламенту. А також забезпечити реалізацію прав працівників, гарантованих законами про охорону праці. Закон України «Про охорону праці» також поділяє права працівників і декларує: «Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, обладнання та інших засобів виробництва, стан колективного та індивідуального захисту, а також санітарні умови проживання повинні відповідати вимогам норм охорони праці.

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, а також лікувально-профілактичних заходів та засобів для підтримання здоров'я та працездатності людини. Створення безпечних, нешкідливих та сприятливих умов праці – одне з найважливіших завдань сучасного виробництва. Основними напрямками створення здорових та безпечних умов праці є безпека виробничих

потужностей, а також виробничих та робочих процесів. Основними завданнями охорони праці у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є:

- підвищення рівня безпеки існуючих виробничих потужностей шляхом усунення небезпечних та шкідливих виробничих факторів;
- розробка та впровадження високопродуктивних технологій;
- вдосконалення оснащення підприємств сучасними технічними методами безпеки та виробничої гігієни;
- комплекс соціальних та санітарно-гігієнічних заходів;
- підвищення культури виробничої організації;
- підготовка виробничого персоналу;
- запровадження єдиних стандартів;
- підвищення трудової дисципліни.

Важливим елементом системи охорони праці ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є система освітлення. Приміщення ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» повинні мати природне і штучне освітлення відповідно до СНиП 11-4-79 «Естественное и искусственное освещение». Природне світло має проникати через бічні світлопрозорі, зорієнтовані як правило, на північ чи північний схід, і забезпечувати коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Вікна приміщень повинні мати регульовальні пристрої для відкривання, а також жалюзі, штори, зовнішні козирки тощо.

Штучне освітлення даного приміщення має бути обладнане системою загального рівномірного освітлення. У виробничих та адміністративно-громадських приміщеннях, де переважають роботи з документами, допускається вживати систему комбінованого освітлення (додатково до загального освітлення встановлюються світильники місцевого освітлення).

Загальне освітлення має бути виконане у вигляді суцільних або переривчатих ліній світильників, що розміщуються збоку від робочих місць (переважно зліва) паралельно лінії зору працівників. Рівень освітленості за робочим столом у зоні розташування робочих документів має бути в межах 300-500 лк. У разі неможливості забезпечити такий рівень освітленості за

рахунок системи загального освітлення можливе застосування світильників місцевого освітлення, при цьому не повинно бути відповідних відблисків на поверхні екрану та збільшення освітленості екрану більше ніж 300 лк. Світильники місцевого освітлення повинні мати напівпрозорий відбивач світла з захисним кутом не меншим за 40° . Необхідно обмежити нерівномірний розподіл яскравості, при цьому, співвідношення значень яскравості робочих поверхонь не повинно перевищувати 3:1, а робочих поверхонь та оточуючих предметів (стіни, меблі) – 5:1. Інтенсивність штучного освітлення встановлюється залежно від природної інтенсивності і освітлює лише необхідні зони кімнати. Щоб запобігти відблиску від прямого світла, світильники загального освітлення розташовані збоку від робочого місця, паралельно прямій видимості оператора та стіні з вікнами. Таке розташування ламп забезпечує послідовне опромінення залежно від природної кількості світла та запобігає подразненню очей через зміну світлових смуг і тіней, які виникають, коли лампи розміщені під прямим кутом.

Таким чином, ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – провідне промислове підприємство, яке займається виробництвом алмазного інструменту, підприємство являє собою відкриту економічну систему, має налагоджені зв'язки з партнерами ринку та споживачами послуг, у своїй орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Для забезпечення ефективної роботи в сучасних умовах керівництво повинно мати можливість реально оцінити фінансово-економічне становище своєї компанії, а також ділову активність партнерів та конкурентів. Для цього необхідно: засвоїти методологію оцінки фінансово-економічного стану компанії; використовувати офіційні та неформальні методи для збору, обробки

та інтерпретації фінансової інформації; залучення аналітиків, які можуть застосувати цю техніку на практиці. Метою аналізу фінансово-економічних показників є оцінка фінансового стану підприємства в певний момент часу або протягом певного періоду та аналіз результатів діяльності компанії з метою виявлення резервів для її поліпшення. На основі зібраних вихідних даних, що включають такі типи інформації: нормативна, регулятивна, планова, бухгалтерська, неврахована, ми аналізуємо основні фінансово-економічні показники компанії.

Фінансово-економічний аналіз є невід'ємною частиною фінансового аналізу. Фінансово-економічне становище є головним критерієм ділової активності та надійності компанії, що визначає її конкурентоспроможність та потенціал для ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників господарської діяльності. Характеризується розміщенням та використанням фондів (активів) та джерел їх формування (власного капіталу та зобов'язань, тобто зобов'язань). Основною метою аналізу є виявлення найскладніших проблем, що стоять перед управлінням бізнесом загалом та його фінансовими ресурсами зокрема.

Основними завданнями аналізу фінансово-економічного стану підприємства є правильна оцінка початкового фінансового стану та динаміки його подальшого розвитку. Основою фінансового аналізу є аналіз річної фінансової звітності. Для проведення техніко-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідно використати такі форми звітності:

- форма № 1 «Баланс»;
- форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;
- форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- форма № 4 «Звіт про власний капітал»;
- форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»;
- форма №1-ПВ «Звіт з праці» та ін.;

Результати аналізу представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

Показники	Од. вимір у	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100 -100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	62605	74471,5	85294,5	22689,5	36,24	10823	14,53
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	50557	56599,5	59695	9138	18,07	3095,5	5,47
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	18983,5	25282	35112,5	16129	84,96	9830,5	38,88
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	38	11	5.5	-32,5	-85,53	-5,5	-50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	40304	45782,5	48025,5	7721,5	19,16	2243	4,9
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	203	216	216	13	6,40	0	0
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	91517	96450	116376	24859	27,16	19926	20,66

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1-підприємство	97058,9	144813,31	168072,4	71013,5	73,17	23259,09	16,06
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	82223	97364	114131	31908	38,81	16767	17,22
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	22230	25197	28640	6410	28,83	3443,00	13,66
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	9126,61	9721,06	11049,38	1923,77	21,08	1328,32	13,66
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фін результати»	37862	23353	28186	-9676	-25,56	4833	20,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	17264	4632	8480	-8784	-50,88	3648	-75,5
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	17118	4262	7779	-9339	-54,56	3517	-82,52
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13842	3254	5509	-8333	-60,2	2255	-69,3
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	478,12	670,43	778,11	299,99	62,74	107,68	16,06
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (ф. 1)	-0,5	-0,42	-0,37	0,13	-26	0,05	-11,90

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,39	0,3	0,31	-0,08	-20,51	0,01	3,33
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,05	0,48	0,45	0,4	800	-0,03	-6,25
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	5,11	5,73	4,79	-0,32	-6,33	-0,94	-16,46
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,27	2,11	2,42	0,15	6,75	0,31	14,84
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	158,54	170,88	148,56	-9,98	-6,29	-22,32	-13,06
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,6	0,31	0,33	-0,27	-45,36	0,02	5,38
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	847	672	679	-168,09	-19,84	6,72	1
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	27,34	5,72	9,12	-18,22	x	3,40	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	27,38	5,75	9,23	-18,15	x	3,48	x
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	21	4,96	7,43	-13,57	x	2,47	x

Середньорічна вартість сукупного капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. порівняно із 2017 р. збільшилась на 226894,5 тис. грн., або на 36,24 %, та порівняно із 2018 р. збільшилась на 10823 тис. грн., або на 14,53 %. Спостерігається збільшення власного капіталу – на 9138 тис. грн., або на 18,07 %, порівняно із 2017 р., та на 3095,5 тис. грн., або на 5,47 %, порівняно із 2018 р. (рис. 2.3).

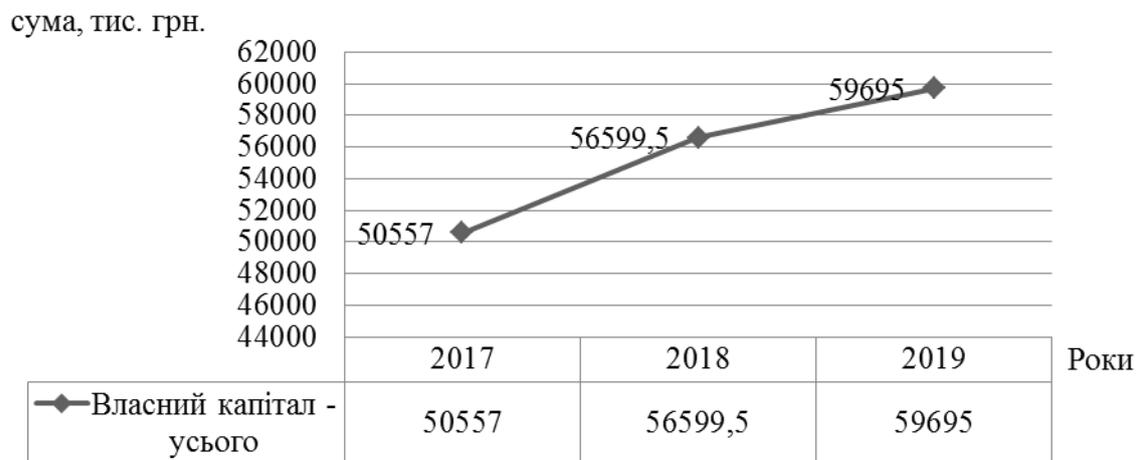


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної вартості власного капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду забезпеченість ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» капіталом була стабільною, зростання вартості власного капіталу є позитивною тенденцією і свідчить про можливість розширеного відтворення у підприємстві.

Важливим чинником, що зумовив зменшення середньорічної вартості капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» є збільшення на балансі підприємства непокритого збитку, тому підприємству необхідно розробити програму реструктуризації та удосконалення управління операційною системою.

Позитивним фактором у діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є збільшення вартості основних та оборотних засобів підприємства (рис. 2.4).

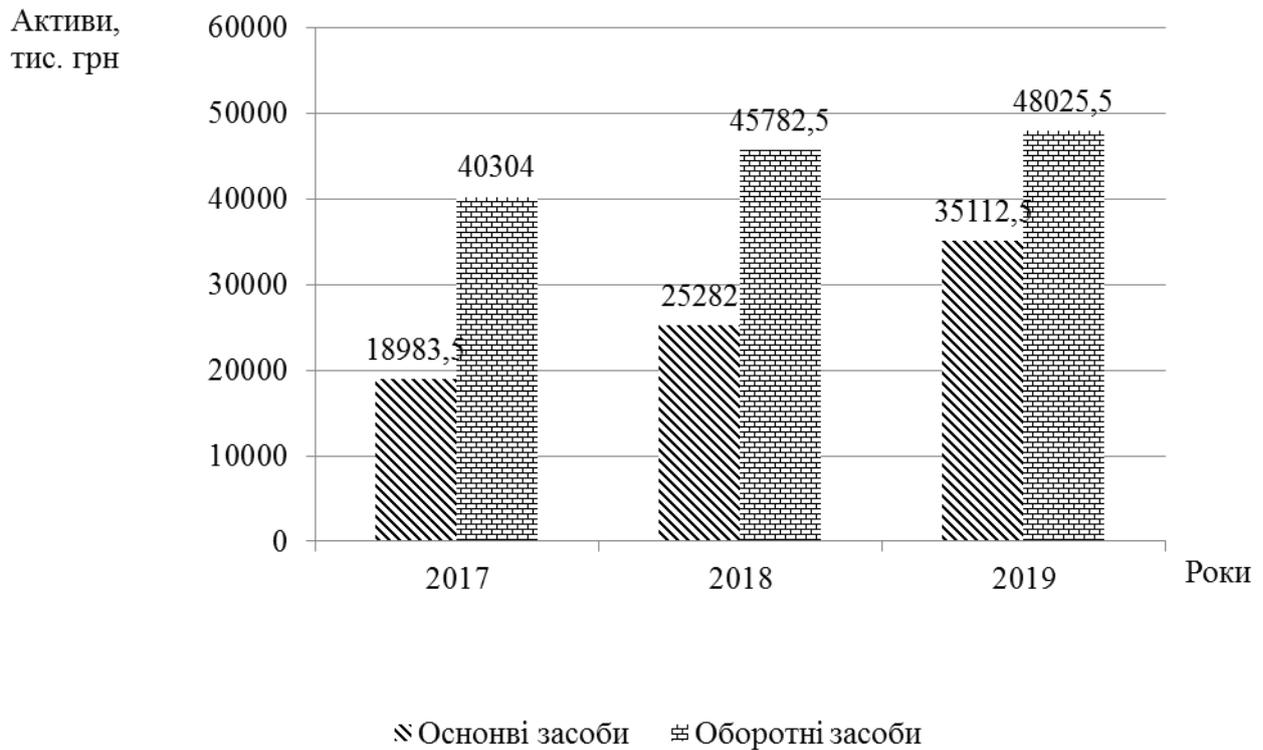


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних і оборотних засобів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Так, середньорічна вартість основних засобів у 2019 р. порівняно із 2017 р. збільшилась на 16129 тис. грн., або на 84,96 %, та порівняно із 2018 р. – на 9830,5 тис. грн., або на 38,88 %. Середні залишки оборотних засобів збільшились на 7721,5 тис. грн., або на 19,16 % порівняно із 2017 р., та на 2243 тис. грн, або на 4,9 %, порівняно із 2018 р. Забезпеченість основних засобів оборотними у 2019 р. складала 1,368. Цей показник є досить високим і вказує на необхідність удосконалення політики нормування оборотних засобів.

На балансі підприємства також числяться нематеріальні активи, у 2019 р. їх вартість становила 5,5 тис. грн., тоді як у 2017 р. їх вартість становила 38 тис. грн. Зменшення цих активів є негативним, у сучасним умовах володіння нематеріальними активами суттєво підвищує вартість підприємства та формує його позитивний імідж.

Протягом 2018-2019 рр. спостерігається несуттєве збільшення чисельності персоналу із 203 осіб у 2017 р. до 2016 осіб у 2018-2019 р. таке збільшення зумовлено розширенням виробництва (рис. 2.5).

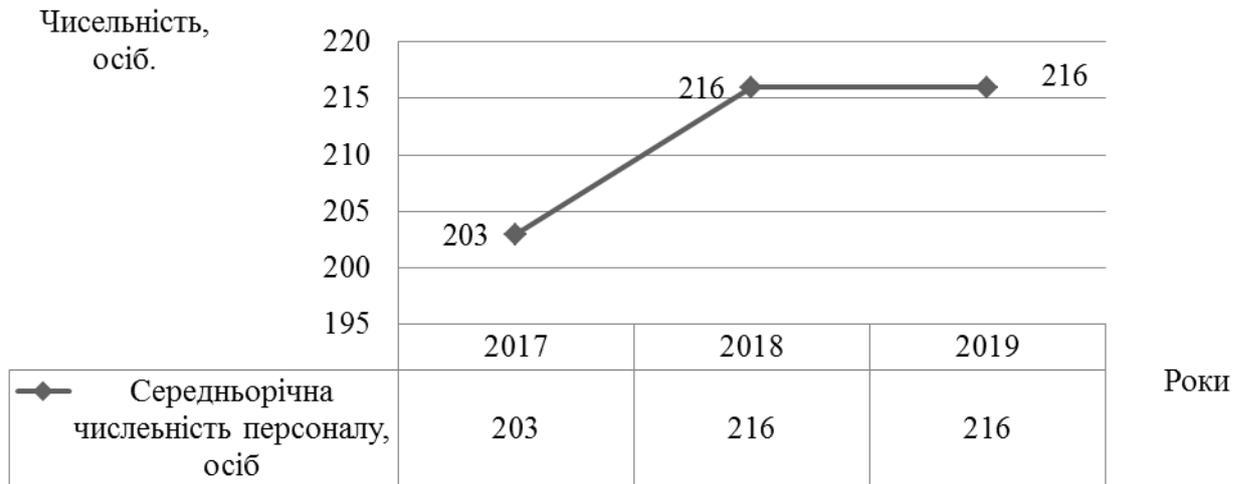
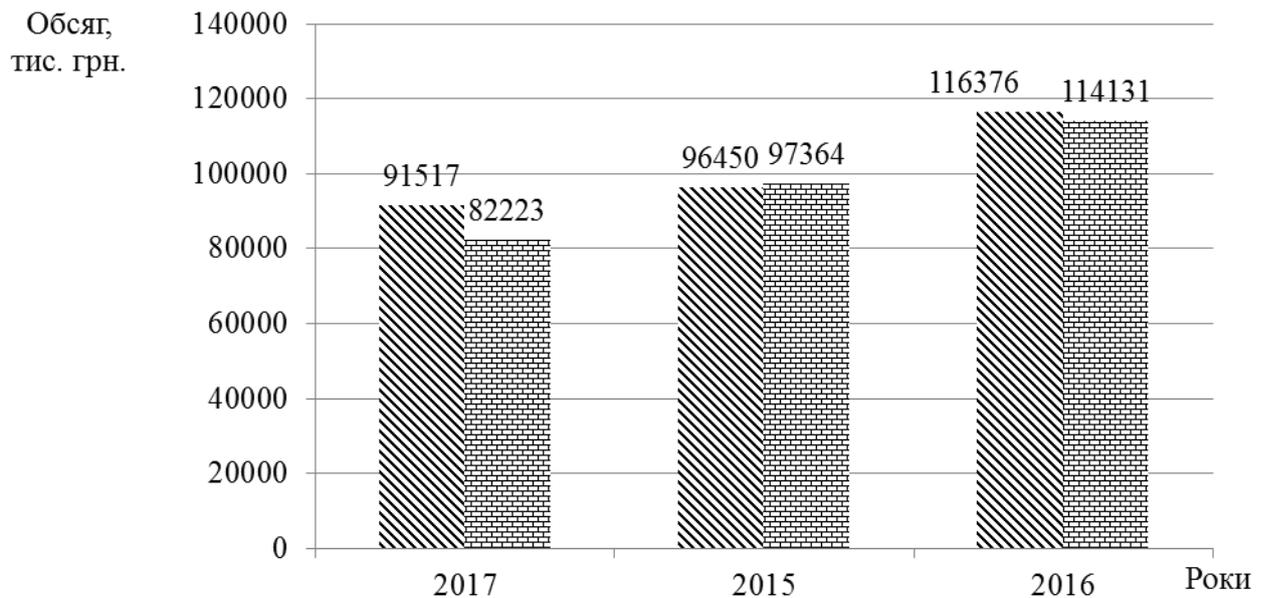


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної чисельності працівників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр., осіб

Вирішення питань, пов'язаних з кадровою політикою, в умовах ринкових відносин набуває особливого значення, наразі змінюється статус працівника, характер його відносин на ринку праці. Керівник підприємства має у своїх управлінських рішеннях виходити з тієї тези, що людський потенціал розвивається за умови сприятливих умов для працівника, а його здібності під час виконання робіт, вирішенні задач, зокрема проблемних, залежать від низки якісних показників, що розкривають його як професіонала і фахівця. Система управління персоналом має носити системний і комплексний характер і ґрунтуватись на концепції, згідно з цією концепцією робоча сила визначається як людський капітал чи непоновлюваний ресурс.

У 2019 р. порівняно із 2017 р. спостерігається збільшення чистого доходу досліджуваного підприємства з 91517 тис. грн. до 116376 тис. грн., також зростають операційні витрати, які становили у 2019 р. 82223 тис. грн., що на 38,81 % більше, ніж у 2016 р. (рис. 2.6).

Протягом всього періоду дослідження господарська діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» була прибутковою, хоча порівняно із 2017 р. валовий прибуток зменшився на 9676 тис. грн., або на 25,56 %, і становив у 2019 р. 28186 тис. грн.



▨ Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ▩ Операційні витрати

Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр.

При оцінюванні господарської діяльності доцільно проаналізувати фінансовий стан підприємства, що являє собою сукупність економічних параметрів, що характеризують наявність, забезпеченість, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан характеризує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність. Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. До них належать: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та ін.

Аналіз показників фінансової структури капіталу досліджуваного підприємства можна здійснити за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019 р. періоду до	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,919	0,842	0,857	-0,07	-0,09
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,081	0,158	0,143	0,062	-0,015
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,088	1,188	1,167	0,078	-0,021
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	11,34	5,32	6,00	-5,341	0,678
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,09	0,19	0,17	0,078	-0,021
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	0,000	0,000
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	1,058	0,919	0,880	-0,178	-0,039
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,869	0,773	0,737	-0,131	-0,036
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,583	0,641	0,468	-0,115	-0,173
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0,000	0,000

З аналізу даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що майже всі коефіцієнти фінансової структури капіталу вищі нормативних значень, однак, мають тенденцію до зменшення, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. У цілому розраховані показники свідчать про стійкий фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії підприємства досить високий – 0,857, що свідчить про незалежність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» від кредиторів. Відповідно, коефіцієнт концентрації залученого

капіталу у 2019 р. становив 0,143. У ринкових умовах доцільним є використання ефекту фінансового левериджу, який полягає у залученні зовнішніх джерел фінансування для розширення бізнесу.

При аналізі довгострокових залучених джерел фінансування варто враховувати, що перевищення їх розміру над сумою власного оборотного капіталу означає використання підприємством частини довгострокових позик на фінансування поточних операцій. Коефіцієнт забезпеченості запасів. Він обчислюється шляхом відношення власних обігових засобів до матеріальних обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,8$. Цей коефіцієнт показує, яка частка матеріальних обігових засобів фінансується за рахунок власного обігового капіталу. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» цей показник вищий нормативного значення, але має тенденцію до зниження, тому підприємству необхідно звернути увагу на політику управління запасами.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів. Це відношення власних обігових засобів до вартості всіх обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Цей коефіцієнт показує, яка частка власних коштів підприємства вкладена в обіговий капітал. Коефіцієнт маневреності. Його визначають як відношення власних обігових засобів до власних засобів. Його оптимальне значення $> 0,5$. Цей коефіцієнт показує, яка частка власного капіталу підприємства вкладена в обігові засоби. У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» ці показники суттєво перевищують нормативні значення, що є позитивним.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості виражає частку поточних зобов'язань підприємства в загальній сумі зобов'язань. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має лише короткострокові зобов'язання, сума яких протягом досліджуваного періоду зростає. Важливе значення має оцінка ліквідності підприємства – здатність активів перетворюватись на гроші (табл. 2.10). Виходячи з проведених розрахунків, можна зробити висновок про негативну динаміку показників ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 р. становив 0,486, що вище нормативного значення, у попередні роки значення цього показника було значно вищим.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	2019 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
					абсолютне, +, -	темп приросту, %	абсолютне, +, -	темп приросту, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,6000	0,0865	0,4860	-0,1	х	0,4	х
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$\geq 0,7$	1,548	1,360	0,699	-0,8	х	-0,7	х
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	17,837	7,606	4,412	-13,4	х	-3,2	х

Аналогічна тенденція спостерігається і з показником швидкої (термінової) ліквідності. Його значення у 2016 р. становило 0,699, тоді як у 2017-2019 рр. він складав відповідно 1,548 і 1,36. Коефіцієнт загальної ліквідності суттєво перевищує нормативне значення і становить 4,412.

Таким чином, господарська діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» протягом 2017-2019 рр. була стабільною. Підприємство забезпечене необхідними ресурсами для забезпечення позитивних фінансових результатів. Діяльність підприємства є прибутковою та рентабельною. Показники фінансового стану вищі нормативних значень, однак мають тенденцію до зниження. За таких умов необхідний пошук резервів підвищення ефективності здійснення господарської діяльності.

2.3. Аналіз маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Основою аналізу маркетингового менеджменту підприємства є дослідження попиту на його продукцію. Обсяг попиту на кожен окрему групу товарів становить певну частку у сукупній ємності ринку і цим самим визначає

перспективність зміни ринкового сегменту (збільшення або зменшення попиту). Таким чином, попит визначає напрямки функціонування не лише конкретного підприємства, а й галузі та ринку в цілому. Доцільність управління маркетинговими дослідженнями попиту обумовлюється високим рівнем невизначеності попиту. Маркетингове дослідження попиту на продукцію ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» проведемо в кілька етапів, що представлено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Етапи маркетингового аналізу попиту на продукцію ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

На першопочатковому етапі маркетингового дослідження попиту на продукцію ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» найважливішим завданням, що виникає перед персоналом є формулювання правильної мети дослідження. Головною метою діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є задоволення потреб індивідуальних і гуртових споживачів у

високоякісному алмазному інструменті. У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» проводяться маркетингові дослідження потреб споживачів в розрізі встановлених і передбачуваних (рис.2.8).

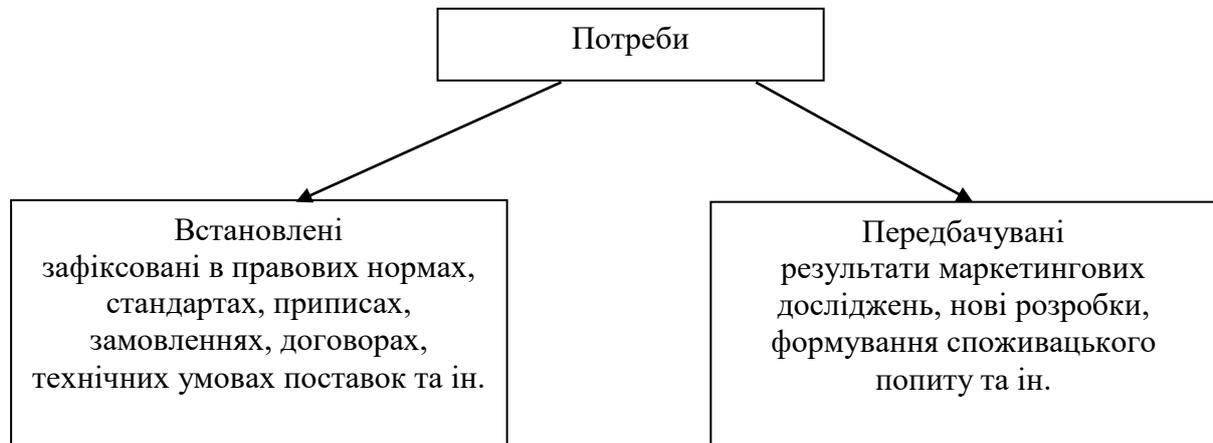


Рисунок 2.8. Встановлені та передбачувані потреби споживачів продукції ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2019 р.

Встановлені потреби зафіксовані в правових нормах, стандартах, приписах, замовленнях, договорах, технічних умовах поставок та інших документах. Прикладами встановлених потреб є вимоги, про які домовляються під час укладення контракту, вимоги законодавства до виконання умов охорони навколишнього середовища або ті, які відносяться до безпеки. Невиконання більшості встановлених вимог призводить до адміністративної та правової відповідальності.

Передбачувані потреби повинні бути виявлені і визначені. Маються на увазі очікування, які ми зазвичай не формуємо конкретно, але відносимо до стійких побажань. При оцінці маркетингового середовища підприємства доцільно проаналізувати внутрішній потенціал та ефективність маркетингу. У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» немає маркетингового відділу, але є відділ збуту, який відповідає за виконання маркетингових функцій в розрізі комплексу 4Р (рис. 2.9).

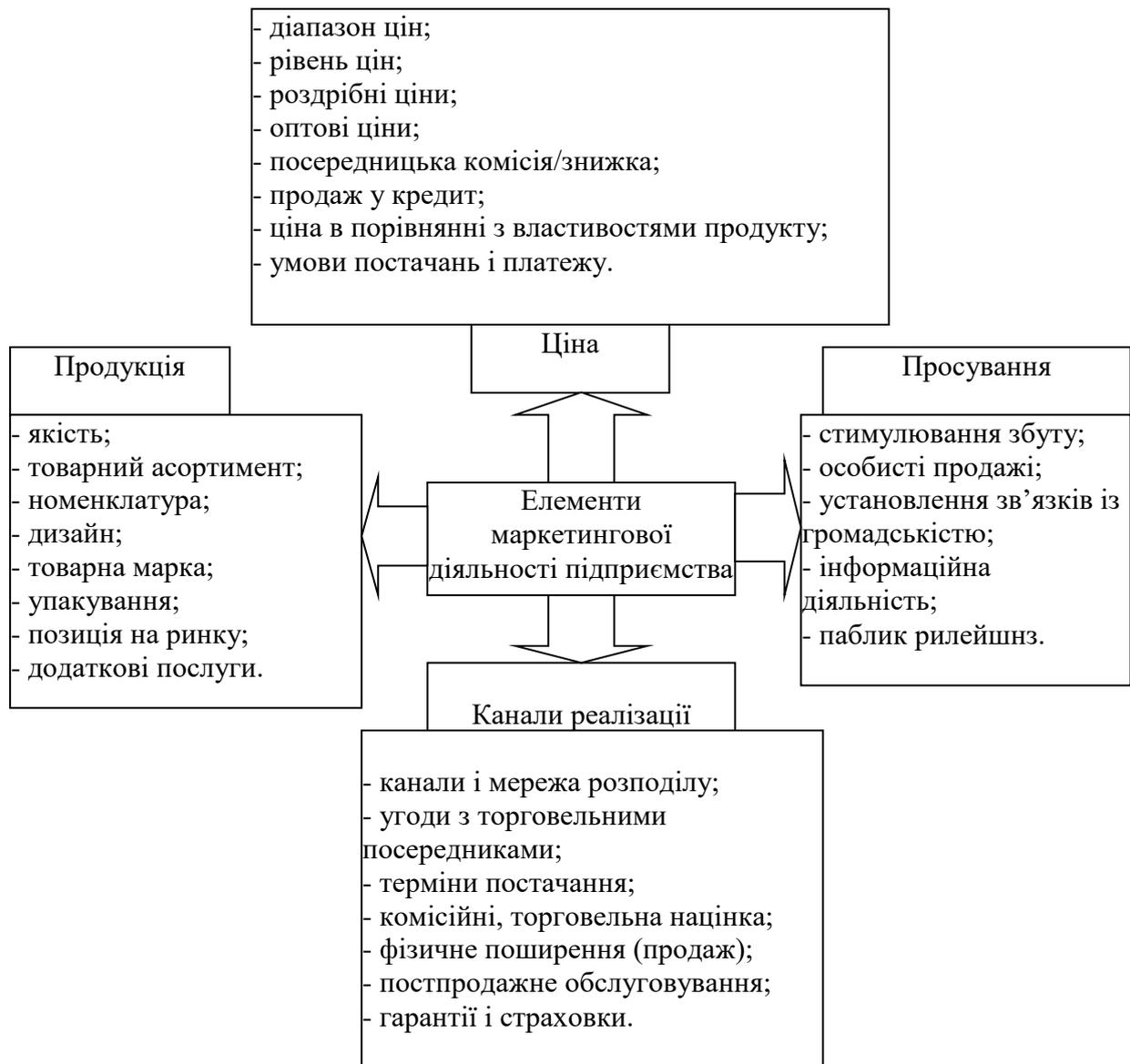


Рисунок 2.9. Маркетинговий комплекс 4Р ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2019 р.

Основними замовниками є гуртові організації, тому маркетинговий аналіз має бути насамперед направлений на виявлення тих груп продукції, які користуються найбільшим попитом у споживачів і які приносять найвищий прибуток. Проаналізуємо обсяги продажу основних видів продукції досліджуваного підприємства та доходів від реалізації від кожного виду продукції (табл. 2.11). З аналізу даних таблиці 2.11 можна зробити висновок про збільшення обсягів виробництва основних видів продукції у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягів виробництва та виручки від реалізації основних видів продукції у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

Види продукції	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відносне відхилення тис. грн, %	
	кількість, шт	дохід, тис. грн	кількість, шт	дохід, тис. грн	кількість, шт	дохід, тис. грн	2019 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
PREMIUM	16543,5	8271,8	18501,5	9250,8	20550,3	10275,2	24,2	11,1
EXPERT	14476,5	14476,5	16784,3	16784,3	17243,2	17243,2	19,1	2,7
STANDART	15746,5	23619,8	16547,8	24821,7	19456,1	29184,2	23,6	17,6
PDT S&C	7841,5	3920,8	8413,5	4206,8	9650,5	4825,3	23,1	14,7
Алмазні круги	5489,1	5489,1	6124,7	6124,7	5974,6	5974,6	8,8	-2,5
CMN (ельборові) круги	6654,5	9981,8	6954,1	10431,2	7421,5	11132,3	11,5	6,7
Алмазні пасти	3874,6	5811,9	4125,3	6188,0	6840,5	10260,8	76,5	65,8
Алмазні правлячі ролики	3987,4	1993,7	4215,7	2107,9	6323,4	3161,7	58,6	50,0
Алмазні бруски	3741,4	5612,1	4120,5	6180,8	7879,1	11818,7	110,6	91,2
Алмазні олівці	3875,5	1937,8	4201,5	2100,8	5658,3	2829,2	46,0	34,7
Алмазні сегменти	3487,5	19181,3	4124,6	22685,3	5142,4	28283,2	47,5	24,7
Алмазні свердла	4754,3	1568,9	4654,1	1535,9	4512,3	1489,1	(5,1)	(3,0)
Алмазні головки	4524,1	3166,9	4421,5	3095,1	4312,0	3018,4	(4,7)	(2,5)
Всього	x	105032,1	x	115512,9	x	139495,5	32,8	20,8

У 2019 р. було вироблено 20550,3 шт продукції PREMIUM, це на 4006,8 шт, або 24,2 % більше, порівняно із 2017 р. Також суттєво збільшилось виробництво алмазних брусків з 3741,4 шт до 7879,1 шт, що у 2,1 рази більше, порівняно із 2017 р. У 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшилися обсяги виробництва алмазної пасти та алмазних правлячих роликів відповідно на 76,5 %, 58,6 %. Обсяги виробництва алмазних сегментів у 2019 р. склали 5142,4 шт, або 28283,2 тис. грн, що більше, ніж у 2017 р. на 47,5 %, та на 24,7 % більше, ніж у 2018 р. Зменшилися обсяги виробництва алмазних свердел та алмазних головок у 2019 р. порівняно з 2017 р. відповідно на 5,1 % та 4,7 %. Це пов'язано з високою собівартістю виробництва та низькою рентабельністю виробництва даного виду продукції.

Варто вказати на диверсифікованість діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Асортимент підприємства досить широкий, хоча воно і функціонує у вузько направленій галузі. Проаналізуємо структуру доходів від реалізації основних видів продукції підприємства (рис. 2.10).

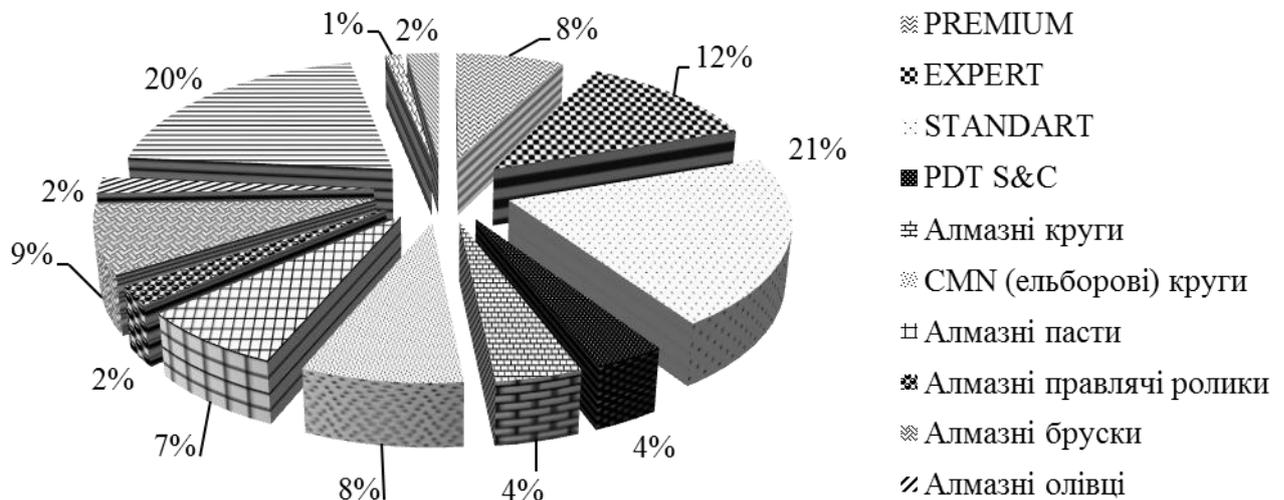


Рисунок 2.10 – структура доходів від реалізації основних видів продукції ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2019 р.

Як свідчать дані рис. 2.10, найбільші доходи підприємство отримує від реалізації продукції групи STANDART (29184,2 тис. грн) – 21 % та алмазних сегментів (28283,2 тис. грн) – 20 %. Значними є також доходи від реалізації продукції групи EXPERT – 17243,2 тис. грн (12 %), CMN (ельборованих) кругів – 11132,3 тис. грн (8 %) та алмазної пасти – 10260,8 тис. грн (7 %). Найменшими є доходи від реалізації алмазних свердел – 1489,1 тис. грн (1 %), алмазних головок – 3018,4 тис. грн (2 %) та алмазних правлячих роликів – 3161,7 тис. грн (2 %).

Таким чином, можна зазначити, що асортиментна політика підприємства є досить ефективною, відсутня залежність від одного або двох видів продукції. Кожна група продукції займає важливе місце в продуктовому портфелі і орієнтована на свій сегмент споживача. Проаналізуємо динаміку рентабельності в розрізі видів продукції підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка рентабельності продукції ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр., %

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, +,-	
				2019 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
PREMIUM	12,0	17,0	21,0	9,0	4,0
EXPERT	18,0	21,0	25,0	7,0	4,0
STANDART	24,0	27,0	28,0	4,0	1,0
PDT S&C	-15,0	2,0	5,0	20,0	3,0
Алмазні круги	-1,0	7,0	9,0	10,0	2,0
CMN (ельборові) круги	2,0	10,0	14,0	12,0	4,0
Алмазні пасти	-17,0	5,0	8,0	25,0	3,0
Алмазні правлячі ролики	-21,0	2,0	4,0	25,0	2,0
Алмазні бруски	7,0	9,0	14,0	7,0	5,0
Алмазні олівці	15,0	16,0	18,0	3,0	2,0
Алмазні сегменти	41,0	42,0	54,0	13,0	12,0
Алмазні свердла	-9,0	1,0	3,0	12,0	2,0
Алмазні головки	-2,0	6,0	9,0	11,0	3,0

З аналізу даних табл. 2.12 можна зробити висновок, що найбільш рентабельними є алмазні сегменти – 54 % у 2019 р., що на 13 в.п. та 12 в.п. відповідно вище, порівняно із 2017 р. та 2018 р. Також висока рентабельність по продукції PREMIUM, EXPERT, STANDART – відповідно 21 %, 25 % та 28 %, що вище порівняно із попередніми роками. Найнижча рентабельність такої продукції, як алмазні свердла – 3 % та алмазні правлячі ролики – 4 %.

Позитивною тенденцією можна вважати те, що у 2018-2019 рр. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» усі види продукції були рентабельними, тоді як у 2017 р. виробництво та реалізація продукції груп PDT S&C, алмазні круги, алмазні пасти, алмазні правлячі ролики, алмазні свердла, алмазні головки було збитковим.

Наразі у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» впроваджена маркетингова стратегія зростання, яка базується на перевагах галузі, у якій функціонує підприємство і характеризується такими основними економічними показниками: темпи зростання ринку, прибутковість галузі, розміри ринку,

технологічні зміни, характеристика продукції, масштаби конкуренції. У діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» маркетинг відіграє досить важливу роль.

Ефективність маркетингового менеджменту проявляється у показниках конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність товарів характеризується групами показників: корисність (якість, екологічність, ефективність від використання), показники, які визначають витрати покупця при задоволенні потреб даним товаром (витрати на технічне обслуговування, виробниче споживання), показники «конкурентоспроможності товару» (умови постачання і оплати, спосіб просування на ринок, упаковка, канали реалізації), нормативні (відповідність продукції стандартам, технічним умовам, міжнародним стандартам якості, законодавчим актам), економічні показники (рівень витрат споживача на придбання, споживання, утилізацію, тобто ціна споживання). Ринкові умови господарювання диктують свої умови успіху в конкурентній боротьбі, а саме, максимальне задоволення попиту та високий рівень ефективності виробничо-соціальної сфери. Конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність виробника.

Для проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідно використати комплексну методику, що враховує більшість конкурентних чинників. Для цього доцільно скористатися методом рангів. В аналізі використовуються виробничі та споживчі чинники. До виробничих доцільно віднести ресурсний потенціал, показники ефективності його використання, фінансові показники діяльності підприємства, платоспроможності, частки ринку. До споживчих належить якість та ціна продукції, ширина каналів реалізації, кількість видів продукції.

Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у якості конкурента обрано ПрАТ «Алмазінструмент», яке має подібні параметри розміру та розвитку. Підприємство розташоване в м. Львів і виробляє алмазний інструмент, подібно до досліджуваного підприємства ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

Метод рангів потребує розрахунку таких показників: коефіцієнт значимості, коефіцієнт питома вага; оцінка підприємства порівняно з аналогічним підприємством; відносна оцінка; визначення рангу підприємства за формулами, які представлені нижче.

Коефіцієнт значимості розраховується на основі ранжування показників, які відіграють важливу роль у діяльності підприємства, від найважливішого до менш важливих.

Коефіцієнт питома ваги розраховується:

$$K_{\text{ПВ}} = \frac{K_3}{\sum K_3} \quad (3.1)$$

де $K_{\text{ПВ}}$ – коефіцієнт питома ваги підприємства;

K_3 – коефіцієнт значимості показника;

$\sum K_3$ – сума коефіцієнтів значимості показників.

Оцінка підприємства визначається на основі порівняння даних з конкуруючими підприємствами, шляхом вигідного положення.

Відносна оцінка розраховується:

$$V_{\text{ОЦ}} = O_{\text{Ц}} \times K_3 \quad (3.2)$$

де $V_{\text{ОЦ}}$ – відносна оцінка підприємства;

$O_{\text{Ц}}$ – оцінка підприємства.

Ранг підприємства визначається:

$$P = K_{\text{ПВ}} \times V_{\text{ОЦ}} \quad (3.3)$$

де P – ранг підприємства.

Рівень конкурентоспроможності базового підприємства ($K_{\text{БП}}$) порівняно з конкурентом розраховується за формулою:

$$K_{\text{БП}} = \frac{\sum V_{\text{ОЦБП}} - \sum V_{\text{ОЦК1}}}{\sum V_{\text{ОЦБП}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

де $\sum V_{\text{ОЦБП}}$ – сума відносних оцінок базового підприємства;

$\sum V_{\text{ОЦК1}}$ – сума відносних оцінок підприємства конкурента.

Якщо, $K_{\text{БП}}$ від 0 до 15 – низький рівень конкурентоспроможності;

від 16 до 30 – середній рівень конкурентоспроможності;

від 30 – високий рівень конкурентоспроможності;

якщо коефіцієнт від’ємний то підприємство не конкурентне.

Результати розрахунку представлені даними табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Визначення рівня конкурентоспроможності
ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відносно ПрАТ «Алмазінструмент»,
2019 р.

Показника	КЗ	КПВ	ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»			ПрАТ «Алмазінструмент»		
			ОЦ	ВОЦ	Р	ОЦ	ВОЦ	Р
Виробничі:								
Валова продукція, тис. грн.	6	0,039	2	12	0,471	1	6	0,235
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	14	0,092	2	28	2,562	1	14	1,281
коефіцієнт оновлення основних засобів	13	0,085	2	26	2,209	1	13	1,105
Фондовіддача, грн.	7	0,046	1	7	0,320	2	14	0,641
Фондозабезпеченість, тис. грн	10	0,065	2	20	1,307	1	10	0,654
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	16	0,105	1	16	1,673	2	32	3,346
Середньорічна чисельність працівників, осіб	15	0,098	1	15	1,471	2	30	2,941
Продуктивність праці, тис. грн.	8	0,052	1	8	0,418	2	16	0,837
Виробнича площа, м ²	9	0,059	1	9	0,529	2	18	1,059
Прибуток, тис. грн.	4	0,026	1	4	0,105	2	8	0,209
Рівень рентабельності, %	5	0,033	1	5	0,163	2	10	0,327
Частка ринку, %	11	0,072	1	11	0,791	2	22	1,582
Споживчі:								
Середня ціна реалізації 1 л води, грн/ц	3	0,020	2	6	0,12	1	3	0,06
Середня ціна реалізації 5 л води, грн/ц	2	0,013	2	4	0,052	1	2	0,026
Якість продукції, бал з 10	1	0,007	2	2	0,013	1	1	0,007
Кількість видів продукції	12	0,078	1	12	0,941	2	24	1,882
Ширина каналів реалізації, од.	17	0,111	2	34	3,778	1	17	1,889
Сума	153	1,000	25	213	16,804	26	237	18,020

За даними табл. 2.13 розрахуємо рівень конкурентоспроможності
ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відносно ПрАТ «Алмазінструмент»:

$$K_{\text{БП1}} = \frac{237 - 213}{237} \times 100\% = 10,1\%$$

Таке значення показника свідчить про те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має середній рівень конкурентоспроможності.

Виходячи з даних табл. 2.13 можна зробити висновок, що за сукупністю виробничих і споживчих показників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» поступається основному конкуренту. На основі розрахованих даних можна побудувати графік порівнянь споживчих та економічних показників і таким чином визначити позицію кожного підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Визначення максимальних і мінімальних точок графіку позиціонування ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2019 р.

Показники	Виробничі	Споживчі
Максимальне значення	14,22	4,78
Мінімальне значення	12,02	3,80
Середнє значення	13,12	4,29
ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»	14,32	3,80
ПрАТ «Алмазінструмент»	12,02	4,78

Найвищий ранг за виробничими показниками має ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», але за споживчими показниками лідирує ПрАТ «Алмазінструмент» (рис. 2.11).

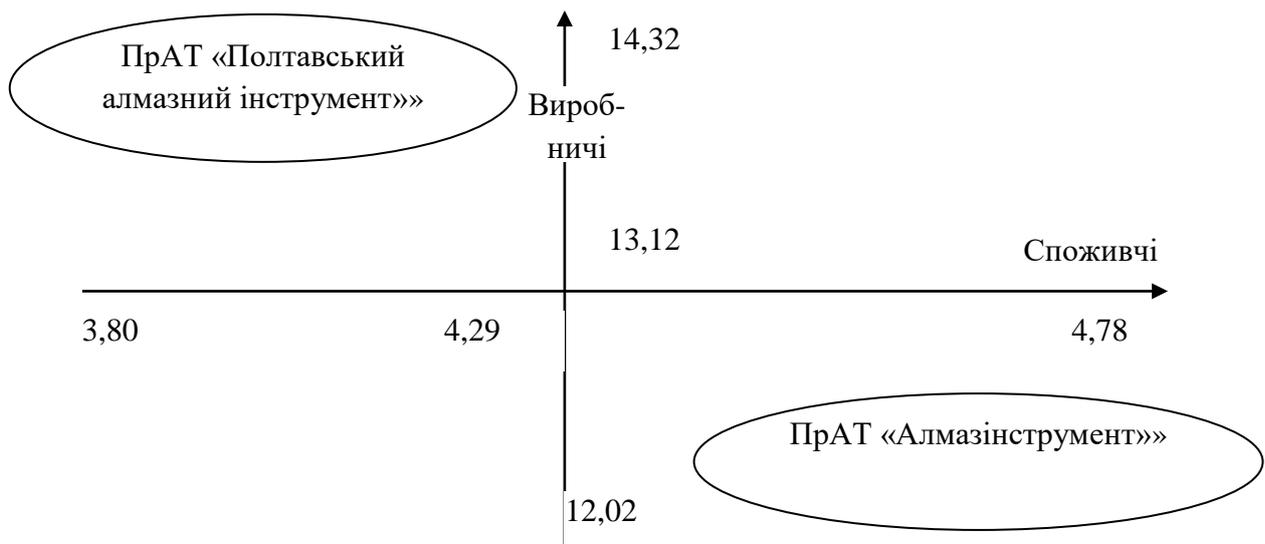


Рисунок 2.11 – Карта позиціонування ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відносно ПрАТ «Алмазінструмент», 2019 р.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваному підприємству насамперед доцільно звернути увагу на споживчі показники, зокрема асортимент продукції, цінову конкурентоспроможність, широту каналів реалізації, а також якість продукції.

Таким чином, маркетингова діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» включає формування якості товару, асортименту, цінової політики, системи просування продукції. При цьому, основні маркетингові зусилля спрямовуються на формування системи збуту.

Висновки до розділу 2

1. Алмазний інструмент являє собою популярний тип абразивного інструменту, що застосовується в побуті, промисловості, будівництві, для роботи з ручним інструментом та верстатами. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовим підприємством з виробництва алмазного інструменту. Підприємство засноване у 1966 р., у цей час було вперше синтезовано алмазний порошок. Алмазний інструмент виробляється на обладнанні фірми Dr. Fritsch. У 2019 р. розпочато виготовлення CBN шліфувальних кругів на основі керамічної зв'язки.

2. У діяльності підприємства переважають слабкі сторони. В умовах нестабільної економіки й загострення конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято інноваційні, ефективні заходи щодо налагодження конкурентоспроможного надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації. Структура персоналу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовою для промислових підприємств. Частка управлінського персоналу складала у 2019 р. 23,15 %, що на 2,47 в.п. менше порівняно із 2017 р. та на 0,45 в.п. менше порівняно із 2018 р. Чисельність управлінського персоналу становила у 2019 р. 50 осіб, це на 2 особи менше, порівняно із 2017 р.

3. Протягом всього періоду дослідження господарська діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» була прибутковою, хоча порівняно із 2017 р. валовий прибуток зменшився на 9676 тис. грн., або на 25,56 %, і становив у 2019 р. 28186 тис. грн. У 2019 р. було вироблено 20550,3 шт продукції PREMIUM, це на 4006,8 шт, або 24,2 % більше, порівняно із 2017 р. Також суттєво збільшилось виробництво алмазних брусків з 3741,4 шт до 7879,1 шт, що у 2,1 рази більше, порівняно із 2017 р. У 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшилися обсяги виробництва алмазної пасти та алмазних правлячих роликів відповідно на 76,5 %, 58,6 %. Обсяги виробництва алмазних сегментів у 2019 р. склали 5142,4 шт, або 28283,2 тис. грн, що більше, ніж у 2017 р. на 47,5 %, та на 24,7 % більше, ніж у 2018 р.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АЛМАЗНИЙ ІНСТРУМЕНТ»

3.1. Шляхи формування ефективної системи маркетингового менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту на ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» має ґрунтуватись на виявленні особливостей організаційно-економічного механізму ефективності господарської діяльності підприємства в цілому; застосуванні методу ієрархій для ранжування показників і критеріїв ефективності, їх моделювання на базі інтегрального показника розвитку системи маркетингового менеджменту, що відображається в маркетинговій стратегії розвитку підприємства (рис. 3.1). Формування ефективної системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» передбачає комбіноване врахування результатів: оцінки тенденцій розвитку маркетингової діяльності підприємства, а також оцінки критеріїв і показників ефективності маркетингової діяльності.

Результати оцінки є основою для визначення шляхів формування ефективного маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» на основі:

- оптимізації стратегічних напрямів і визначенні рівня їх сприяння ефективності маркетингової діяльності на основі методу аналізу ієрархій;
- моделювання ефективності маркетингової діяльності на основі інтегрального показника розвитку (за допомогою методу експертних оцінок і таксономічного методу);
- розробки та впровадження маркетингової стратегії розвитку у діяльність підприємства.

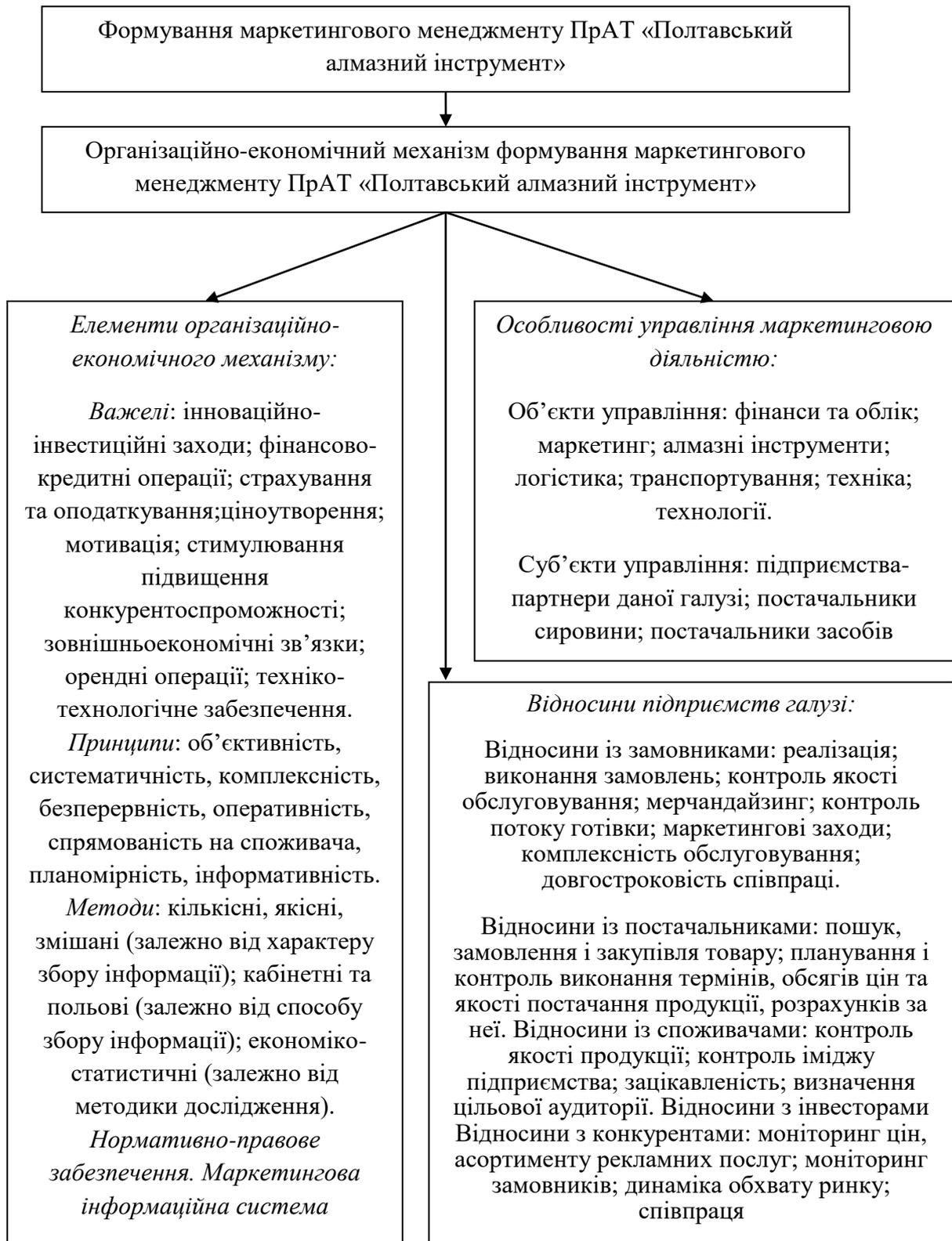


Рисунок 3.1 – Модель організаційно-економічного механізму формування маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Відповідно до розробленої моделі організаційно-економічного механізму формування маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно обґрунтувати стратегію управління маркетингом.

Стратегія управління маркетингом – це довготерміновий план маркетингової діяльності, що враховує досягнуті результати маркетингової діяльності та можливі зміни у зовнішньому середовищі. Процес розробки стратегії управління маркетингом ґрунтується на таких принципах:

- перш за все, стратегія управління маркетингом більшою мірою розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління;

- стратегічний план маркетингу повинен забезпечуватися широкими дослідженнями і фактичними даними;

- стратегічний маркетинговий план повинен розроблятися з точки зору перспективи всієї організації, а не конкретного індивіда чи підрозділу;

- стратегічні маркетингові плани повинні бути розроблені так, що залишатись відповідними на довгий період часу, а й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можливо було модифікувати або провести переорієнтацію;

- стратегія управління маркетингом надає організації визначеність, індивідуальність.

Формування стратегії управління маркетингом підприємства – це складний процес, який передбачає ряд етапів. Схематично процес формування стратегії управління маркетингом у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» представлено на рисунку 3.2.

Стратегічною метою управління маркетингом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є завоювання нових ринків, прихильності споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції. Тактичними цілями ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є: диверсифікація виробництва, впровадження у виробництво нових видів продукції, підвищення якості, оновлення обладнання, перехід на ресурсо- та енергозберігаючі технології.

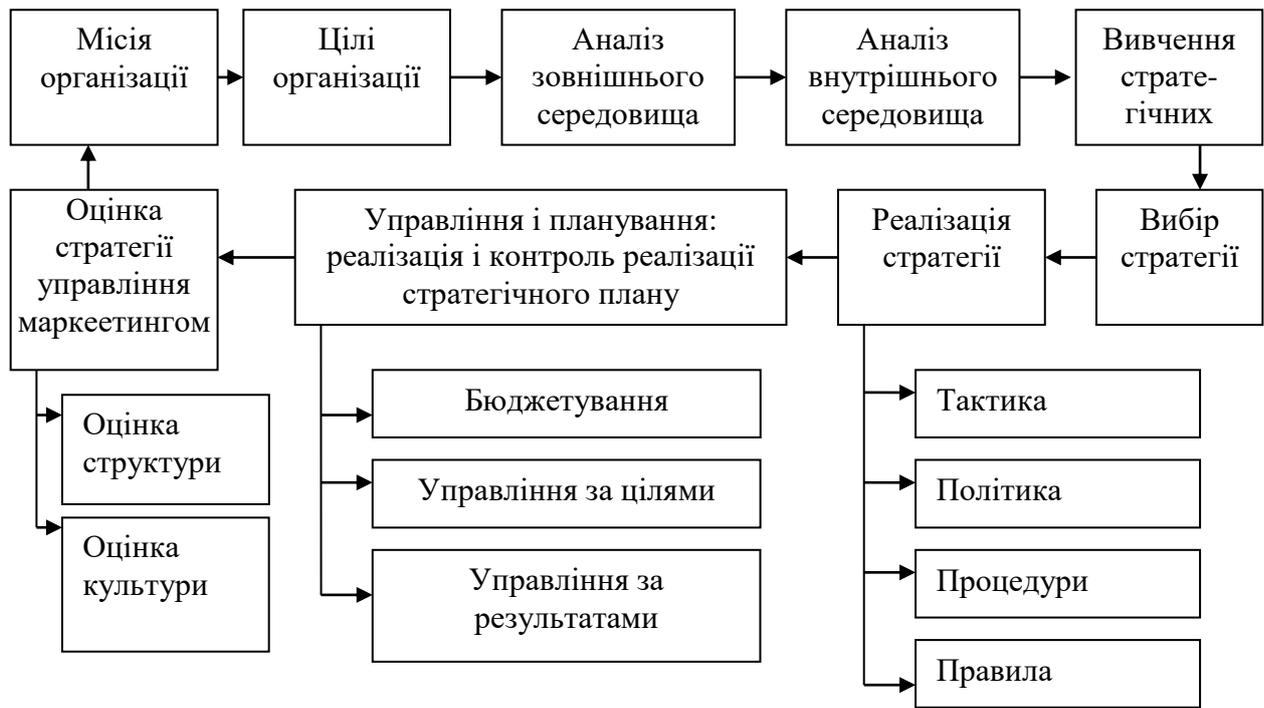


Рисунок 3.2 – Модель процесу стратегічного управління маркетингом у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р.

Поточними цілями є вдосконалення технології виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Стратегія управління маркетингом – це поєднання головних маркетингових цілей та шляхів їх досягнення. Стратегія управління маркетингом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» повинна вироблятися із реальних можливостей розвитку підприємства. Тому стратегія управління маркетингом – це насамперед реакція на зовнішні і внутрішні чинники господарської діяльності.

Внутрішнє середовище – це чинники, що перебувають під впливом і контролем організації. Мікросередовище – («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір підприємства), представлено організаціями, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Макросередовище (середовище опосередкованого впливу, загальне середовище), у якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність організації.

На рисунку 3.3 схематично представлені фактори впливу на стратегічний маркетинговий менеджмент ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент».

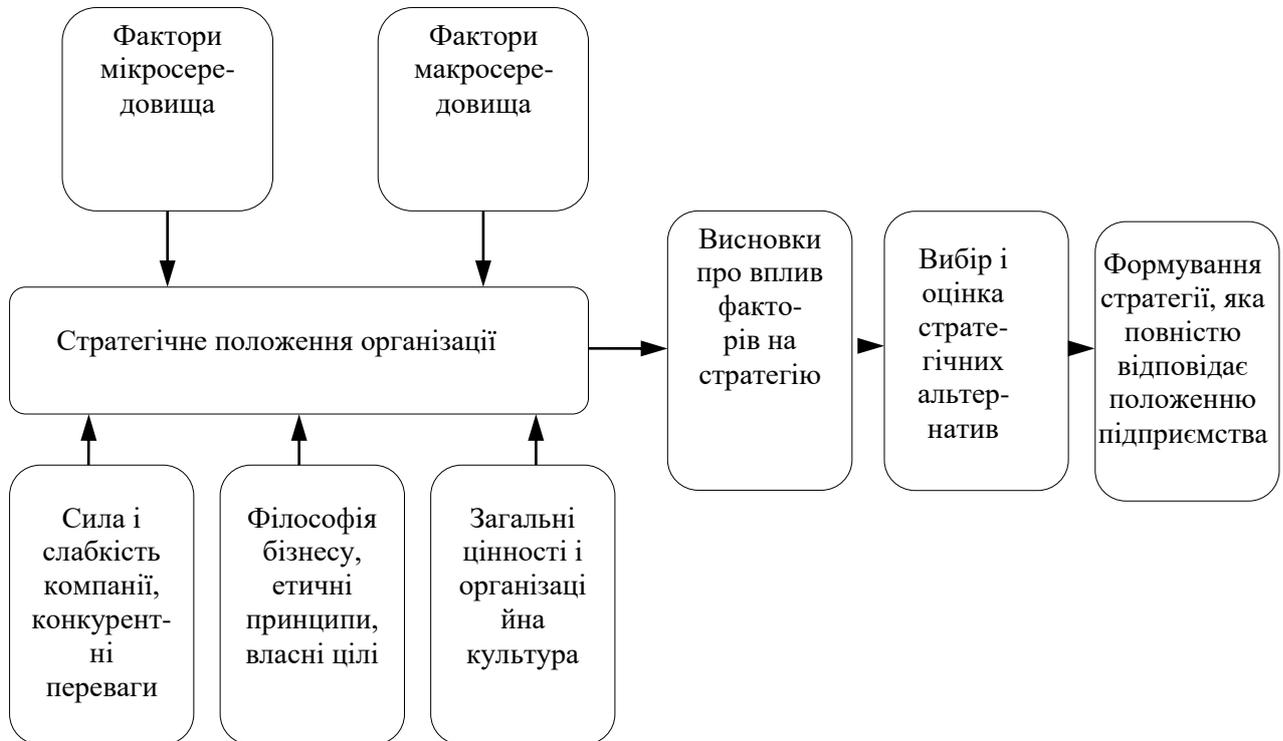


Рисунок 3.3 – Вплив факторів на формування стратегії управління маркетингом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р.

Після поставлення цілей і місії керівництво повинне розпочинати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища.

Оцінка зовнішнього середовища повинна здійснюватися по трьох параметрах:

1. Оцінка змін, які впливають на різні аспекти стратегії управління маркетингом.
2. Виявлення факторів, що загрожують стратегії управління маркетингом підприємства.
3. Виявлення факторів, що надають більше можливостей для досягнення прийнятих цілей шляхом коректування плану.

Усі фактори, що впливають на маркетинговий менеджмент підприємства, можна поділити на стимулюючі та стримуючі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Групування чинників залежно від їх ролі у формуванні системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Стимулюючі фактори	Стримуючі фактори
- стабільність державної та соціальної політики, направленої на розвиток діяльності підприємства;	- високі податкові збори;
- зростання товарного виробництва;	- монополізм;
- наявність конкуренції на ринку;	- спад товарного виробництва;
- роздержавлення та приватизація майна;	- зростання цін;
- демонополізація господарської діяльності;	- інфляція;
- свобода вибору покупця та продавця;	- низький розмір капіталу;
- свобода цін;	- обмеженість матеріальних ресурсів;
- свобода просування товарів та послуг;	- високі відсотки при одержанні кредитів;
- наявність розвинутої ринкової інфраструктури;	- надмірне державне регулювання та контроль;
- мінімальний вплив пандемії	- низький рівень платоспроможності населення;
- доступність одержання кредитів;	- висока ступінь підприємницького ризику;
- засоби, які сприяють залученню фінансових ресурсів у сферу бізнесу, інвестицій від іноземних контрагентів;	- відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва, у тому числі малого бізнесу;
- дійова державна підтримка суб'єктів ринку;	- обмеження у системі товаропросування, які пов'язані квотами, зборами на вивезення продукції в Україну та вивезення її за кордон, системою розрахунків;
- спрощення процедур регулювання діяльності підприємств;	- недостатня державна фінансово-кредитна і майнова підтримка агропромислових підприємств;
- спрощення порядку державної реєстрації підприємств;	- субсидії неефективним підприємствам з боку держави;
- підвищення якості підготовки підприємців;	- недостатність системи державної реєстрації, ліцензування, патентування, обліку та статистичної звітності суб'єктів ринкової діяльності;
- доступність підприємств до одержання необхідної інформації (про товарні ринки, технології, потенційних партнерів);	- обмеженість інформаційного та консультаційного забезпечення;
- наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності на винаходи, новаторські ідеї, ноу-хау;	- низький рівень державного фінансування наукових досліджень та розробок;
- наявність громадянських об'єднань підприємців, активізація їх діяльності	- недостатній рівень етики бізнесу

З аналізу даних табл. 3.1 можна зробити висновок, що серед зовнішніх факторів в останні роки збільшується кількість факторів стимулюючого впливу.

Передумовою формування ефективної системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є виявлення існуючих проблем, що стримують розвиток підприємства. Серед головних проблем можна виділити такі:

наявність таких видів продукції в кожній із товарних груп, які конкурують між собою;

відсутність сильного бренду столової газованої води;

помилкова диверсифікація продукції у групі «алмазні свердла»;

неефективна комунікаційна політика;

не експлуатується імідж виробника;

деякі види продукції нерозрекламовані;

не враховані регіональні особливості при розробці рекламної кампанії (рекламна інформація в основному спрямована на великих спеціалізованих замовників).

нерівномірна ситуація по продажу продукції за регіонами України, канали розподілу не достатні для оптимального розподілу продукції за регіонами України.

вибір конкурентної стратегії – фокусування (концентрації) маркетингових зусиль і диференціації ринкових зусиль не відповідає поточній позиції ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» на ринку України.

Основними ключовими характеристиками ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», які доцільно використати при формуванні маркетингового менеджменту, є такі:

1. Історія (55 років), традиційність – покупець схильний більше довіряти виробникові з тривалою історією, ніж новоствореним підприємствам.
2. Відомість бренду, національний український продукт.
3. Позитивний імідж виробника.
4. Потужне обладнання, яке здатне забезпечити високоякісну продукцію.

5. Ефективно діюча система якості.

7. Висококваліфікований персонал, що вміє працювати за міжнародними стандартами якості.

8. Лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробництва мінеральних вод.

Для підвищення ефективності маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідне формування нової ефективної стратегії управління маркетингом. Ми пропонуємо замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Впровадження даної стратегії передбачає такі вирішення таких задач:

1. Збільшення попиту:

1.1. Залучення нових споживачів

- організація торговельних представництв у всіх обласних центрах України і мерчандайзингової мережі;

- використання ключових компетенцій підприємства.

1.2 Пошук нових можливостей товару:

- залучення до співпраці великих мереж будівельних та інших спеціалізованих магазинів та вистриб'юторів до співпраці;

- активізація заходів по просуванню продукції;

1.3 Підвищення інтенсивності вживання товару.

2. Утримання частки ринку:

2.1 Завоювання споживачів конкурентів:

- використання системи інтегрованих маркетингових комунікацій,

- використання ключових компетенцій ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» при розробці і реалізації рекламних кампаній;

- мерчандайзинг.

2.2 Завоювання відданості споживачів:

- проведення PR акцій;

- стабільно висока якість продукції.

3. Підвищення продуктивності виробництва;

3.1. Оптимізація асортименту продукції:

- зняття з виробництва нерентабельних товарів;
- введення у виробництво нових видів продукції;

3.2. Оптимізація виробничих процесів:

- розробка та впровадження нових технологій;
- установка більш продуктивних виробничих ліній;

3.3 Оптимізація витрат:

- просування двох брендів – PREMIUM та EXPERT, які користуються найбільшим попитом і приносять найвищі прибутки;

- впровадження ефективної логістичної системи для оптимізації планування виробництва, продажу, і управління розподілом продукції.

4. Оборона позицій:

- змушене скорочення. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідно прийняти рішення до певного скорочення, оскільки економічно не доцільно захищати усі свої товари. Необхідно прийняти рішення щодо відмови від оборони окремих позицій (там, де його товари не мають явні переваги), сконцентрувавши ресурси на розвиткові найбільш перспективних брендів. Необхідно зменшити або ж припинити випуск неліквідних та не рентабельних товарів, що не зайняли лідируючі позиції, і спрямувати зусилля на торговельні марки, що зберігають вигідне положення на ринку. Таким чином, необхідно зменшити виробництво алмазних свердел і алмазних головок, оскільки їх рентабельність наразі є найнижчою. Разом з тим, доцільно переглянути маркетингову політику щодо цих груп продукції, і на основі активного маркетингу можливо залучити нових споживачів. Крім того, необхідний пошук резервів зниження собівартості виробництва цих видів продукції;

- захист флангів являє собою ефективне доповнення до стратегії позиційної оборони. З точки зору маркетингу флангова оборона передбачає випуск спеціальної конкурентної торговельної марки, що має конкурентні

переваги порівняно з аналогічними торговими марками конкурентів і здатні нівелювати маркетингові зусилля конкурентів, спрямовані на основну торговельну марку.

У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відсутня маркетингова служба, існує відділ збуту, який частково виконує маркетингові функції. Не існує загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності. Враховуючи те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – велике підприємство, яке має різні канали збуту продукції, споживачів на зовнішньому ринку, вважаємо доцільним створення посади директора з маркетингу, який виконуватиме маркетингові функції, а саме:

- визначення найвигідніших і перспективних ринкових сегментів;
- визначення товарних груп і асортиментних рядів, що володіють найбільшою вірогідністю продажів;
- прогноз обсягів продажів на кожному із сегментів, і тенденцій їх змін впродовж життєвого циклу продукції;
- визначення оптимальних каналів збуту товарів та методів продажу;
- формування іміджу підприємств і шляхів просування на ринок;
- контроль за фінансовими, кадровими, дослідницькими, конструкторськими і технологічними функціями підприємства відповідно до розроблених рекомендацій.

Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості підприємства і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Специфічним напрямком формування та розвитку системи маркетингового менеджменту підприємства є орієнтація на їх поєднання з іншими інфраструктурними елементами ринку, що забезпечить стабільні умови розвитку підприємства. Основними сферами маркетингової діяльності заводу є: збут, після продажне обслуговування, маркетингове планування, кон'юнктура ринку тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями діяльності маркетолога ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р.

Сфера маркетингової діяльності	Напрями діяльності
Збут продукції	<ul style="list-style-type: none"> - укладання договорів на постачання готової продукції; - забезпечення виконання планів постачання точно в термін; - облік і звітність відвантаження продукції; - визначення конкурентноздатності продукції.
Післяпродажне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - організація транспортування продукції.
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту споживачів; - розробка номенклатури продукції; - координація стратегічних, поточних і оперативних планів; - визначення виробничої потужності й оптимального обсягу виробництва продукції.
Кон'юнктура ринку	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз і прогнозування платоспроможного попиту споживачів аграрної продукції; - аналіз відповідності продукції, що випускається підприємством, вимогам споживача по якості, технічним параметрам, ціні; - аналіз тенденції удосконалювання технології продукції, що випускається, у конкурента на внутрішньому і міжнародному ринках; - аналіз комерційних чинників, що впливають на обсяг продажів; - розрахунок ємності аграрного ринку; - розробка стратегії маркетингу по кожному із продуктів; - координація комерційних дій усіх підрозділів підприємства; - створення інформаційного банку даних про потенційні ринки; - аналіз структури й ефективності збутової мережі продукції; - вивчення запитів споживачів продукції; - аналіз сильних і слабких сторін підприємства і конкурентів; - організація рекламної кампанії; - організація участі підприємства в різних виставках, ярмарках конкурсного показу його продукції; - аналіз ефективності реклами; - аналіз каналів збуту; - аналіз причин реклаमाції проданих товарів; - розробка пропозицій по удосконалюванню продукції відповідно до нових вимог споживачів і світових досягнень в області технології, дизайну, технічних і економічних параметрів.

Таким чином, для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» запропоновано створити відділ маркетингу, при цьому ввести посаду директора з маркетингу і збуту, при цьому існуючи відділ збуту вивести з підпорядкування директора з економіки і підпорядкувати директору з маркетингу і збуту (рис. 3.4).

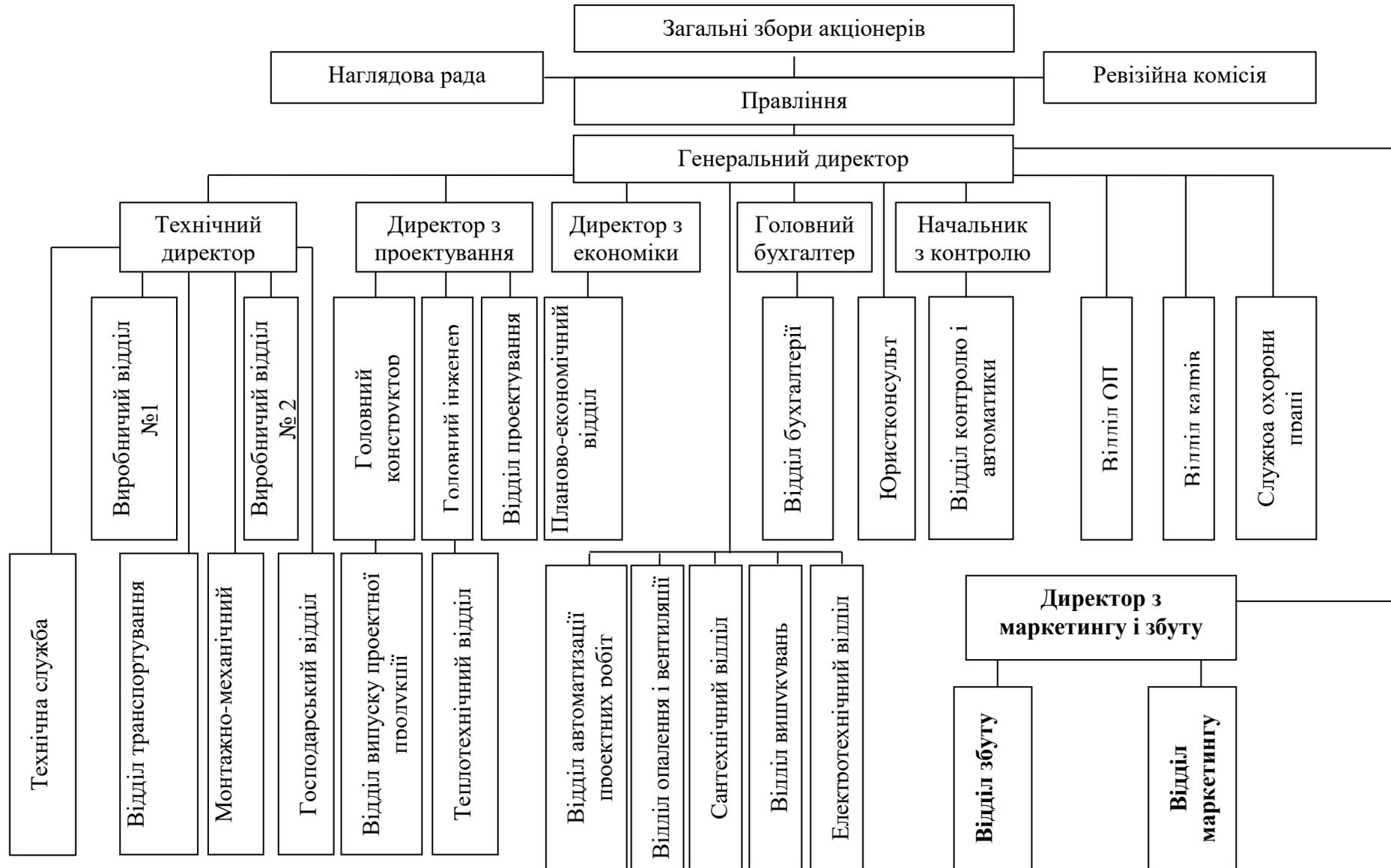


Рисунок 3.4 – Проектована організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р.

Таким чином, для підвищення ефективності маркетингового менеджменту запроєктовано залучення двох додаткових фахівців – директора з маркетингу та збуту і маркетолога, за потреби можуть бути залучені інші фахівці з маркетингу для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів.

Для оцінки ефективності діяльності маркетологів ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» проведемо оцінку витрат на впровадження цієї посади маркетолога та директора з маркетингу і збуту та на реалізацію основних маркетингових проектів. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження посади директора з маркетингу і збуту та маркетолога та на реалізацію маркетингових проектів у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р., тис. грн

Види витрат	Всього витрат
Організація робочого місця (оренда приміщення, закупівля меблів (столу, крісла), канцелярські прилади, комп'ютер)	36,0
Організаційні витрати	24,0
Заробітна плата директора з маркетингу і збуту	175,0
Заробітна плата маркетолога	150,0
Витрати на відрядження маркетологів, транспортні витрати	30
Витрати на реалізацію маркетингових проектів	67
Всього витрат	482,0

Таким чином, сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» та зокрема впровадження відділу маркетингу і збуту становитимуть 482 тис. грн.

За рахунок створення маркетингового відділу та реалізації проектів з маркетингу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна досягти зниження витрат на збут продукції (табл. 3.4). Необхідно виділити чинники, які є вагомими економічними резервами підвищення результативності використання збутових витрат відповідно на кожному етапі їх утворення.

Оптимізація витрат на управління збутом – передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організування виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Таблиця 3.4 – Проект збутових витрат ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2021 р.

Групи витрат	Найменування витрат	Фактичні витрати, тис. грн	Планові витрати, тис. грн
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом продукції (відділ маркетингу, відділ збуту)	на оплату праці і комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям і торговим агентам, які забезпечують збут продукції; відрахування на соціальні заходи; витрати на оплату службових відряджень; витрати на матеріали і канцелярські товари; витрати на утримання, ремонт, експлуатацію основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;	294,8	482
Витрати на підготовку продукції до реалізації	витрати на зберігання і упаковку продукції; витрати на транспортування готової продукції між складами підрозділів підприємства; витрати на ремонт тари; витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції; витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції, яка зберігається на складі підприємства;	481,0	347,5
Витрати на розподіл та реалізацію продукції	витрати на вантаження та розвантаження продукції; витрати на транспортування, перевалювання і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки;	230,5	162,0
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	на розробку і видання рекламних виробів; на розробку і видання ескізів етикеток, зразків упаковки; на рекламу в засобах масової інформації; на придбання, виготовлення, копіювання, дублювання і демонстрацію рекламних кіно- та відеофільмів; на заощадження і експедицію рекламних матеріалів; на оформлення вітрин, кімнат-зразків, виставок-продажів, включаючи відрядження працівників підприємства на виставку продукції підприємства; на придбання літератури інформаційного характеру для дослідження ринку;	283,5	168,6
Витрати на пошук ефективних каналів реалізації	ціновий моніторинг; зберігання продукції на елеваторах, складах; укладання договорів; оплата праці торгових посередників; пошук ефективних каналів реалізації	181	140,5
Всього	-	1470,8	1300,6

Оптимізація витрат на маркетинг – передбачає ефективне обґрунтування всіх витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу підприємства. При

цьому, необхідно систематично проводити аналіз коштів, необхідних для здійснення маркетингових заходів. Формувати бюджет на позавиробничі витрати підприємства, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень та рекламуванням, необхідно за допомогою аналітичних методів маркетингу, орієнтуючись на ринкову кон'юнктуру (оптимальне значення суми маркетингових витрат прямуватиме до максимуму).

Оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції, що передбачає це скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні продукції споживачам. При цьому, необхідно розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через прямий канал збуту та опосередкований (непрямий канал із залученням залежних та незалежних посередників) та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

Пошук оптимального рівня обслуговування передбачає збільшення витрат на сервіс, однак в кінцевому результаті це сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та зниженню витрат, пов'язаних з розподілом продукції. Для досягнення оптимального рівня в обслуговуванні спеціалістам відділу доцільно використати принципи логістичного сервісу, які ґрунтуються на швидкому та надійному наданні комплексу обслуговування в процесі розподілу товару.

Отже, збутові витрати – це витрати утворені службами і підрозділами підприємства, які пов'язані із здійсненням функцій, що складають зміст збутової діяльності; вони необхідні як для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства, так і для задоволення потреб споживачів. За рахунок оптимізації витрат на збут у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна досягти економії в розмірі 170,2 тис. грн. Найбільш доцільною для даного підприємства є маркетингова стратегія лідерства, що передбачає активний маркетинг, оптимізацію виробничої діяльності, зниження витрат.

3.2. Моделювання системи управління маркетингом і збутом у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент»

Управління маркетингом і збутом являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів управлінського впливу, спрямованих на задоволення потреб споживачів завдяки оптимальному використанню виробничого і збутового потенціалу підприємства і відповідного забезпечення ефективності продажу на цій основі

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. При цьому, на даному етапі необхідно прийняти рішення щодо вибору ринків збуту, методів продажу стимулювання збуту. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту.

Розробка збутової політики ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише на основі кількісних показників, але й на базі якісних: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо. Збут у системі маркетингу має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є важливою частиною програми маркетингу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент». Особливе значення при формуванні збутової політики досліджуваного підприємства має вибір методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому, необхідно визначити розмір та структуру витрат на обслуговування покупців, навчання персоналу тощо.

Важливими складовими збутової політики ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є визначення оптимальних розмірів замовлення продукції та термінів її реалізації, удосконалення управління запасами готової продукції.

Для врахування цих елементів збутової політики доцільним є застосування ABC-XYZ-аналізу, який переважно використовується в логістиці з метою оцінки залишків певних видів продукції, при цьому враховується варіація попиту на них. Ми пропонуємо за допомогою цієї методики проранжувати групи товарів, які реалізуються ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», проаналізувавши залишки готової продукції та варіацію попиту. Для оцінювання обрано продукцію групи товарів PREMIUM (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники обсягів реалізації та залишків продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

№ магазину і торгової точки	Обсяг реалізації, шт.				Середньо-місячні залишки продукції		Питома вага залишку в товарній продукції, %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	у середньому за 3 роки	обсяг,	структура,	
					шт.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. 1A1. Круги шліфувальні прямого профілю	394,0	409,1	435,5	412,9	51,4	8,3	12,4
2. 1A2. Круги шліфувальні тарільчаті	234,1	243,1	258,8	245,3	41,4	6,7	16,9
3. 6A9. Круги шліфувальні плоскі з виточкою	613,3	636,8	677,9	642,7	18,4	3,0	2,9
4. 12M2-45. Круги шліфувальні тарільчаті	303,5	315,2	335,5	318,1	39,7	6,4	12,5
5. 6A2. Круги шліфувальні плоскі з виточкою	210,3	218,4	232,5	220,4	47,4	7,7	21,5
6. 12V5-20. Круги шліфувальні тарільчаті	462,8	480,5	511,5	484,9	41,6	6,8	8,6
7. 12A2-45. Круги шліфувальні чашечні	22,1	23,0	24,5	23,2	8,4	1,4	36,2
8. 12A2-20. Круги шліфувальні тарільчаті	159,6	165,7	176,4	167,3	21,4	3,5	12,8
9. 12R4. Круги шліфувальні тарільчаті	75,0	77,9	82,9	78,6	18,3	3,0	23,3

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
10. 4В2. Круги шліфувальні тарільчаті	89,0	92,4	98,3	93,2	27,4	4,4	29,4
11. 4V2. Круги шліфувальні тарільчаті	378,3	392,7	418,1	396,3	24,6	4,0	6,2
12. 4ВТ9. Круги шліфувальні тарільчаті	161,4	167,6	178,4	169,1	37,8	6,1	22,4
13. 12V9-25. Круги шліфувальні тарільчаті	243,1	252,4	268,7	254,7	55,4	9,0	21,8
14. 12V9-20. Круги шліфувальні тарільчаті	65,5	68,1	72,4	68,7	15,4	2,5	22,4
15. 12V9-45. Круги шліфувальні чашечці конічні	34,3	35,7	38,0	36,0	19,7	3,2	54,8
16. 12V9-70. Круги шліфувальні чашечці	53,7	55,8	59,4	56,3	19,1	3,1	33,9
17. 14ЕЕ1. Круги шліфувальні плоскі з двостороннім конічним профілем	29,4	30,5	32,5	30,8	8,4	1,4	27,3
18. 1FF1. Круги шліфувальні плоскі з двостороннім конічним профілем	402,5	417,9	444,8	421,7	41,5	6,7	9,8
19. 1V1. Круги шліфувальні конічні	114,2	118,6	126,2	119,7	31,2	5,1	26,1
20. 14А1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю	99,0	102,8	109,4	103,7	37,9	6,2	36,5
21. 14FF1. Круги шліфувальні плоскі з двостороннім конічним профілем	1,8	1,8	2,0	1,9	0,5	0,1	26,8
22. 1V1. Круги шліфувальні конічні	17,6	18,3	19,5	18,5	7,1	1,2	38,4
23. 1А1R. Круги відрізні	25,2	26,2	27,9	26,4	1,8	0,3	6,8
Всього	3170,9	3210,3	3258,5	3213,2	615,8	100,0	19,2

Досліджуваним групам продукції були присвоєні наступні значення: група А – об'єкти, сума часток з накопичувальним підсумком складає перші 50 % від загальної суми вартостей залишків продукції; група В – об'єкти, сума

часток з накопичувальним підсумком яких складає від 50 % до 80 % від загальної вартості залишків; група С – об’єкти, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає від 80 % до 100 % від загальної вартості залишків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Показники АВС-аналізу залишків продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

№ продукції	Структура середньомісячних запасів у порядку зменшення, %	Структура середньомісячних запасів з накопичувальним підсумком, %	Групи (А, В, С)
13	9,0	9,0	А
1	8,3	17,3	
6	7,7	25,0	
7	6,8	31,8	
18	6,7	38,5	
2	6,7	45,2	
4	6,4	51,7	
20	6,2	57,8	В
12	6,1	64,0	
19	5,1	69,0	
10	4,4	73,5	
11	4,0	77,5	
8	3,5	80,9	С
15	3,2	84,1	
16	3,1	87,2	
3	3,0	90,2	
9	3,0	93,2	
14	2,5	95,7	
7	1,4	97,1	
17	1,4	98,4	
22	1,2	99,6	
23	0,3	99,9	
21	0,1	100,0	

Найбільшу питому вагу в структурі залишків продукції групи PREMIUM у підприємства (45,3 % – 278,7 шт.) посідають залишки продукції під номерами № 13. 12V9-25. Круги шліфувальні тарільчаті, № 1. 1A1. Круги шліфувальні прямого профілю, № 6. 12V5-20. Круги шліфувальні тарільчаті, № 7. 12A2-45. Круги шліфувальні чашечці, № 18. 1FF1. Круги шліфувальні плоскі з двостороннім конічним профілем, № 2. 1A2. Круги шліфувальні тарільчаті, питома вага яких у загальній кількості 26,1 % – група А (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Результати ABC-аналізу залишків продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

Група	Середньомісячні залишки		Кількість груп продукції	
	шт.	структура, %	кількість, од.	структура, %
А	278,7	45,3	6	26,1
В	198,6	32,2	6	26,1
С	138,5	22,5	11	47,8
Всього	615,8	100,0	23	100,0

До групи В (групи продукції із середнім рівнем залишків – 198,6 шт., або 32,2 % від загальних залишків) належить 6 груп продукції групи PREMIUM (26,1 %). Решта продукції (11 видів, або 47,8 %) знаходиться в групі С, яка характеризується незначною часткою залишків за групами продукції. Крім визначення питомої ваги запасів по кожному виду продукції групи PREMIUM, у загальних залишках продукції, доцільно проаналізувати частки запасів від середньомісячного товарообігу підприємства. Для цього проведений XYZ-аналіз (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники XYZ-аналізу залишків продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

№ продукції	Структура питомої ваги середньомісячних залишків продукції у товарній продукції в порядку зменшення, %	Структура середньомісячних залишків з накопичувальним підсумком, %	Групи (X, Y, C)
1	2	3	4
15	10,7	10,7	X
22	7,5	18,3	
20	7,2	25,5	
7	7,1	32,6	
16	6,7	39,2	
10	5,8	45,0	
17	5,4	50,3	Y
21	5,3	55,6	
19	5,1	60,7	
9	4,6	65,3	
14	4,4	69,7	
12	4,4	74,1	
13	4,3	78,3	

Продовж. табл. 3.8

1	2	3	4
5	4,2	82,6	Z
2	3,3	85,9	
8	2,5	88,4	
4	2,4	90,8	
1	2,4	93,3	
18	1,9	95,2	
6	1,7	96,9	
23	1,3	98,2	
11	1,2	99,4	
3	0,6	100,0	

Найбільшу питому вагу у товарній продукції (36,1 %) займають залишки лікарських засобів проти ГРВІ таких груп № 15. 12V9-45. Круги шліфувальні чашечці конічні, № 22. 1V1. Круги шліфувальні конічні, № 20. 14A1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю, № 7. 12A2-45. Круги шліфувальні чашечці, № 16. 12V9-70. Круги шліфувальні чашечці, № 10. 4B2. Круги шліфувальні тарільчаті, питома вага яких у загальній кількості видів продукції PREMIUM складає 26,1 %. Середню частку залишків у товарній продукції (23,1 %) має 7 видів продукції (30,4 %). Решта видів продукції групи PREMIUM (43,5 %) належать до групи Z з незначною часткою залишків – 9,9 % (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результати XYZ-аналізу залишків лікарських продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

Група	Середньомісячні залишки		Питома вага залишків продукції у товарній продукції, %	Види продукції	
	обсяг, шт.	структура, %		кількість, од.	структура, %
X	119,6	19,4	36,1	6	26,1
Y	167,0	27,1	23,1	7	30,4
Z	329,2	53,5	9,9	10	43,5
Всього	615,8	100,0	x	23	100,0

Результати розрахунків можна представити у вигляді матриці ABC-XYZ, за допомогою якої можна визначити позиції продукції PREMIUM за показниками ефективності управління запасами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Матриця ABC-XYZ-аналізу залишків продукції групи PREMIUM у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», 2017-2019 рр.

	ГРУПА X	ГРУПА Y	ГРУПА Z
ГРУПА А		13	1, 5, 6, 18, 2
ГРУПА В	20, 10	12, 19	4, 11
ГРУПА С	15, 16, 7, 22, 21	9, 14, 17	8, 3, 23

Відповідно до даних матриці ABC-XYZ можна визначити основні напрямки стратегічного управління маркетингом по кожному виду продукції PREMIUM. Найбільш привабливу позицію (квадрат CZ) у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» займають види продукції № 8. 12A2-20. Круги шліфувальні тарільчаті, № 3. 6A9. Круги шліфувальні плоскі з виточкою, № 23. 1A1R. Круги відрізні. Частка залишків по цих видах продукції є найменшою як в товарній продукції, так і в загальній вартості залишків продукції підприємства. Першочергової уваги заслуговує продукція №20. 14A1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю, № 10. 4B2. Круги шліфувальні тарільчаті, положення яких є найменш вигідним (квадрат VX). За рівнем товарообігу ці види продукції займають відповідно 13 та 14 місця.

Важливим елементом маркетингового менеджменту є всебічна представленість підприємства на світовій арені завдяки участі у спеціалізованих виставках. Наприклад, ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» представляло свою продукцію на таких виставках: Міжнародна виставка Eurobois 2020, Франція, Ліон; Міжнародна виставка MetalMadrid, 2019, Іспанія, Мадрид; Міжнародна машинобудівна виставка, SIANE, 2019, Франція, Тулуза; Міжнародна виставка InterMoldThailand, 2019, Тайланд та ін.

Для розвитку виставкової активності, залучення нових клієнтів, укладення договорів та підвищення рівня впізнаваності торгової марки ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно запропонувати підприємству взяти участь у XIII Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021», який відбудеться 15-18 червня 2021 р. Ця виставка присвячена галузям машинобудування, металургії, металообробки,

інструменту, технологіям обробки поверхні, компресорам, насосному обладнанню тощо.

Київський технічний ярмарок є логічним продовження Міжнародного промислового форуму, що є найбільшою галузевою виставкою України, яку Міжнародний виставковий центр проводить понад 19 років в останній тиждень листопада. Таким чином, для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно запропонувати взяти участь в обох заходах (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Ефективність участі ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у спеціалізованих міжнародних виставках, 2021 р.

Вид активності	Сума, тис. грн
Участь у Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021», червень 2021 р. – загальні витрати	104,3
у т.ч. організаційний внесок за участь	25,7
оренда виставкового обладнання	18,3
підготовка експозиції	25,5
заробітна плата та оплата відрядження учасникам виставки	22,3
підготовка та розповсюдження рекламних матеріалів про підприємство та продукцію	12,5
Участь у Міжнародному промисловому форумі – 2021, листопад 2021 р.	128,4
у т.ч. організаційний внесок за участь	34,5
оренда виставкового обладнання	25,4
підготовка експозиції	28,5
заробітна плата та оплата відрядження учасникам виставки	25,5
підготовка та розповсюдження рекламних матеріалів про підприємство та продукцію	14,5
Сукупні витрати за участь у міжнародних виставках	232,7
Приріст доходу за рахунок укладання нових договорів та налагодження нових каналів збуту продукції	5540,8
Економічний ефект від участі у міжнародних виставках	5308,1

Таким чином, участь у спеціалізованих міжнародних виставках потребує додаткових витрат. Так, участь у Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021» у червень 2021 р. буде коштувати для ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» 104,3 тис. грн, а участь у Міжнародному промисловому форумі у листопаді 2021 р. – 128,4 тис. грн. За

рік на ці заходи підприємство витратить 232,7 тис. грн. За прогнозами маркетингових аналітиків та відповідно до минулого досвіду підприємства щодо участі у подібних міжнародних проектах, ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» може отримати приріст доходу, не менше, як 5 %. Отже, прогнозований ефект від участі у обох заходах протягом року становитиме 5308,1 тис. грн.

Таким чином, удосконалення системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» позитивно відобразиться на кінцевих результатах господарської діяльності підприємства, сприятиме формуванню позитивного іміджу на внутрішньому та на зовнішньому ринках, залученню нових споживачів та утриманню вже завойованої ніші.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» передбачає насамперед формування ефективної стратегії управління маркетингом. Стратегічною метою управління маркетингом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є завоювання нових ринків, прихильності споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції.

1. У підприємстві відсутня маркетингова служба, існує відділ збуту, який частково виконує маркетингові функції. Враховуючи те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – велике підприємство, яке має різні канали збуту продукції, споживачів на зовнішньому ринку, є доцільним створення посади директора з маркетингу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту. При цьому, необхідним є залучення двох додаткових фахівців – директора з маркетингу та збуту і маркетолога, за потреби можуть бути залучені інші фахівці з маркетингу для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів

2. Важливими складовими збутової політики ПрАТ «Полтавський

алмазний інструмент» є визначення оптимальних розмірів замовлення продукції та термінів її реалізації, удосконалення управління запасами готової продукції. Для врахування цих елементів збутової політики доцільним є застосування ABC-XYZ-аналізу. За допомогою цієї методики визначено, що Найбільш привабливу позицію у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» займають види продукції № 8. 12A2-20. Круги шліфувальні тарільчаті, № 3. 6A9. Круги шліфувальні плоскі з виточкою, № 23. 1A1R. Круги відрізнi. Частка залишків по цих видах продукції є найменшою як в товарній продукції, так і в загальній вартості залишків продукції підприємства. Першочергової уваги заслуговує продукція №20. 14A1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю, № 10. 4B2. Круги шліфувальні тарільчаті, положення яких є найменш вигідним. За рівнем товарообігу ці види продукції займають відповідно 13 та 14 місця.

3. З метою залучення нових клієнтів, укладення договорів та підвищення рівня впізнаваності торгової марки ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно запропонувати взяти участь у XIII Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021», який відбудеться 15-18 червня 2021 р. та в Міжнародному промисловому форумі. Така активність забезпечить приріст доходу, економічний ефект становитиме 5308,1 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретико-методичного та практичного досвіду діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно зробити такі висновки:

1. Маркетинг являє собою процес планування і втілення ідеї, формування цінової політики, просування і збут товарів і послуг за посередництвом обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій. Маркетинговий менеджмент включає аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль усіх процесів, що стосуються маркетингу (реалізація планів та відповідний контроль за здійсненням всіх заходів, спрямованих на формування, зміцнення і підтримання партнерських зв'язків та взаємовигідних обмінів зі споживачами та цільовими ринками в цілому для досягнення маркетингових цілей підприємства (збільшення прибутку, обсягів збуту, частки ринку тощо).

2. Маркетинговий менеджмент є частиною загальної системи менеджменту підприємства. Концепція маркетингового менеджменту визначається як система поглядів про управління маркетингом підприємства, що впливає, виходячи з умов ринку, запитів та потреб споживачів, а також можливостей підприємства задовольнити ці потреби.

Основу ефективності маркетингового менеджменту складає маркетингова інформація. Її значимість полягає у можливості проведення моніторингу цільових ринків, у формуванні ефективного механізму збору та аналізу інформації для зниження ризику щодо прийняття неправильного управлінського рішення, підвищення якості цих рішень та своєчасності прийняття, а також мінімізації витрат на маркетинговий комплекс.

3. До специфічних рис маркетингового менеджменту в Україні слід віднести: низький рівень платоспроможності та лояльності національного споживача; низький рівень виробничої конкуренції у більшості галузей, це робить непотрібним повноцінного використання концепцій маркетингового менеджменту; сильний тиск торгових посередників, що зумовлює

необґрунтоване підвищення цін; формування професійних маркетологів перебуває на етапі зародження; менталітет споживача характеризується недовірою до рекламних акцій та інших методів стимулювання збуту тощо.

4. Алмазний інструмент являє собою популярний тип абразивного інструменту, що застосовується в побуті, промисловості, будівництві, для роботи з ручним інструментом та верстатами. ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовим підприємством з виробництва алмазного інструменту. Підприємство засноване у 1966 р., у цей час було вперше синтезовано алмазний порошок. Алмазний інструмент виробляється на обладнанні фірми Dr. Fritsch. У 2019 р. розпочато виготовлення CBN шліфувальних кругів на основі керамічної зв'язки.

У діяльності підприємства переважають слабкі сторони. В умовах нестабільної економіки й загострення конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято інноваційні, ефективні заходи щодо налагодження конкурентоспроможного надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації. Структура персоналу у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є типовою для промислових підприємств. Частка управлінського персоналу складала у 2019 р. 23,15 %, що на 2,47 в.п. менше порівняно із 2017 р. та на 0,45 в.п. менше порівняно із 2018 р. Чисельність управлінського персоналу становила у 2019 р. 50 осіб, це на 2 особи менше, порівняно із 2017 р.

Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є лінійно-функціональною. Така система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому, не порушуються права і обов'язки лінійних керівників. Відповідно до організаційної структури ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами.

Більшість працівників підприємства здобули освіту бакалавра – 109 осіб (50,46 %) у 2019 р., це на 18 осіб більше, порівняно із 2017 р. та на 5,64 в.п. більше за питомою вагою. Високим є показник чисельності працівників, які закінчили заклади вищої освіти за освітнім рівнем «магістр» 71 особа, або 32,87 %, у 2019 р., це на 0,85 в.п. та на 4,17 в.п. більше, порівняно з 2017 р. та 2018 р. відповідно. У 2017 р. 65 осіб пройшли перекваліфікацію, у 2018 р. – 42 особи, у 2019 р. – 32 особи. Це пов'язано з освоєнням нових технологій виробництва алмазного інструменту. У 2018 р. 2 особи навчались за кордоном, у 2019 р. – 1 особа. Така практика є необхідною з огляду на експортну орієнтацію галузі та необхідність залучення закордонного досвіду.

Фонд заробітної плати у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» збільшується. Так, у 2019 р. порівняно з 2017 р. фонд заробітної плати збільшився на 6410 тис. грн, що у відсотковому співвідношенні складає 28,8 %. Питома вага фонду основної заробітної плати складає 75,4 % (21590 тис. грн), фонд додаткової заробітної плати складає 24,6 % (7050 тис. грн), з нього найбільша частка спрямовується на виплату премій за виробничі результати – 4710 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 2224 тис. грн порівняно із 2017 р. та на 807 тис. грн порівняно із 2018 р.

5. Середньорічна вартість сукупного капіталу ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» у 2019 р. порівняно із 2017 р. збільшилась на 226894,5 тис. грн., або на 36,24 %, та порівняно із 2018 р. збільшилась на 10823 тис. грн., або на 14,53 %. Спостерігається збільшення власного капіталу – на 9138 тис. грн., або на 18,07 %, порівняно із 2017 р., та на 3095,5 тис. грн., або на 5,47 %, порівняно із 2018 р. Середньорічна вартість основних засобів у 2019 р. порівняно із 2017 р. збільшилась на 16129 тис. грн., або на 84,96 %, та порівняно із 2018 р. – на 9830,5 тис. грн., або на 38,88 %. Середні залишки оборотних засобів збільшились на 7721,5 тис. грн., або на 19,16 % порівняно із 2017 р., та на 2243 тис. грн, або на 4,9 %, порівняно із 2018 р. Забезпеченість основних засобів оборотними у 2019 р. складала 1,368. На балансі підприємства також числяться нематеріальні.

Протягом всього періоду дослідження господарська діяльність ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» була прибутковою, хоча порівняно із 2017 р. валовий прибуток зменшився на 9676 тис. грн., або на 25,56 %, і становив у 2019 р. 28186 тис. грн. У 2019 р. було вироблено 20550,3 шт продукції PREMIUM, це на 4006,8 шт, або 24,2 % більше, порівняно із 2017 р. Також суттєво збільшилось виробництво алмазних брусків з 3741,4 шт до 7879,1 шт, що у 2,1 рази більше, порівняно із 2017 р. У 2019 р. порівняно з 2017 р. збільшилися обсяги виробництва алмазної пасти та алмазних правлячих роликів відповідно на 76,5 %, 58,6 %. Обсяги виробництва алмазних сегментів у 2019 р. склали 5142,4 шт, або 28283,2 тис. грн, що більше, ніж у 2017 р. на 47,5 %, та на 24,7 % більше, ніж у 2018 р.

Найбільші доходи підприємство отримує від реалізації продукції групи STANDART (29184,2 тис. грн) – 21 % та алмазних сегментів (28283,2 тис. грн) – 20 %. Значними є також доходи від реалізації продукції групи EXPERT – 17243,2 тис. грн (12 %), CMN (ельборованих) кругів – 11132,3 тис. грн (8 %) та алмазної пасти – 10260,8 тис. грн (7 %). Найменшими є доходи від реалізації алмазних свердел – 1489,1 тис. грн (1 %), алмазних головок – 3018,4 тис. грн (2 %) та алмазних правлячих роликів – 3161,7 тис. грн (2 %).

6. Ефективність маркетингового менеджменту проявляється у показниках конкурентоспроможності. За сукупністю виробничих і споживчих показників ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» поступається основному конкуренту ПрАТ «Алмазінструмент».

Наразі у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» впроваджена маркетингова стратегія зростання, яка базується на перевагах галузі, у якій функціонує підприємство і характеризується такими основними економічними показниками: темпи зростання ринку, прибутковість галузі, розміри ринку, технологічні зміни, характеристика продукції, масштаби конкуренції. У діяльності ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» маркетинг відіграє досить важливу роль.

7. Формування ефективної системи маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» передбачає комбіноване врахування результатів: оцінки тенденцій розвитку маркетингової діяльності підприємства, а також оцінки критеріїв і показників ефективності маркетингової діяльності. Стратегічною метою управління маркетингом ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є завоювання нових ринків, прихильності споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції. Тактичними цілями ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є: диверсифікація виробництва, впровадження у виробництво нових видів продукції, підвищення якості, оновлення обладнання, перехід на ресурсо- та енергозберігаючі технології.

Для підвищення ефективності маркетингового менеджменту ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» необхідне формування нової ефективної стратегії управління маркетингом. Доцільно замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку

У ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» відсутня маркетингова служба, існує відділ збуту, який частково виконує маркетингові функції. Не існує загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності. Враховуючи те, що ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» – велике підприємство, яке має різні канали збуту продукції, споживачів на зовнішньому ринку, є доцільним створення посади директора з маркетингу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту. При цьому, необхідним є залучення двох додаткових фахівців – директора з маркетингу та збуту і маркетолога, за потреби можуть бути залучені інші фахівці з маркетингу для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів. За рахунок реорганізації, а саме впровадження відділу маркетингу, можна досягти оптимізації витрат на збут у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» можна досягти економії в розмірі 170,2 тис. грн.

8. Важливими складовими збутової політики ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» є визначення оптимальних розмірів замовлення продукції та термінів її реалізації, удосконалення управління запасами готової продукції. Для врахування цих елементів збутової політики доцільним є застосування ABC-XYZ-аналізу. За допомогою цієї методики проранжовано групи товарів PREMIUM, які реалізуються ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент», та визначено основні напрямки стратегічного управління маркетингом по кожному виду продукції PREMIUM.

Найбільш привабливу позицію у ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» займають види продукції № 8. 12A2-20. Круги шліфувальні тарільчаті, № 3. 6A9. Круги шліфувальні плоскі з виточкою, № 23. 1A1R. Круги відрізні. Частка залишків по цих видах продукції є найменшою як в товарній продукції, так і в загальній вартості залишків продукції підприємства. Першочергової уваги заслуговує продукція №20. 14A1. Круги шліфувальні плоскі прямого профілю, № 10. 4B2. Круги шліфувальні тарільчаті, положення яких є найменш вигідним. За рівнем товарообігу ці види продукції займають відповідно 13 та 14 місця.

Для розвитку виставкової активності, залучення нових клієнтів, укладення договорів та підвищення рівня впізнаваності торгової марки ПрАТ «Полтавський алмазний інструмент» доцільно запропонувати взяти участь у XIII Міжнародній спеціалізованій виставці «Київський технічний ярмарок – 2021», який відбудеться 15-18 червня 2021 р. та в Міжнародному промисловому форумі. Така активність забезпечить приріст доходу, економічний ефект становитиме 5308,1 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.О., Халімовська Т.С., Юрченко Ю.Ю. Економіка підприємств різних типів: навч. посібник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 162 с.
2. Авраменко Т.П. Ресурсний потенціал та його раціональне використання: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний аграрний ун-т. К. : 2014. 20 с.
3. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки. Економіка АПК. 2015. № 2. С. 3-9.
4. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г.В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник. Харків : ІНЖЕК, 2016. 295 с.
5. Бабан Т.О. Конкурентоспроможність підприємств на етапі вступу України до СОТ. Матеріали Міжнародного Форуму молодих вчених «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». Х.: ХНТУСГ. 2018. С.74-75.
6. Багиев Г.Л., Тарасович В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник. Под редакцией Г.Л. Багиева. М.: Экономика, 2010. 718 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: «Финансы и статистика». 2011. 398 с.
8. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. К. : «Видавничий дім «професіонал», 2013. 256 с.
9. Белецкая И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 10. С. 81-88.
10. Березівський П.С., Особа Н.П., Березівський З.П. Напрямки інтенсифікації розвитку підприємств. Економіка АПК. 2017. № 6. С. 18-25.
11. Березін О.В., Березіна Л.М., Бутенко Н.В. Економіка підприємства: навчальний посібник К.: Знання, 2010. 390 с.
12. Березін О.В. Забезпечення конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації України. Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві. Збірник матеріалів Дванадцятих річних зборів

Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (25-26 лютого 2011 року, м. Київ). К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2011. С. 536-540.

13. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Національна економіка : Навч. Посібник. К. : ЦУЛ, 2017. 280 с.

14. Величко В.В. Економіка підприємства : навч. посібник Харків : ХНАМГ, 2017. 169 с.

15. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навчальний посібник К.: «Кондор», 2012. 598 с.

16. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінюванні: Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.

17. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2008. 384 с.

18. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 488 с.

19. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки: монографія. К. : НІСД, 2014. 288 с.

20. Горлачук В.В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства : навч. Посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 344 с.

21. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. Веб-сайт. URL: <http://gska2.rada.gov.ua>.

22. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2017. 304 с.

23. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ К. : Дакор, 2014. 303 с.

24. Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків «Держзовнішінформ». Офіційний сайт. Веб-сайт. URL: <http://www.mfa.gov.ua>.

25. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт. Веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 440 с.

27. Дунда С.П. Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація. Матеріали науково-практичної конференції «Актуальні питання науки та практики: досягнення та перспективи – 2018». Веб-сайт. URL: www.pdaa.com.ua/nr.
28. Економіка підприємства: [Підручник]. – В 2 т.Т2 / За редакцією С.Ф.Покропивного. – К.: Вид.-во «Хвиля-Прес», 2012. – 686 с.
29. Економіка: підручник / Під ред. А.С.Булатова. К.: «Знання». 2012. 470 с.
30. Економічна енциклопедія / Бібліотека Воєводина Веб-сайт. URL: <http://enbv.narod.ru>.
31. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 120-125.
32. Животенко В. О. Механізми управління аграрними підприємствами в умовах активної протидії зовнішнього середовища. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: Вип. 27: У трьох частинах. Черкаси: ЧДТУ, 2017. С. 242-245.
33. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 400 с.
34. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III Веб-сайт. URL: <http://gska2.rada.gov.ua>.
35. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 356 с.
36. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАМГ. 2016. 279 с.
37. Карпенко Ю.В. Оцінка процесу формування потенціалу торговельних підприємств. Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. Вип. 27. С. 183-187.
38. Кириленко І.Г. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва. Економіка АПК. 2016. № 11. С. 68-72.

39. Кириченко О.А. Менеджмент: підручник. К. : ЦУЛ. 2015. 464 с.
40. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз К.: «Вища школа», 2017. 718 с.
41. Козловський В.О., Причепя І.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2017. № 3. С. 28 – 33.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга: Перевод с английского / Ф. Котлер. М.: Прогресс, 1990. 680 с.
43. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 392 с.
44. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури: 2015. 352 с.
45. Кревенс Д. Стратегический маркетинг : пер. с англ. М. : Вильямс, 2015. 512 с.
46. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства : теорія, методологія та практика застосування : монографія. І.В. Кривов'язюк. Луцьк : Надстир'я, 2018. 260 с.
47. Кривов'язюк І.В. Підприємство в умовах ринку : навчальний посібник. К. : Кондор, 2016. 838 с.
48. Круш П.В., Подвігіна В.І., Сердюк Б.М. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Ельга-Н, 2016. 780 с.
49. Крюкова І.О. Ресурсний потенціал аграрних підприємств та комплекс заходів з його відтворення і раціонального використання. Вісник ХНАУ. 2017. № 3. С. 94-99.
50. Кучер В.В., Кучер О.В. Особливості та перспективи розвитку маркетингу в аграрній сфері. Збірник наукових праць / За ред. М.І.Бахмата. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин О.В. 2017. С. 170-171.
51. Лагоцька Н.З. Концептуальний зміст маркетингу партнерських відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНЕУ. 2020. Випуск III. Економічні науки. С. 164-174.

52. Ларіна Я.С., Мочерний С. В., Фомішина В.М. Основи бізнесу : навчальний посібник. К. : Альма-матер, 2010. 384 с.
53. Лисенко Н.О. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегічних альтернатив. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4. С. 163 – 170.
54. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: навч.посіб. К.: КНЕУ, 2017. 160 с.
55. Макаровська Т.П. Практикум з економіки підприємства : навч. посіб. К. : МАУП, 2016. 184 с.
56. Міценко Н.Г., Кумечко О.М. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник ЛНТУ України. 2016. Вип. 20.9. С.193-198.
57. Молл Е. Менеджмент : организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 2008. 365 с.
58. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату URL: http://vlp.com.ua/files/17_31.pdf (дата звернення 21.12.2020).
59. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.
60. Нагорний Є.В. Інноваційні напрями розвитку підприємства цукрової та спиртової харчової промисловості. Проблеми науки. 2012. № 1. С. 37-40.
61. Нестерчук Ю.О. Організаційно-економічні моделі міжрегіональної інтеграції. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 18-24.
62. Оберемчук В.Ф., Востряков О.В. , Гребешкова О.М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посібник. К. : КНЕУ. 2016. 313 с.
63. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.: Кондор. 2015. 860 с.
64. Паламарчук В.А. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник. К. : НАУ-друк, 2011. 400 с.

65. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНАМГ, 2017. 287 с.
66. Писаренко В.В. Маркетинг овочної продукції (методические и практические аспекты): Разработка эффективной продуктовой политики. Веб-сайт. URL: http://www.agromage.com/stat_id.php?id=384.
67. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Веб-сайт. URL: // www.zakon.rada.gov.ua.
68. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 454 с.
69. Сагалакова Н. О. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Вип. 2 (12). Харків : ХДУХТ, 2014. С. 209-216.
70. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-метод. посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2016. 280 с.
71. Ткаченко Т. І. Економіка і аналіз діяльності підприємства. Кіровоград : ДЛАУ, 2012. 198 с.
72. Статистична інформація / Державна служба статистики України. Веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
73. Файчук О.М. Оцінка виробництва конкурентоспроможної продукції за технічними параметрами. Економіка АПК. 2014. №10. С. 134-139.
74. Фатхудінов Р.А., Косовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. К.: «Кондор», 2015. 470 с.
75. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2012. 261 с.
76. Федосова І.В. Моделі управління запасами у логістичних системах : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02. Донецький національний ун-т. Донецьк, 2012. 20 с.

77. Фесенко Л.М. Витрати і ціноутворення: взаємозв'язок та метоліка формування. Економіка АПК. 2014. № 8. С. 23-27.
78. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.05. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2012. 37 с.
79. Харів П. С., Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Гощинський А.В. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивчення курсу. Тернопіль. : ТІСІТ, 2018. 312 с.
80. Харів П. С., Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Гощинський А.В. Економічний аналіз підприємства: посіб. з самост. вивчення курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2014. 366 с.
81. Хвесик А.Є. Економічний механізм формування і використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Вісник ХНАУ. 2017. № 2. С. 319-324.
82. Хімичева Г.І. Наукові основи проектування інтегрованих систем управління якістю продукції (послуг) на базі міжнародних стандартів : автореф. дис... д-ра. техн. наук: 05.01.02. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2012. 40 с.
83. Хістева О.В. Якість прибутку та його вплив на сталий розвиток торговельного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2012. 17 с.
84. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, [випр., доп.]. К. : Академ-видав, 2014. 576 с.
85. Хомяков В.І., Белінські В.М., Федоренко О.В. Потенціал і розвиток підприємства: посібник. Черкаський держ. технологічний університет. Черкаси : ЧДТУ, 2012. 435 с.
86. Хрупович С.В. Оптимізація витрат на реалізацію пивоварної продукції. Наука молода. 2016. № 2. С. 25-28.

87. Цугель Т. Разработки, внедрение и подготовка к сертификации систем менеджмента качества по МС ИСО серии 9000 на малых и средних предприятиях. Стандарты и качество. 2012. № 10. С. 70–76.
88. Чумаченко М.В. Методологія формування виробничих витрат підприємства. Економіка АПК. 2013 № 6. С. 114–121.
89. Шаповал О.Ф. Економіка підприємства: навч. посіб. для самостійної роботи. Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна». К. : Університет «Україна», 2012. 187 с.
90. Шаповал О.Ф. Економіка підприємства: навч. посіб. для дистанц. Навчання. Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна». К. : Університет «Україна», 2012. 213 с.
91. Швиданенко Г.О., Федонін О.С., Мендрул О.Г., Рєпіна І.М. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. та ін. Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана» К. : КНЕУ, 2009. 439 с.
92. Школьний О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Уманський держ. аграрний ун-т. Умань : «Капельс», 2012. 308 с.
93. Шумпетер Й. Теории экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 455 с.
94. Яковенко В.Я. Інформаційні ресурси: навч. посібник. Донецьк : ДонНУ, 2014. 202 с.

Додатки