

УДК 658.637

**Тематичний розділ:** Економіка та управління підприємствами

**Киричок Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту в галузях АПК  
Сумського національного аграрного університету

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕНА-АВАНГАРД»**

Обґрунтовані теоретико-методичні засади удосконалення процесу управління маркетинговою діяльністю. Досліджено стан управління маркетинговою діяльністю ТОВ «МЕНА-АВАНГАРД». А також запропоновано шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в досліджуваному підприємстві.

**Ключові слова:** маркетинг, стратегія, управління, комунікації, збут.

**Постановка проблеми.** Перехід України на ринкові відносини призводить до значної переоцінки основ економічного розвитку і викликає необхідність проводити зміни щодо підходів управління підприємствами. Враховуючи цей факт, а також орієнтацію підприємства на потреби споживача, жорстку конкуренцію, ріст впливу науково-технічного прогресу на всі сфери життя людини, ми вважаємо, що особливу увагу сьогодення необхідно приділяти саме маркетинговій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок щодо проблематики управління маркетинговою діяльністю внесли такі відомі вчені як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Р. Ланкар, М. Мескон, М. Портер, Х. Хершген, Р. Фатхутдінов та інші. Але на сьогодні питання вдосконалення

маркетинговою діяльністю було і залишається актуальним та до кінця не досліджуваним.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Підприємство, яке було обране нами для поглибленого вивчення, на нашу думку, вперш за все потребує кардинальним змін саме в управлінні маркетинговою діяльністю, потребує в провадженні доцільних маркетингових заходів, що в свою чергу відобразиться на всієї діяльності досліджуваного підприємства.

**Мета статті.** Метою дослідження постає розробка рекомендацій щодо удосконалення організації маркетингової діяльності на ТОВ «Мена-АВАНГАРД», спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності його в умовах сучасності.

**Виклад основного матеріалу.** Процес реалізації маркетингового управління повинен включати просування, формування ціни, розробку бранда (іміджу), покращення обслуговування, а також використання сучасних концепцій управління, тип яких залежить від виду діяльності підприємства, виду продукції, місця знаходження підприємства.

Більш детально зупинимося на формуванні стратегічного портфелю підприємства. Конкурентні маркетингові стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних конкурентних цілей.

Конкурентні маркетингові стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Портфель конкурентних маркетингових стратегій охоплює три групи стратегій:

- корпоративні – орієнтаційні, глобальні, конкурентні, антикризові стратегії;

- бізнес – стратегії – портфельні стратегії, стратегії сегментації і вибору цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії зарубіжного інвестування, стратегії експорту, стратегії управління набором галузей;

- функціональні стратегії – стратегії комплексу маркетингу, інноваційні стратегії, стратегії виробництва, стратегії в області фінансів [2].

Орієнтаційну стратегію підприємства доцільно вибирати, скориставшись методом SPACE, що дозволяє визначити певний стратегічний курс дій підприємства, враховуючи стратегічну конкурентну позицію, яку воно займає .

Метод SPACE або ще має назву оцінка стратегічного становища і дій являє собою комплексний метод, призначений для вибору оптимальної стратегії на основі оцінки діяльності підприємства за чотирма групами критеріїв: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність продукції, привабливість ринку, у якому функціонує підприємство, стабільність ринку, у якому функціонує підприємство.

При формуванні показників у межах критеріїв оцінки потрібно брати до уваги конкретного підприємства, завдання що стоять перед ним, його стратегічні маркетингові можливості, а також прийняту в підприємстві систему орієнтирів і цінностей.

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності конкурентного маркетингового середовища високий. Альтернативним засобом є використання методу SPACE з використанням довірчих інтервалів. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точок P(x;y) за формулами (1,2):

$$X=ПС-КП \quad (1)$$

де ПС – привабливість ринку підприємства, КП – конкурентоспроможність продукції

$$Y=ФС-СТ \quad (2)$$

де ФС – фінансова сила, СТ – стабільність ринку.

Інтервали значно краще відображають діапазон можливих змін кожного показника, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель SPACE.

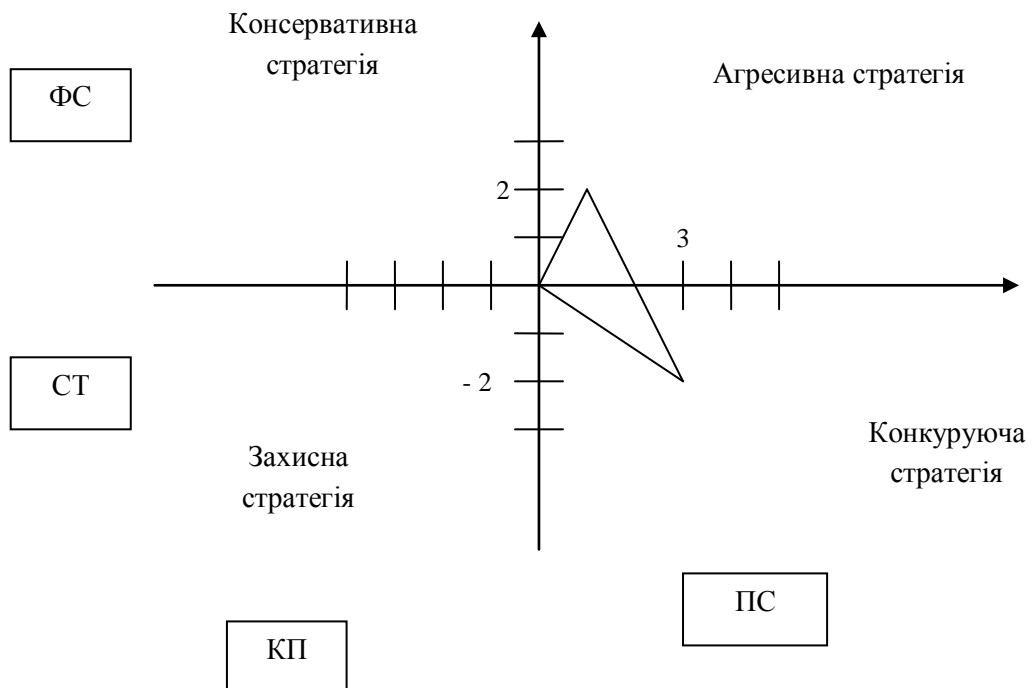
Для того щоб визначити рекомендовану стратегію ( або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат побудувати стратегічний конкурентний трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки  $P_1(x_1; y_2)$  та  $P_2(x_2; y_1)$

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів (3, 4):

$$[x_1, x_2] = [ПС_1, ПС_2] - [КП_1, КП_2] \quad (3)$$

$$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] - [СТ_1, СТ_2] \quad (4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE базується на експертній оцінці менеджерів підприємства і експертній оцінці споживачів. На основі розрахунків побудуємо стратегічний конкурентний трикутник( рис.1.)



**Рис. 1 Конкурентний трикутник рекомендованих стратегій для підприємства за методом SPACE**

На консервативну стратегію доцільно орієнтуватися підприємствам, що володіють високою фінансовою силою та високим рівнем конкурентоспроможності. Захисна стратегія притаманна підприємствам, що мають низький рівень конкурентоспроможності і працюють на нестабільному ринку.

Агресивна стратегія властива підприємствам, що мають сильний фінансовий стан і працюють на привабливих для них ринках. Конкуруючу стратегію мають використовувати підприємства, що працюють на привабливих ринках з конкурентною ситуацією, що часто змінюється [1].

Для ТОВ «Мена-Авангард» необхідно використовувати в поєднанні агресивну і конкуруючу стратегії, що забезпечать успіх діяльності господарства в майбутньому.

Нами було розглянуто сильні та слабкі сторони підприємства та ризики діяльності, на основі складеного SWOT-аналізу для підприємства.

При розробці стратегії слід враховувати виявлені деякі парні співвідношення сильних сторін і можливостей. Враховувати сильну сторону готовності менеджменту до змін і новацій в поєднанні з можливістю отримання інвестицій. Такі слабкі сторони, як недостатньо високий рівень організації гуртової та роздрібної торгівлі і низькоефективна рекламна політика можливо нейтралізувати посиленням контролю над системами розподілу продаж, створенням власних гуртових торгівельних підприємств, організації широкої реклами тобто доробці продукції, а саме пакуванню, зберіганню, транспортуванню та просуванню продукту до ринків. За відсутності чіткого стратегічного напрямку розвитку розробити і здійснити стратегічне управління, в тому числі на основі SWOT-аналізу.

Аналіз показав, такі проблеми, як нестабільність політики уряду або несприятлива політика уряду чи органів місцевої влади, несприятлива зміна курсу іноземних валют, можливість появи нових конкурентів, уповільнення темпів росту ринку не піддаються нейтралізації силами менеджменту підприємства.

Виявлені загрози, такі як вихід конкурентів на ринок з дешевою продукцією, зростаюча вимогливість покупців до якості продукції можна виключити більшістю встановлених сильних сторін.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Мена-АВАНГАРД»

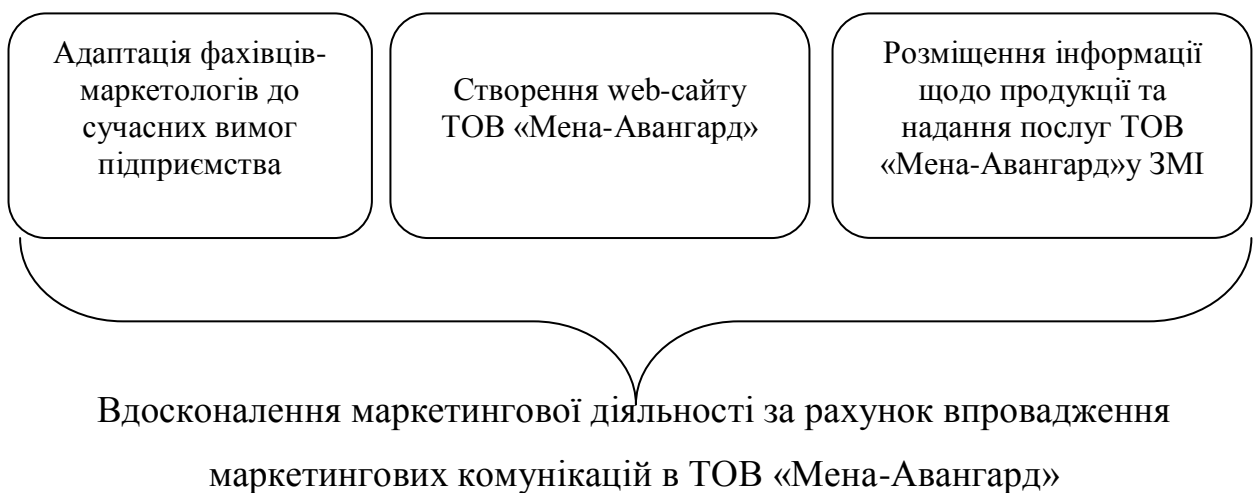
<p><u>Потенційні внутрішні сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прагнення до досконалості технологій.</li> <li>• Готовність менеджменту до змін і новацій.</li> <li>• Готовність мати вигоду із сприятливої ситуації на ринку, а саме зростаючий попит з боку ринку.</li> <li>• Висока і стабільна якість та екологічна чистота продукції</li> <li>• Повна компетентність у ключових питаннях</li> <li>• Адекватні фінансові ресурси</li> </ul>	<p><u>Потенційні зовнішні можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримання інвестицій з огляду на високу інвестиційну привабливість галузі.</li> <li>• Розширення ринку збуту.</li> <li>• Вихід на нові ринки або його сегменти та здатність обслужити додаткові групи клієнтів.</li> <li>• Організація високоефективної рекламної кампанії.</li> <li>• Ослаблення позицій фірм-конкурентів</li> <li>• Можливості швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку</li> <li>• Поява нових технологій інше</li> </ul>
<p><u>Потенційні внутрішні слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку.</li> <li>• Недостатність фінансових ресурсів.</li> <li>• Застаріле устаткування</li> <li>• Недостатньо високий рівень організації гуртової та роздрібно торгівлі і низькоефективна рекламна політика.</li> <li>• Зниження прибутковості.</li> <li>• Слабкий контроль процесу виконання стратегії.</li> <li>• Нездатність фінансувати власними ресурсами необхідні зміни у стратегії.</li> <li>• Незадовільна організація маркетингової діяльності</li> <li>• Невідповідність продукції зерновиробництва господарства, передпродажної підготовки до вимог ринку (покупців) та висока собівартість зернової продукції.</li> </ul>	<p><u>Потенційні зовнішні загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільність політики уряду або несприятлива політика уряду чи органів місцевої влади..</li> <li>• Можливість появи нових конкурентів з більш низькими витратами.</li> <li>• Уповільнення темпів росту ринку.</li> <li>• Різке зниження попиту на продукцію</li> <li>• Постійне підвищення цін на газ (Навіть у найсучасніших теплицях частка цього палива у загально виробничих витратах продукції становить до 30 %).</li> </ul> <p>Вихід конкурентів на ринок з дешевою продукцією - з боку імпортової продукції (конкуренція з боку Туреччини).</p>

При управлінні маркетинговою діяльністю в ТОВ «Мена-Авангард» необхідно, вперш за все, керуватися стратегічними пріоритетами і корпоративними цілями, враховувати сильні і слабкі сторони, економічну і політичну кон'юнктуру на існуючих і потенційних ринках збуту, а також аналізом діяльності конкурентів на відповідних напрямках. Далі стратегія розбивається на певні взаємопов'язані заходи по реалізації стратегічних планів, які звичайно називають тактичною програмою дій. Тактичні завдання також повинні мати конкретні цілі і індикатори, що характеризують їх досягнення.

Перш за все визначимо точніше сфери стратегічних і тактичних завдань при вдосконаленні управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Мена-Авангард».

Стратегічні рішення направлені на те, щоб забезпечити підприємству довгострокову сприятливу стратегічну позицію. Тактичні рішення - це рішення, направлені на координацію діяльності підрозділів підприємства в середньостроковій перспективі (звичайно від кварталу до року).

До тактичних дій щодо вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві, яке обране для поглибленого вивчення, можна віднести певну групи заходів, які наведено на рис. 2.



**Рис. 2 Заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності**

У ТОВ «Мена-Авангард» окремого відділу або служби з маркетингу не створено, цим напрямком займається один працівник з економічною освітою (вік 28 років). Ми вважаємо, не доцільно на даному підприємстві створювати окрему службу з маркетингу, а вкласти кошти на підвищення знань стосовно маркетингу даного працівника.

Стосовно курсів з маркетингу наш вибір зупинився на «Школі маркетингу для практиків» в м. Київ. Програма дає можливість слухачам освоїти теоретичні основи сучасного маркетингу, сформуванню розуміння маркетингового управління як цілісної системи, опанувати інструменти і виробити звички маркетингового аналізу і розробки комплексу маркетинг-микса, освоїти теоретичні знання з інтернет –маркетингу.

Курси маркетингу дають менеджерам теоретичні основи продажів продукції, виробляють в них звички і уміння проводити маркетингові заходи по просуванню продукції, використовуючи методи і прийоми процесу продажів, переговорів. Курс допоможе в розвитку стосунків із споживачами на основі взаємного розуміння і довіри.

Курс маркетингу відрізняється практичною спрямованістю і інструментами по реалізації теоретичних знань в повсякденній діяльності. Цільова аудиторія: курс маркетингу призначений для керівників відділів продажів, менеджерів по продажах, менеджерів відділів маркетингу, які безпосередньо або опосередковано здійснюють процес продажів і спілкуються з покупцями і клієнтами.

Вартість даних курсів складає 2100 грн за весь період навчання.

Термін навчання - 1 місяць.

Для переходу на новий якісний рівень організації роботи необхідним є впровадження web-сайту. Нами було запропоновано для створення більш удосконаленого сайту звернутися за допомогою до спеціалістів з комп'ютерних технологій або ж до консалтингових фірм нашого регіону.

Сайт ТОВ «Мена-Авангард» буде включати наступне:

- інформація про компанію, продукцію і послуги;



- новини, статті, акції;
- каталог, ціни;
- зворотній зв'язок (для потенційних клієнтів та партнерів);
- система управління сайтом;
- лічильники статистики.

Розрахунок вартість створення та реєстрація такого сайту наведено в таблиці 2.

**Таблиця 2**

**Розрахунок вартість створення та реєстрація сайту**

№	Вартість елементів web-сайту	Вартість, грн.
1.	Базовий набір елементів	600,00
2.	Новини, прес-релізи	880,00
3.	Дизайн: клас А стандартні шаблони	400,00
4.	Фотоальбом з публікаціями	720,00
5.	Простий каталог товарів	960,00
6.	Внутрішній рекламно-інформаційний блок	240,00
7.	Реєстрація доменного імені (доменна зона net.ua)	136,00
	Всього	3936,00

Для розрахунку створення web-сайту спершу треба визначитись з його цільовою аудиторією, на якій мові буде інтерфейс, і т.д. Сайт нашого підприємства спочатку буде розрахований на користувачів мережі м. Мена, в подальшому країни, і зарубіжних країн, для їх співпраці.

Відомо, що в м. Мена проживає приблизно 120000 чоловік. Згідно статистичних даних мережею Інтернет в Україні користуються приблизно 68,5% мешканців, тобто в Чернігові їх буде приблизно 37800. Представник «Укртелекому» заявив нам, що зареєстровано з них 28000 користувачів. Зважаючи на те, що в м. Мена лише 4 сезонних провайдера ця кількість користувачів є для підприємства оптимальною. Всі вони будуть періодично

заходити на наш сайт. Але згідно статистичних даних лише 10 %, тобто 2800 чоловік стануть нашими постійними відвідувачами і лише 5%, тобто 140 користувачів, зацікавляться нашою продукцією.

На сайті буде знаходитись одне рекламне місце, коштуватиме воно 120 грн, звідси дохід складатиме  $120 * 140 = 16800$  грн, за перший рік.

Населення ж Чернігівської області складає приблизно 1,2 млн, у тому числі сільське 34,5 % з них місцеве 65,5%, це 315360 чоловік, які користуються мережею Інтернет, але тільки 5% стануть нашими потенційними покупцями 15768, оскільки на сайті буде знаходитись рекламне місце, звідси дохід складатиме  $120 * 15768 = 1892160$  грн щороку.

Реалізація стратегії персонального обслуговування клієнтів забезпечить нарощування клієнтської бази, підвищення її якості, зростання притоку споживачів. Це позитивно відіб'ються на діяльності даного підприємства, адже залучення нового клієнта обходиться вдвічі дорожче, ніж утримання вже існуючого. Реалізація стратегії принесе не тільки зростання продаж, але і економію ресурсів і зусиль на залучення нових клієнтів.

Отже, зазначені заходи - це важливий напрям покращення управління маркетингової діяльності ПАТ «Мена-Авангард», розширення його цільової аудиторії та головне - можливість підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутків та економічного зростання.

Ми пропонуємо розміщати інформацію в ЗМІ стосовно продукції та надання послуг ПАТ «Мена-Авангард». Наш вибір прийшовся на суспільно-ділову газету «Чернігівські вісті». Вартість публікації такої інформації буде коштувати одноразово приблизно 1000 грн. Отже, розрахуємо витрати на публікацію в газеті «Чернігівські вісті»:

$$1000 \text{ грн} * 2 \text{ на рік} = 2000 \text{ грн}$$

Таким чином, розрахуємо всі витрати щодо вдосконалення маркетингової діяльності в контексті розвитку маркетингових комунікацій в ПАТ «Мена-Авангард» (таблиця 3).

Таблиця 3

**Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності в контексті розвитку маркетингових комунікацій в ПАТ «Мена-Авангард»**

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Навчання в «Школі маркетингу для практиків»	2100
2.	Створення web-сайту підприємства	3936
3.	Розміщення інформації в ЗМІ, 2 рази на рік	2000
	Всього:	8036

Таким чином, загальні витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності в контексті розвитку маркетингових комунікацій на рік будуть становити 8036 грн, а це в свою чергу, менше ніж ПАТ «Мена-Авангард» витрачав на маркетингові заходи минулі роки, більш ефективніше та адаптовано до сучасних потреб та вимог суспільства.

**Висновки і пропозиції.** Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а підприємство повинно отримати очікуваний прибуток. ТОВ «Мена-Авангард» створене з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання громадянам послуг щодо ведення сільського господарства і здійснення інших, пов'язаних з цим видів господарської діяльності, а також отримання на цій основі прибутку. Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій на рік будуть становити 7036 грн, а це в свою чергу, менше ніж ПАТ «МЕНА-АВАНГАРД» витрачав на маркетингові заходи минулі роки, більш ефективніше та адаптовано до сучасних потреб та вимог суспільства.

### **Список літератури:**

1. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии // Экономика Украины - 2000. - №11. с. 36-42.
2. Примак Т.О. Інтеграція маркетингових комунікацій у діяльності вітчизняного підприємства /Проблеми науки. - 2007 - № 12. - с. 28-31.
3. Суйменко Є. Реклама: економічні функції та психологічний терор. //Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2008 - № 1. - с. 135-151.

**Киричек Елена Валерьевна**

Сумской национальной аграрный университет

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «МЕНА-АВАНГАРД»**

### **Резюме**

Обоснованы теоретико-методические основы совершенствования процесса управления маркетинговой деятельностью. Исследовано состояние управления маркетинговой деятельностью ООО «МЕНА-АВАНГАРД». А также предложены пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью в исследуемом предприятии.

**Ключевые слова:** маркетинг, стратегия, управление, коммуникации, сбыт.

**Kirichek Elena**

Sumy National Agrarian University

## **WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT MARKETING ACTIVITIES OF "MENA-VANGUARD"**

### **Summary**

Grounded theoretical and methodological foundations for the improvement of the management of marketing activities. The state management of marketing activity of "MENA-Vanguard". As well as the ways of improving the management of marketing activity in the test facility.

**Keywords:** marketing, strategy, management, communication, marketing.



