

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Формування та реалізація маркетингової стратегії
підприємства сфери послуг**

Виконала:

Мороз Ілля Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Лищенко Маргарита Олександрівна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович
д.е.н., професор, завідувач кафедри
маркетингу
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Маркетингу та логістики

другий (магістерський) рівень вищої освіти

075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« _ » « _ » _____

20 23 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Морозу Іллі Олександровичу

1. Тема роботи: Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства сфери послуг

2. База практичного дослідження: ФОП «Мороз Антон Олександрович», м. Путивль

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор

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

затверджена наказом по університету «14» листопада 2023 р. №3486-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 20 грудня 2024 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,

Фінансова та статистична звітність, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства сфери послуг

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

- вивчити теоретико - методичні основи формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства сфери послуг;
- розглянути організаційно – економічну характеристику;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- оцінити маркетингову стратегію підприємства;
- визначити стратегічні заходи в управлінні діяльністю підприємства;
- розробити модель маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- визначити прогнозну оцінку економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2023</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2023</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2024</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2024</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2024</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2024</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2024</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2024</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2024</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>6 грудня 2024</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>_____ грудня 2024</i>	

Здобувач

Ілля МОРОЗ

Керівник роботи

Маргарита
ЛИШЕНКО

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Маркетингова стратегія — це комплексний план дій, спрямований на досягнення бізнес-цілей підприємства через оптимальне управління маркетинговими ресурсами, сегментами ринку та формуванням цінності для споживачів. Вона визначає основні напрямки діяльності компанії, методи досягнення конкурентних переваг і підтримання довготривалих відносин із клієнтами. Маркетингові стратегії стали одним із ключових інструментів управління підприємством. Їхня еволюція відображає зміни в підходах до ринку, споживачів і конкурентів, що виникають у відповідь на соціальні, економічні та технологічні зрушення.

Основні етапи еволюції маркетингових стратегій:

1. Продуктова орієнтація (кін. XIX — поч. XX ст.). На цьому етапі підприємства фокусувалися на покращенні виробництва і якості товару, припускаючи, що хороший продукт знайде свого покупця. Ринок ще не був насиченим, і основною задачею було задовольнити попит.
2. Орієнтація на продажі (30–50-ті рр. XX ст.). З часом продукція почала перевищувати попит, тому підприємства активно залучали рекламу та агресивні продажі, щоб стимулювати купівлю. Маркетинг розглядався як функція для збільшення обсягу продажів, і основна увага приділялася комунікації з клієнтами для досягнення комерційних цілей.
3. Маркетингова орієнтація (60-ті рр. XX ст.). Цей етап пов'язаний із формуванням концепції маркетингу, що націлюється на задоволення потреб споживача. Підприємства почали ретельніше досліджувати ринок, намагаючись зрозуміти потреби клієнтів і пропонувати саме ті продукти, які найбільше відповідають їхнім очікуванням.

4. Соціально-етичний маркетинг (70–80-ті рр. XX ст.). Підприємства усвідомили необхідність не лише задовольняти споживчі потреби, але й враховувати суспільні інтереси. З'явилася концепція соціально-етичного маркетингу, що орієнтувалася на екологічні та соціальні аспекти, такі як етична відповідальність і сталість.

5. Цифровий маркетинг і маркетинг відносин (90-ті рр. XX ст. — поч. XXI ст.). Інтернет та цифрові технології радикально змінили маркетингові стратегії. З'явився фокус на побудові довгострокових відносин із клієнтами, формуванні бренду та персоналізації комунікацій. Підприємства почали використовувати електронну комерцію, аналітику та CRM-системи.

6. Епоха інноваційного та інтегрованого маркетингу (сучасний етап). У сучасному світі маркетингові стратегії інтегруються з усіма аспектами діяльності підприємства. Вони включають використання великих даних, штучного інтелекту, автоматизацію маркетингу, зокрема інтеграцію клієнтського досвіду через омніканальні підходи. Маркетинг стає стратегічним елементом для створення цінності не лише для споживачів, а й для бізнесу загалом.

Сучасні маркетингові стратегії орієнтовані на гнучкість та адаптивність до швидко мінливого ринкового середовища. Вони передбачають:

- ✓ Орієнтацію на клієнта: поглиблений аналіз потреб, очікувань та поведінки споживачів.
- ✓ Диференціацію і позиціонування: створення унікальних продуктів та чітке позиціонування бренду.
- ✓ Інновації та цифрову трансформацію: використання нових технологій для підвищення ефективності комунікацій.
- ✓ Управління даними: використання великих даних та аналітики для прийняття рішень.
- ✓ Соціальну відповідальність і сталий розвиток: увага до екологічних і соціальних аспектів у маркетингових стратегіях.

Еволюція маркетингових стратегій відображає прагнення підприємств досягти сталого конкурентного переваги, підвищити свою ефективність на ринку, зміцнити позиції бренду та максимально задовольнити запити споживачів.

Таблиця 1.1 - Компоненти маркетингової стратегії

Компоненти	Опис
Аналіз ринку та цільової аудиторії	Дослідження ринкових сегментів, вивчення потреб споживачів, аналіз конкурентів та потенційних можливостей.
Позиціонування	Створення унікального іміджу бренду чи продукту для виділення на ринку, визначення ціннісної пропозиції.
Визначення конкурентних переваг	Розробка унікальних властивостей продукту чи послуги, які роблять пропозицію привабливішою для цільового споживача.
Маркетинговий комплекс (4P)	- Продукт: визначення характеристик, дизайну, якості, асортименту. - Ціна: встановлення конкурентоспроможної ціни. - Місце: вибір каналів збуту. - Просування: комунікаційна політика, реклама.
Маркетингова комунікація	Вибір каналів для інформування клієнтів (реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг тощо).
Формування бюджету	Розрахунок витрат на реалізацію стратегії, включаючи просування, дослідження, заходи з підтримки продажів.
Моніторинг та контроль	Оцінка ефективності реалізації стратегії, збір даних про продажі, аналіз реакції клієнтів, коригування плану.

Основні цілі маркетингової стратегії включають (табл. 1.2):

- збільшення частки ринку;
- формування лояльності клієнтів;
- збільшення обсягів продажу та прибутковості;
- підвищення впізнаваності бренду;
- забезпечення конкурентних переваг;
- вихід на нові ринки та сегменти.

Таблиця 1.2 - Цілі маркетингової стратегії

Цілі	Опис
Збільшення частки ринку	Розширення позицій компанії на ринку, залучення нових клієнтів і зміцнення бренду
Формування лояльності клієнтів	Забезпечення задоволення потреб споживачів, що сприяє поверненню клієнтів та їх лояльності
Збільшення обсягів продажу та прибутковості	Стимулювання продажів та оптимізація прибутку завдяки ефективним маркетинговим інструментам
Підвищення впізнаваності бренду	Покращення позицій бренду на ринку та підвищення його привабливості
Забезпечення конкурентних переваг	Використання стратегічних переваг для успішного суперництва з іншими компаніями.
Вихід на нові ринки та сегменти	Розширення ринкової присутності за рахунок нових ринкових ніш або регіонів.

До видів маркетингових стратегій слід віднести:

1. Стратегія диференціації: створення унікальної цінності продукту, що дозволяє виділитися серед конкурентів.
2. Цінова стратегія: націлена на досягнення переваг за рахунок конкурентоспроможних цін.
3. Стратегія концентрації: зосередження на одному або кількох вузьких сегментах ринку.
4. Стратегія інновацій: впровадження нових технологій і рішень для досягнення ринкової переваги.
5. Стратегія інтегрованого маркетингу: поєднання різних каналів комунікації та збуту для максимального охоплення клієнтів.

Маркетингова стратегія — це ключовий інструмент для досягнення бізнес-цілей, що вимагає системного підходу, аналітики та гнучкості для адаптації до змін ринку.

Головні задачі стратегічного маркетингу зосереджуються на створенні реальної, адаптивної стратегії, яка здатна швидко реагувати на зміни та враховує можливі перспективи розвитку підприємства. Така

стратегія має бути побудована з урахуванням непередбачуваних умов, здатна адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов і допомагати підприємству не лише виживати, а й розвиватися.

Основні елементи стратегічного маркетингу представляємо на рис.

1.1.

Елементи категорії	Визначення	Суть
Мета діяльності підприємства	Основне призначення функціонування підприємства	Вона визначається на основі: - потреби, - покупців, - послуг, - конкурентні переваги
Відділ стратегічного планування	Виділений як окремий вид маркетингової діяльності зона бізнесу господарства. Охоплює: - структурні підрозділи господарства, - пропозиції декількох товарних груп	Розподіляють за певними параметрами: - дослідження певного виду товару або послуги, - визначення груп покупців, - дослідження конкурентних переваг підприємства
Бізнес-портфель підприємства	Включає низку всіх стратегічних відділів підприємства	Полягає у зміцненні фінансового становища, переформатування неприбуткових підрозділів, формування нових ефективних, які здійснюють управління бізнес-портфелем
Стратегія	Спланована комплексна стратегія роботи, котра визначає основні проблеми і досліджує ресурси, які потрібні для досягнення поставленої мети	Способи та правила вибору завдань при раніше не передбачених ситуаціях і визначення коштів для досягнення цілей – це і можна назвати стратегією
Частка підприємства на ринку	Це частка товарів та послуг підприємства в узагальненій місткості певного ринку	РЧФ – ринкова частка організації, %; Об – об'єм наданих послуг окремого підприємства на аналізованому ринку, од; МР – місткість ринку реалізації послуг, натур. од.
Відносна частка ринку	Такий показник, котрий показує рівень конкурентоспроможності підприємства ринку	де ВРЧ – відносна ринкова частка, %; РЧК – ринкова частка найбільш сильного конкурента, %

Рисунок 1.1 - Основні елементи визначення стратегічного маркетингу

Головні задачі стратегічного маркетингу зосереджуються на створенні реальної, адаптивної стратегії, яка здатна швидко реагувати на зміни та враховує можливі перспективи розвитку підприємства. Така стратегія має бути побудована з урахуванням непередбачуваних умов, здатна адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов і допомагати підприємству не лише виживати, а й розвиватися. Основні задачі стратегічного маркетингу такі:

1. **Аналіз ринкового середовища та прогнозування.** Передбачає вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища, змін у поведінці споживачів та технологічних новацій для розуміння можливих викликів та шансів для підприємства.

2. **Визначення перспективних напрямків розвитку.** Фокус на пошуку нових можливостей для розширення ринку, введення нових продуктів чи послуг, а також на вихід на нові сегменти чи географічні ринки.

3. **Побудова адаптивної стратегії.** Розробка стратегії, яка передбачає можливість швидкої зміни курсу у відповідь на нові події, зовнішні виклики чи непередбачувані ситуації, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

4. **Формування конкурентних переваг.** Виявлення та розвиток сильних сторін підприємства, що можуть стати основою для довготривалих переваг на ринку. Це може включати інновації, оптимізацію внутрішніх процесів, покращення обслуговування тощо.

5. **Забезпечення гнучкості та стійкості бізнес-моделі.** Розробка стратегії, яка дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечує стабільний розвиток навіть у непередбачуваних умовах, таких як економічні кризи, зміни законодавства чи соціальні зрушення.

6. **Оцінка та управління ризиками.** Ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів дій на випадок їх виникнення, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та оперативно реагувати на зовнішні загрози.

7. **Орієнтація на довгостроковий розвиток.** Стратегічний маркетинг передбачає фокус на досягненні довгострокових результатів,

включаючи підвищення лояльності клієнтів, сталий ріст, посилення репутації бренду та підтримку високої якості продуктів чи послуг.

У сукупності ці задачі формують фундамент для розвитку підприємства у складних та непередбачуваних ринкових умовах, що дозволяє досягати стабільності та розширювати перспективи для подальшого зростання. Основна дія маркетингових стратегій дійсно полягає у створенні ефективного балансу між цілями підприємства, його ресурсними можливостями, потребами цільової аудиторії та слабкими місцями конкурентів. Такі стратегії забезпечують можливість підприємству максимально використовувати свої конкурентні переваги та адаптуватися до змін ринку.

Маркетингові стратегії можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - Класифікація маркетингових стратегій за видами

Критерії маркетингових стратегій	Типи маркетингових стратегій
За охопленням ринку	- Масова стратегія – пропозиція продуктів для широкого ринку без акценту на окремі сегменти. - Диференційована стратегія – різні продукти для різних сегментів. - Нішева стратегія – орієнтація на вузький сегмент.
За рівнем конкуренції	- Лідерство за витратами – зниження витрат, щоб запропонувати конкурентну ціну. - Диференціація – створення унікальних характеристик продукції. - Фокусування – концентрація на певній ніші.
За життєвим циклом продукту	- Стратегія впровадження – заходи для виходу на ринок нового продукту. - Стратегія зростання – стимулювання росту продажів. - Стратегія зрілості – підтримка частки ринку та оптимізація витрат. - Стратегія зниження – поступове виведення продукту з ринку.
За конкурентною позицією	- Стратегія лідера – утримання позицій та впровадження інновацій. - Стратегія членджера – агресивні заходи для захоплення частки ринку.

	- Стратегія послідовника – уникнення прямої конкуренції з лідерами. - Стратегія нішевого гравця – зосередження на вузькій ніші з високим потенціалом.
За способом диференціації	- Стратегія інновацій – впровадження нових рішень для завоювання ринку. - Цінова стратегія – акцент на низькій ціні. - Стратегія якості – орієнтація на високу якість і задоволення потреб споживачів.
За функціональним підходом	- Стратегія продукту – розробка та оптимізація асортименту. - Стратегія ціноутворення – встановлення цін з урахуванням конкуренції та купівельної спроможності. - Стратегія розподілу – визначення каналів збуту. - Стратегія просування – реклама, PR, просування бренду.
За географічним охопленням	- Локальна стратегія – фокус на певному регіоні або місцевому ринку. - Національна стратегія – охоплення ринку країни. - Міжнародна стратегія – вихід на закордонні ринки. - Глобальна стратегія – стандартизована стратегія для глобального ринку.

Ця класифікація дозволяє підприємству вибрати ті стратегії, які найбільше відповідають його цілям, можливостям і ринковим умовам, та ефективно поєднувати їх у рамках загальної маркетингової діяльності.

Методологія маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств складається з низки підходів і інструментів, які дозволяють комплексно оцінити ринкові можливості, конкурентну позицію та внутрішній потенціал підприємства. Метою такого аналізу є формування обґрунтованої маркетингової стратегії для досягнення поставлених цілей. Основні етапи методології маркетингового стратегічного аналізу включають:

1. Аналіз зовнішнього середовища.

- PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори): дозволяє визначити макроекономічні та регуляторні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

- Аналіз ринку та споживачів: вивчення потреб цільової аудиторії, трендів у поведінці споживачів, оцінка розміру та потенціалу ринку.

- Конкурентний аналіз: дослідження ключових конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, ринкової стратегії та позиції на ринку.

2. Внутрішній аналіз підприємства.

– SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози): виявляє внутрішні і зовнішні фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

– Аналіз ресурсів та компетенцій: оцінка матеріальних, фінансових, людських та технологічних ресурсів, а також ключових компетенцій, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

– Аналіз бізнес-процесів: оцінка ефективності основних бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, управління продажами, обслуговування клієнтів.

3. Портфельний аналіз.

– Матриця BCG (Boston Consulting Group): дозволяє класифікувати продукти чи послуги підприємства за темпом зростання ринку та часткою ринку (зірки, дійні корови, складні діти, собаки).

– Матриця GE/McKinsey: використовується для оцінки стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) на основі привабливості ринку та конкурентної позиції.

– Аналіз продуктового портфеля: допомагає визначити перспективні продукти, що потребують інвестицій, а також ті, які доцільно зберегти чи вивести з ринку.

4. Оцінка конкурентної позиції та потенціалу зростання.

– Аналіз ланцюга цінності (Value Chain Analysis): оцінка всіх етапів створення вартості, що дозволяє виявити джерела конкурентних переваг та можливості оптимізації.

– Конкурентний профіль: визначення ключових факторів успіху, за якими відбувається порівняння підприємства з конкурентами.

5. Вибір та оцінка стратегічних альтернатив.

– Матриця Ансоффа: визначає можливі шляхи розвитку підприємства (ринкове проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація).

– Модель Портера (п'яти сил конкуренції): оцінка сил, які впливають на рівень конкуренції в галузі (конкуренти, нові учасники, замітники, постачальники, покупці).

– Розробка сценаріїв: прогнозування розвитку ринкової ситуації для розуміння можливих змін та підготовки до них.

6. Оцінка та контроль ефективності стратегії.

– КРІ (ключові показники ефективності): встановлення ключових показників для вимірювання результатів реалізації стратегії (обсяг продажів, ринкова частка, задоволеність клієнтів).

– Регулярний моніторинг і контроль: постійна оцінка досягнення стратегічних цілей, коригування стратегії у разі зміни ринкових умов чи результатів діяльності.

Ця методологія дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, формувати стійку конкурентну позицію та ефективно використовувати власні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Механізм реалізації маркетингової стратегії на підприємстві включає комплекс кроків, що сприяють досягненню маркетингових цілей через ефективне використання ресурсів, інструментів та тактичних заходів. Він охоплює процеси планування, координації, реалізації і контролю, а також вимагає залучення різних підрозділів підприємства для досягнення спільної мети. Основні етапи цього механізму такі:

1. Визначення цілей і завдань.

✓ Формулювання конкретних маркетингових цілей: чіткі й вимірювані цілі (наприклад, зростання ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду) із зазначенням термінів реалізації.

✓ Встановлення ключових завдань: завдання для досягнення кожної мети, наприклад, розробка нових продуктів, розширення ринку, підвищення якості обслуговування клієнтів.

2. Розробка маркетингового плану.

- ✓ Аналіз поточного становища: дослідження ринкових умов, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, вивчення конкурентного середовища.

- ✓ Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії: визначення основних ринкових сегментів і фокус на тих, що відповідають можливостям підприємства.

- ✓ Вибір маркетингових інструментів та тактик: прийняття рішень щодо продукту, ціни, каналів розподілу і методів просування (комплекс маркетингу 4P).

3. Організація процесу реалізації стратегії.

- ✓ Розподіл відповідальності та обов'язків: залучення працівників з різних відділів, таких як маркетинг, продажі, виробництво, логістика, для виконання відповідних завдань.

- ✓ Забезпечення ресурсами: виділення фінансових, людських та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових заходів.

- ✓ Налагодження комунікації: регулярний обмін інформацією між відділами для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів.

4. Реалізація маркетингових заходів.

- ✓ Запуск маркетингових кампаній: проведення рекламних і PR-заходів, стимулювання збуту, участь у виставках та інших маркетингових активностях.

- ✓ Робота з каналами розподілу: координація роботи з партнерами та дистриб'юторами, організація поставок продукції на ринок.

- ✓ Залучення клієнтів та управління взаєминами: програми лояльності, обслуговування клієнтів, відгуки та задоволення потреб клієнтів.

5. Моніторинг і контроль.

- ✓ Відстеження ключових показників ефективності (KPI): регулярна оцінка показників, таких як обсяг продажів, ринкова частка, рентабельність маркетингових кампаній.

- ✓ Аналіз результатів: порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями для визначення ефективності реалізації стратегії.

✓ Коригування стратегії: за необхідності внесення змін у маркетингові дії, якщо стратегія не дає бажаних результатів або у разі зміни ринкових умов.

6. Оцінка результатів і вдосконалення.

✓ Оцінка досягнення цілей: підсумкова оцінка успіху стратегії, виявлення сильних сторін і недоліків у реалізації.

✓ Збір зворотного зв'язку: опитування клієнтів і партнерів, аналіз зворотного зв'язку для розуміння рівня задоволеності та можливих зон для вдосконалення.

✓ Розробка пропозицій для поліпшення: на основі отриманих даних визначення можливих змін та адаптацій, що покращать реалізацію маркетингової стратегії в майбутньому.

Механізм реалізації маркетингової стратегії передбачає систематичний підхід до досягнення маркетингових цілей, що включає чітке планування, відповідний розподіл ресурсів і контроль за виконанням. Це дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін і вдосконалювати свою маркетингову діяльність для стійкого зростання та конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ У ФОП «МОРОЗ АНТОН ОЛЕКСАНДРОВИЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Мороз Антон Олександрович»

ФОП «Мороз А.О» офіційно було зареєстроване 15.06.2012. Господарство має таку юридичну адресу: 41500, СУМСЬКА область, ПУТИВЛЬСЬКИЙ район, місто Путивль, вулиця Першотравнева, будинок 27. Керівником підприємства являється Мороз Антон Олександрович. Свою діяльність товариство здійснює законно, про це свідчить виписка з єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців, довідка з ЄДРПОУ (3358912514) та свідоцтво платника податків.

Підприємство займається наданням послуг у сфері перевезень вантажним автомобільним транспортом, воно самостійно планує свою діяльність, і визначає її напрямки. У розпорядженні підприємства, власний технічний парк тягачів відомих брендів як DAF, Renault, КАМАЗ. Підприємство спеціалізується на мішаному сільському господарстві, післяурожайній діяльності, допоміжній діяльності у рослинництві, у вантажоперевезеннях. Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 49.41– Цей клас включає:

- Усі види перевезень вантажним автомобільним транспортом:
- Перевезення лісоматеріалів перевезення великогабаритних вантажів
- Рефрижераторні перевезення перевезення великовагових вантажів
- Перевезення непакованих вантажів (навалом або наливом), включаючи
- Перевезення автоцистернами, у т.ч. збирання молока на фермах

- Перевезення автомобілів перевезення відходів і брухту без діяльності щодо їх збирання або утилізації.

Цей клас також включає: оренду вантажних автомобілів з водієм:

- вантажні перевезення транспортними засобами з використанням людської або тваринної сили

- надання послуг водія без власного вантажного автотранспортного засобу вантажів (навалом або наливом), включаючи перевезення автоцистернами, у т.ч. збирання молока на фермах перевезення автомобілів перевезення відходів і брухту без діяльності щодо їх збирання або утилізації.

ФОП «Мороз А.О.» надає послуги перевезення зернових культур підприємствам як ТОВ «Сейм-агро», ПП «Карламаркса-2». ТОВ «Восход»

Перевезення зернових культур за допомогою автотранспорту має свою важливу особливість, яка полягає в сезонності таких вантажоперевезень. Виникають деякі складнощі і при організації транспортування товару, оскільки він відрізняється схильністю до замерзання, швидкій зміні властивостей і характеристик під впливом клімату, високою ймовірністю пошкодження при вантажно-розвантажувальних роботах та ін. У зв'язку з цим більшість фермерських і сільських господарств не мають власного транспорту, а співпрацюють з компаніями, які надають свої послуги з вантажоперевезень.

При перевезенні зернових культур використовуються зерновози. Це спеціальні вантажні машини на шасі, причепа та напівпричепа, оснащені для забезпечення безтарного перевезення зерна та інших сипучих продуктів. Кузов представлений у вигляді бункера або цистерни, при виготовленні якого використовують сталь або алюмінієві сплави. Вантажні автобункери завантажуються зерном через верхній люк або за допомогою розсувної кришки у верхній частині. Автомобілі з цистернами іноді оснащуються системами самозавантаження. Тут зерно потрапляє всередину за рахунок дії розрядженого повітря. Вивантаження може здійснюватися самопливом або з використанням компресорів.

Автомобілі ФОП «Мороз А.О» завантажують зерно з:

- з поля;
- з елеватора;
- з току.

Крім цього, перевезення вантажів здійснюється в усі населені пункти Сумської обл. (бувають винятки) транспортом, який вибирає для себе клієнт.

Досвідчені фахівці підприємства ФОП «Мороз А.О», при необхідності допоможуть також зібрати і підготувати всі необхідні документи, щоб доставка вантажів була виконана за всіма правилами і відповідала всім вимогам. Всі вантажі доставляються швидко і без шкоди для клієнтів.

Таблиця 2.1 – Оцінка трудових ресурсів підприємства

Показники	2021р.	2022 р.	2023р.	2023 р. в % до 2021 р.
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб	3	4	4	125,0
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	162	260	271	167,3
3. Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,86	0,97	0,99	115,1
4. Продуктивність праці, тис.грн.	736,22	816,32	1190,0	161,6

Збільшення чисельності робітників і відпрацьованих днів на підприємстві ФОП «Мороз Антон Олександрович» свідчить про позитивну динаміку у використанні робочої сили та адаптацію до зростання попиту на орендні послуги сільськогосподарської техніки. Збільшення чисельності персоналу на 25% дозволило підтримати обсяги наданих послуг, які виросли на 115,5%, а інтенсивне використання робочого часу (зростання відпрацьованих днів на 67,3%) забезпечило зростання продуктивності праці на 61,6%. Це вказує на ефективну організацію праці та оптимальне використання ресурсів для задоволення підвищеного попиту.

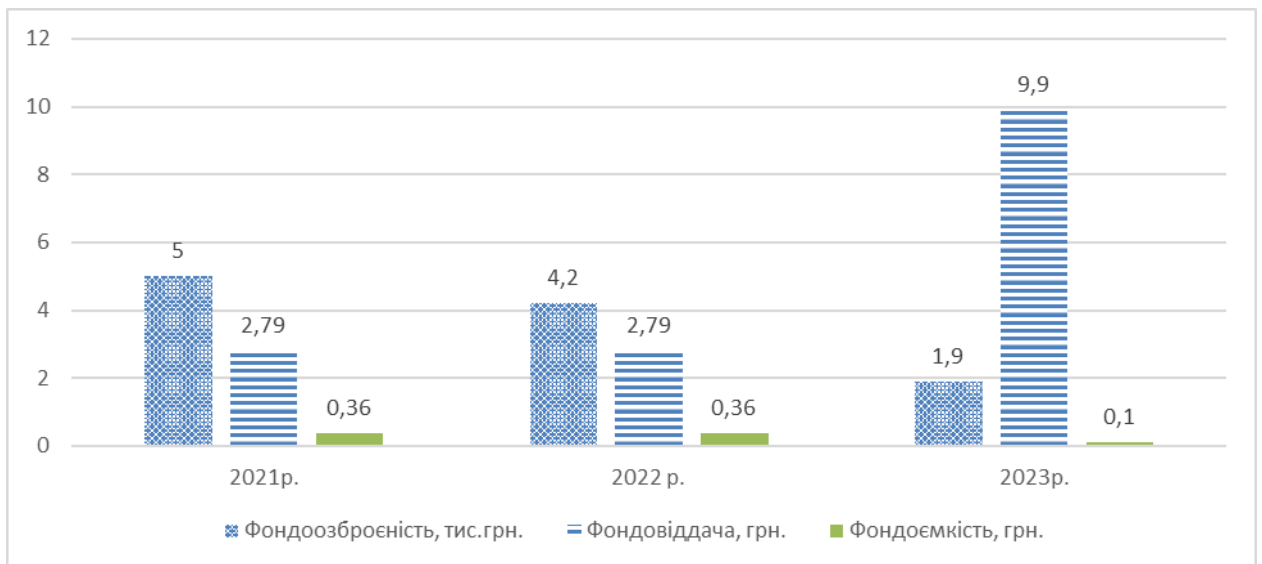


Рисунок 2.1 - Забезпеченість основними засобами та їх ефективність



Рисунок 2.2 – Ефективність використання робочої сили на підприємстві

Аналіз показників фондоозброєності та фондовіддачі підприємства свідчить про суттєві зміни в ефективності використання ресурсів. Основні висновки такі: фондоозброєність скоротилася на 62% через зменшення вартості основних засобів з 26 тис. грн до 9,9 тис. грн, в той час як чисельність робітників зросла на одну особу. Попри це, продуктивність праці збільшилася, що свідчить про інтенсивне використання робочої сили. Фондовіддача зросла в 3,5 рази завдяки збільшенню обсягу наданих послуг

на 61,6% і одночасному скороченню вартості основних засобів на 16,3 тис. грн. Це означає, що підприємство стало більш ефективно використовувати свої основні засоби для досягнення збільшених обсягів послуг. Таким чином, підприємство продемонструвало високу ефективність за рахунок оптимізації основних засобів та інтенсивного використання робочої сили. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень продуктивності навіть при обмежених ресурсах.

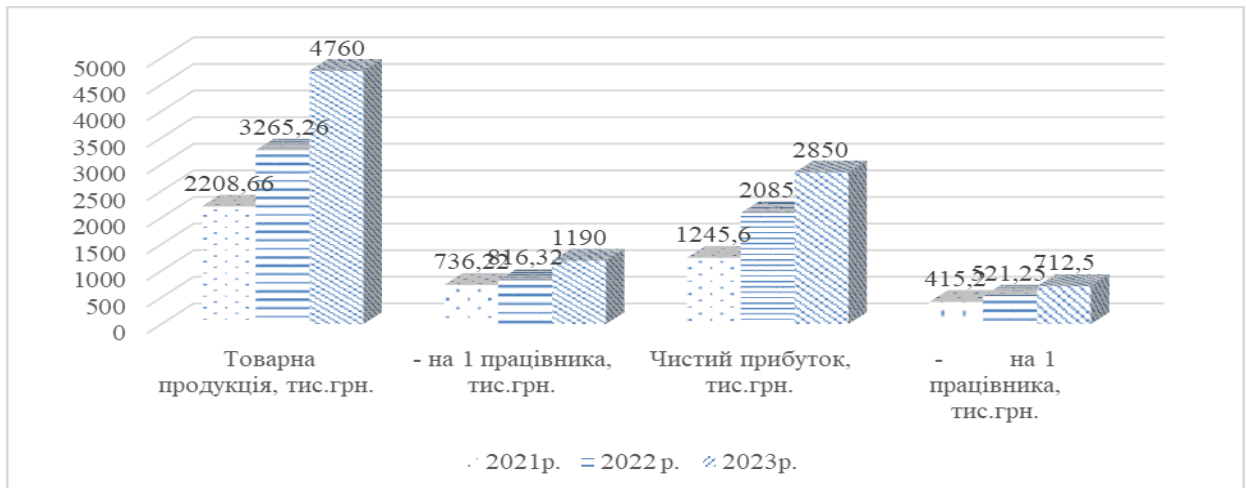


Рисунок 2.3 - Динаміка основних економічних показників

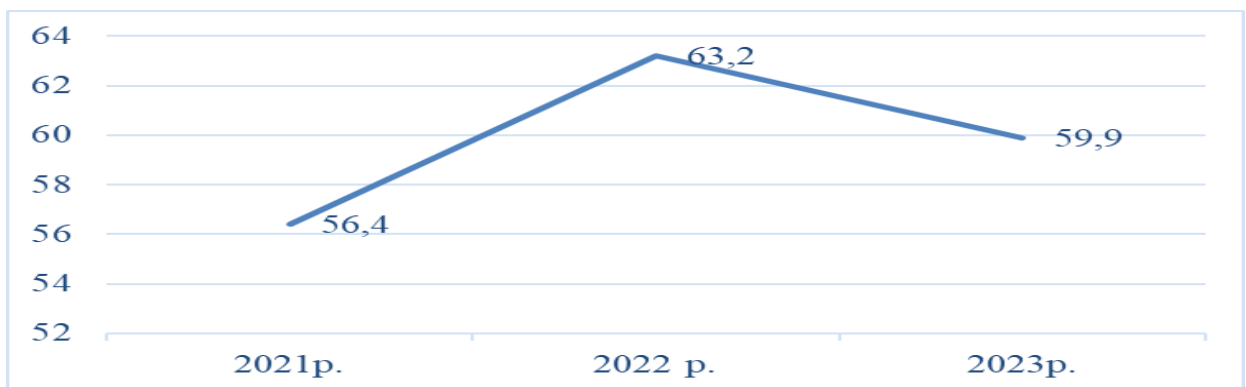


Рисунок 2.4 - Зміна показника рентабельності підприємства, %

За наведеними розрахунками видно, що підприємство демонструє позитивні зміни в деяких показниках ефективності, але одночасно є ознаки погіршення фінансових результатів. Ось основні моменти:

1. Зростання обсягу наданих послуг на 1 працівника на 61,6%: це вказує на ефективніше використання робочої сили, оскільки загальний обсяг наданих послуг збільшився на 2552 тис. грн.

2. Чистий прибуток на 1 працівника зріс на 71,5%: це також є позитивним результатом, оскільки чистий прибуток підприємства зріс із 1245,6 тис. грн у 2021 році до 2850 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про поліпшення ефективності діяльності підприємства.

3. Зростання рівня рентабельності: у 2023 році рентабельність становила 59,9%, що є кращим результатом порівняно з 2021 роком (56,4%). Це вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства для отримання прибутку.

4. Погіршення фінансових показників: хоча чистий прибуток на 1 працівника зріс, загальне збільшення чистого прибутку не супроводжувалося значним зростанням інших фінансових показників, що може свідчити про погіршення фінансової ситуації в інших аспектах (можливо, в управлінні витратами чи інших витратах).

Загалом, підприємство демонструє покращення в ефективності використання праці та отримання прибутку на працівника, але необхідно звернути увагу на можливі проблеми, які призводять до погіршення фінансових результатів у цілому.

2.2 Оцінка маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємств, що надають транспортні послуги, дійсно має свої специфічні особливості, порівняно з підприємствами, що виробляють продукцію. Вона орієнтована на задоволення потреб споживачів через надання послуг, а не виробництво матеріальних товарів. Ось детальніше пояснення складових процесу маркетингової діяльності в транспортній сфері:

1. Традиційний маркетинг: це основний елемент маркетингової діяльності, орієнтований на класичні маркетингові стратегії та інструменти. Включає:

- дослідження ринку та визначення цільових сегментів споживачів.
- розробку стратегій просування транспортних послуг.
- управління брендом та створення позитивного іміджу компанії.
- пропозиція конкурентоспроможних цін та спеціальних акцій.

2. Внутрішній маркетинг: орієнтований на роботу з персоналом компанії, адже для надання високоякісних послуг важлива не лише стратегія взаємодії із зовнішнім споживачем, але й задоволеність і мотивація працівників. Цей елемент включає:

- навчання та розвиток співробітників, покращення їх навичок у взаємодії з клієнтами.
- створення організаційної культури, орієнтованої на якість обслуговування.
- мотиваційні програми для персоналу, які покращують якість надання послуг.

3. Інтерактивний маркетинг фокусується на безпосередній взаємодії між компанією та споживачем послуг. Для транспортних підприємств це критично важливий аспект, адже послуга надається в реальному часі і безпосередньо залежить від обслуговування клієнтів. Це включає:

- Комунікацію в реальному часі (через кол-центри, мобільні додатки, онлайн платформи).
- Налагодження ефективної взаємодії з клієнтами під час надання послуги (зручність, комфорт, безпека).
- Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів для покращення послуг.
- Персоналізація сервісу, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби клієнтів.

Модель розвитку маркетингу послуг у сфері автотранспорту на основі процесного підходу дозволяє оптимізувати ці складові, фокусуючи увагу на

ефективності кожного етапу взаємодії між компанією та споживачем. Методологія функціонального моделювання дозволяє створювати чітку картину, як кожен процес маркетингу (від планування до надання послуги) впливає на загальну ефективність підприємства. Таким чином, маркетингова діяльність транспортних компаній потребує інтеграції традиційних та новітніх підходів для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності на ринку [4].

Основні фактори, що впливають на формування конкурентного середовища на ринку транспортних послуг, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Чинники, що впливають на конкурентне середовище підприємства сфери орендних транспортних послуг

Зовнішні	Внутрішні
- Зміна структури попиту у напрямі підвищення комплексності та якості послуг, що надаються. - Підвищення інвестиційної привабливості галузі, особливо в сегменті складських послуг. - Розвиток транспортної інфраструктури, зокрема за рахунок перенаправлення капіталу з інших галузей. - Зростання зацікавленості інвестиційних компаній і промислових холдингів, що володіють значними фінансовими коштами, в розширенні своєї присутності на ринку транспортних послуг. - Визначальний вплив державного регулювання на формування ринку у сфері тарифікації, відсутність механізмів держпідтримки вітчизняних компаній.	- Темпи зростання ринку в умовах поживлення економіки і збільшення споживчого попиту. - Нерівномірність розвитку окремих сегментів і слабка географічна диверсифікація послуг, що надаються. - Непрозорість, інформаційна закритість підприємств, відсутність (за рідкісним винятком) достовірної економічної інформації про діяльність компаній. - Фрагментарність, наявність великої кількості дрібних компаній. - Недостатня кількість власних засобів для розвитку бізнесу у українських транспортних компаній. - Тенденція до об'єднання українських компаній, прискорення формування великих транспортно-логістичних холдингів, характерних для початку консолідації ринку.

До основних сегментів транспортної та логістичної діяльності ФОП «Мороз А.О.» є:

- вантажні перевезення та транспортно-експедиторські послуги;
- інтегровані логістичні послуги, включаючи зберігання та дистрибуцію товарів;

- послуги керованої логістики, включаючи послуги з оптимізації логістичних операційних процесів.

Комплекс маркетингу для транспортного підприємства складається з низки стратегічних та тактичних інструментів, що сприяють досягненню маркетингових цілей компанії в умовах конкуренції на ринку транспортних послуг. Основні складові цього комплексу можна згрупувати за класичною моделлю 4P, адаптованою до специфіки транспортної галузі:

1. Продукт (Product).

- Послуга: транспортне підприємство пропонує послугу перевезення, яка може бути орієнтована на різні сегменти ринку (пасажирські перевезення, вантажоперевезення, спеціалізовані послуги, наприклад, для швидкої доставки).

- Якість послуг: забезпечення надійності та безпеки транспорту, комфортних умов для пасажирів, своєчасність доставки вантажів.

- Інновації та додаткові послуги: введення нових видів транспортних послуг (наприклад, електричні або гібридні транспортні засоби, онлайн-сервіси замовлення та відстеження), покращення умов обслуговування (безкоштовний Wi-Fi, зручні місця для відпочинку тощо).

- Персоналізація: пропозиція спеціальних умов для постійних клієнтів, організація транспорту під індивідуальні потреби (наприклад, вантажоперевезення з особливими вимогами до транспортування).

2. Ціна (Price).

- Цінова стратегія: розробка конкурентоспроможної цінової стратегії в залежності від ринку і типу послуг. Можливі варіанти: диференціація цін залежно від класу обслуговування (економ, бізнес, VIP).

- Сезонні знижки та акції: запровадження акцій (наприклад, знижки на квитки для студентів або на попередні бронювання), що дозволяють залучати нових клієнтів і стимулювати попит.

- Тарифікація за обсягом чи відстанню: для вантажоперевезень важливо визначити ціну на основі обсягу вантажу, ваги, відстані і часу доставки.

3. Місце (Place).

- Місце на ринку: визначення географічної зони обслуговування, розвиток мережі маршрутів, оптимізація логістичних шляхів. У випадку пасажирських перевезень — наявність зручних станцій або зупинок у ключових точках.

- Канали дистрибуції: використання онлайн-платформ для продажу квитків та бронювання послуг, партнерство з іншими компаніями (туристичні агентства, компанії з оренди авто), мобільні додатки для замовлення послуг.

- Фізична доступність: встановлення пунктів прийому замовлень у стратегічних місцях (на вокзалах, аеропортах, автозаправках для вантажних перевезень).

4. Просування (Promotion).

- Реклама та PR: проведення рекламних кампаній через традиційні медіа (телебачення, радіо, друковані ЗМІ), а також в онлайн-просторі (соціальні мережі, контекстна реклама, SEO).

- Просування через партнерства: створення партнерств з іншими підприємствами (готелями, туристичними агентствами, компаніями, що займаються орендою авто), організація спільних акцій для залучення нових клієнтів.

- Лояльність клієнтів: програми лояльності для постійних клієнтів (накопичувальні бали, знижки на наступні поїздки або доставки).

- Івенти та акції: організація спеціальних заходів для привернення уваги (наприклад, презентація нових маршрутів чи типів транспорту, святкові знижки).

5. Люди (People).

- Персонал: співробітники компанії (водії, диспетчери, обслуговуючий персонал) повинні мати високий рівень професіоналізму, бути ввічливими і доброзичливими. Важливе значення має внутрішній маркетинг, навчання персоналу та мотивація.

- Обслуговування клієнтів: створення зручних умов для клієнтів, включаючи комфортні умови в транспорті, а також швидке реагування на запити через кол-центри або мобільні додатки.

6. Процеси (Process).

- Оптимізація логістичних процесів: використання сучасних технологій для автоматизації процесу обробки замовлень і планування маршрутів. Застосування GPS-навігації для покращення своєчасності та безпеки перевезень.

- Якість обслуговування: визначення стандартів надання послуг, моніторинг їх виконання, регулярне тестування та зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення процесів.

7. Фізичні докази (Physical Evidence).

- Інфраструктура: зовнішній вигляд транспорту, станція, інтер'єр автомобілів, автобусів або поїздів, а також зовнішній вигляд персоналу. Все це створює враження про компанію та її рівень сервісу.

- Бренд та реклама: логотип, рекламні матеріали, форма співробітників, цифрові інтерфейси (мобільні додатки, сайти) — все це має бути в єдиному стилі та відповідати стандартам бренду.

8. Соціальна відповідальність (People, Planet, Profit - Triple Bottom Line).

- Екологічні ініціативи: використання екологічних технологій, таких як електричні автобуси або вантажівки, що знижують викиди CO₂.

- Соціальна відповідальність: участь у соціальних програмах, підтримка місцевих громад, проведення благодійних заходів.

Комплекс маркетингу для транспортного підприємства має забезпечити інтеграцію всіх цих складових для досягнення високої ефективності в обслуговуванні клієнтів, підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення фінансових цілей підприємства.

Тому розглянемо як виглядає маркетинговий комплекс в ФОП «Мороз А.О.» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Маркетинговий комплекс ФОП «Мороз А.О.»

Послуги	Середня ціна 2023 рік	Розподіл	Стимулювання
Вантажні перевезення	ціна формується залежно від відстані і продукції	прямий розподіл	Надається реклама про види послуг, які є на підприємстві. Система стимулювання проявляється в застосуванні реклами та прямого маркетингу.

Для транспортного підприємства, що спеціалізується на вантажних перевезеннях, розробка політики продукту є важливим етапом у формуванні стратегії. Оскільки вартість послуг і великі обсяги перевезень є ключовими факторами для даного бізнесу, рекомендації щодо окремих послуг і сукупності послуг повинні базуватися на аналізі потреб ринку та конкурентних переваг підприємства. Ось можливі напрямки розробки політики продукту:

1. Рекомендації по окремих послугах:

- Міжнародні перевезення: оскільки вантажні перевезення часто включають міжнародні маршрути, підприємство може розробити спеціальні тарифи та умови для таких перевезень. Важливо забезпечити надійність доставки, враховуючи митні процедури, що забезпечить лояльність клієнтів.
- Термінові перевезення: вантажі, що потребують швидкої доставки, можуть стати окремою категорією послуг. Для таких перевезень можна пропонувати спеціалізовані послуги з прискореною доставкою за вищу плату.
- Перевезення специфічних вантажів: якщо підприємство має спеціалізацію на перевезеннях вантажів з особливими вимогами (небезпечні

вантажі, великогабаритні або важкі вантажі), то потрібно розробити спеціальні умови обслуговування для таких клієнтів.

- Страхування вантажів: забезпечення додаткових послуг, таких як страхування вантажу, що дозволить клієнтам відчувати впевненість у збереженні їхнього вантажу при перевезенні.

2. Рекомендації по сукупності послуг:

- Комплексні логістичні рішення: пропозиція послуг, що включають не тільки перевезення, а й додаткові логістичні рішення, такі як складування, обробка вантажів, пакування, допомога в організації митного очищення і т. д. Це дозволить залучити клієнтів, які потребують комплексного підходу.

- Гнучкі умови для клієнтів: створення програм лояльності або індивідуальних пропозицій для постійних клієнтів або для великих замовників. Це може включати знижки на регулярні перевезення, привабливі тарифи на великі обсяги або довгострокові контракти.

- Інтеграція цифрових технологій: розробка онлайн-платформ для відстеження вантажів, автоматизовані системи для замовлення послуг та оцінки вартості перевезень, що підвищить ефективність і зручність для клієнтів.

- Підвищення рівня обслуговування: забезпечення високої якості обслуговування на всіх етапах: консультації, оформлення замовлення, управління доставкою та післяпродажне обслуговування. Це також включає введення клієнтських сервісів, таких як гарячі лінії або чат для вирішення питань у реальному часі.

3. Пропозиції за сукупністю послуг:

- Персоналізовані рішення для великих клієнтів: для великих підприємств або корпорацій, які мають регулярні потреби у вантажних перевезеннях, можна пропонувати персоналізовані умови, включаючи індивідуальне ціноутворення, оптимізацію маршрутів та знижки.

- Пакети послуг для малого та середнього бізнесу: створення наборів послуг для малих і середніх підприємств, що потребують регулярних перевезень, але мають обмежений бюджет. Це можуть бути спрощені умови на вантажоперевезення або «міні-логістика» для малого бізнесу.

- Розширення мережі постачання: відкриття нових напрямків перевезень, що дозволяють підприємству охопити більше клієнтів та пропонувати більш вигідні умови для існуючих замовників.

Загалом, політика продукту для транспортного підприємства, що спеціалізується на вантажних перевезеннях, має бути орієнтована на максимальну гнучкість та варіативність послуг з урахуванням потреб різних клієнтів, а також на розширення можливостей щодо оптимізації витрат для великих замовників та дрібних підприємств.

Аналіз показує, що компанія ФОП «Мороз А.О» ефективно використовує всі чотири елементи комплексу маркетингу, які є основою для успішної маркетингової стратегії в сфері вантажних перевезень. Ось як це проявляється по кожному з елементів комплексу:

1. Послуги (Product):

- ФОП «Мороз А.О» пропонує різноманітні послуги, орієнтуючись на різні сегменти клієнтів (наприклад, міжнародні перевезення, термінові перевезення, перевезення специфічних вантажів). Це дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів.

- Розробка послуг відповідає вимогам клієнтів і забезпечує високий рівень конкуренції на ринку транспортних послуг.

2. Вартість послуг (Price):

- Вартість послуг залежить від кількох факторів, таких як вид послуг, обсяг вантажу, тип транспорту, терміновість перевезення, а також можливі додаткові послуги (страхування, митне оформлення тощо).

- Змінність вартості дозволяє компанії гнучко реагувати на ринкові умови та оптимізувати ціноутворення для різних клієнтів і типів послуг.

Встановлення ціни за кожну категорію послуг допомагає забезпечити відповідність вартості й очікуваному рівню якості.

3. Розподіл (Place):

- Для ефективного поширення послуг ФОП «Мороз А.О» використовує прямі продажі без посередників. Це забезпечує кращу комунікацію з клієнтами, швидке вирішення питань і знижує витрати на посередників.

- Використання прямих продажів також дає можливість компанії підтримувати контроль над всіма етапами взаємодії з клієнтами та швидко реагувати на їх запити і потреби.

4. Стимулювання збуту (Promotion):

- Реклама: ФОП «Мороз А.О» активно використовує рекламні кампанії, щоб привернути увагу до своїх послуг. Це може бути реклама на спеціалізованих транспортних майданчиках або у галузевих ЗМІ.

- Персональний продаж: завдяки використанню персональних продажів, компанія може безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами, пропонуючи індивідуальні рішення, що дозволяє розвивати довгострокові партнерські відносини.

- Прямий маркетинг: використання прямого маркетингу дозволяє таргетувати конкретних потенційних клієнтів, наприклад, розсилання спеціальних пропозицій чи акцій для визначених груп споживачів (наприклад, для постійних клієнтів або великих компаній).

Таким чином, послуги ФОП «Мороз А.О» орієнтований на конкретні потреби ринку і забезпечують конкурентоспроможність. Цінова політика є гнучкою та варіативною, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку та надавати вигідні умови для різних сегментів клієнтів. Розподіл послуг через прямі продажі дозволяє компанії контролювати процес надання послуг і взаємодіяти з клієнтами безпосередньо. Стратегія стимулювання збуту, включаючи рекламу, персональний продаж і прямий маркетинг, ефективно сприяє просуванню послуг на ринку і залученню нових клієнтів. Ці елементи комплексу маркетингу дозволяють підприємству зберігати високу

ефективність на ринку транспортних послуг і створювати конкурентні переваги. На транспортне підприємство ФОП «Мороз А.О» впливають зовнішні фактори як мікросередовища, так і макросередовища. Розглянемо фактори, що характеризують зовнішнє середовище ФОП «Мороз А.О». (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Мікро- та макросередовище ФОП «Мороз А.О.»

Фактори мікросередовища		Фактори макросередовища	
Постачальники	підвищення цін на паливо; зростання вартості необхідних ресурсів для забезпечення роботи (запчастини, мастильні речовини тощо)	політичні	вступ до СОТ та приєднання до угод про вільну торгівлю; розвиток двосторонніх відносин із країнами-сусідами (Польща, Білорусь, Угорщина, Росія)
Конкуренти	збільшення конкуренції; відкритість ринку галузі	економічні	вдале географічне розташування країни;
Споживачі	можливість збільшення асортименту послуг; зростання попиту на орендні послуги сільськогосподарської техніки.	соціальні	низький рівень зростання середнього рівня заробітних плат в галузі
Посередники	збільшення собівартості	екологічні	великий ступінь забруднення середовища автомобільним видом транспорту; наявність наукових розробок з метою мінімізації негативного впливу на екологію використання альтернативних екологічно чистих видів пального.
Державні органи	складні умови отримання ліцензії, поганий стан автоплатів України;	законодавчі	перспективи уніфікації вітчизняного законодавства у разі вступу України до ЄС; збільшення податкових нарахувань;
Контактні аудиторії	незадоволення місцевих громад шкідливими наслідками викидів, скарги природоохоронних організацій.	технологічні	нестача сучасного автопарку; використання логістичних систем.

Для проведення SWOT-аналізу підприємства ФОП «Мороз А.О.», враховуючи вплив чинників мікро- та макросередовища, розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що можуть впливати на підприємство. Для проведення SWOT-аналізу підприємства ФОП «Мороз А.О.», враховуючи вплив чинників мікро- та макросередовища, розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що можуть впливати на підприємство.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ФОП «Мороз А.О.»

Чинники	Опис
Сильні сторони (Strengths)	1. Високий рівень надійності техніки — якісне і добре обслуговуване обладнання.
	2. Досвід і кваліфікація керівника — досвідчений керівник, що здійснює ефективне управління організаційними процесами.
	3. Наявність стабільних клієнтів — укладення довгострокових контрактів із постійними клієнтами, що забезпечує стабільний попит на послуги.
	4. Широка мережа партнерств — співпраця з іншими компаніями, постачальниками та організаціями.
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Обмежений асортимент техніки — залежність від кількості та варіативності доступної техніки для виконання різноманітних завдань.
	2. Залежність від зовнішніх постачальників — вплив на ефективність бізнесу через напередбачуваність постачань та змін у цінах на ресурси.
	3. Невеликий розмір підприємства — як результат, обмежені можливості для інвестування в нові технології або масштабування бізнесу.
Можливості (Opportunities)	1. Розширення ринку збуту — можливість розширення географії діяльності та виходу на нові ринки, зокрема у сільському господарстві.
	2. Інновації в сільському господарстві — зростання попиту на сучасну техніку та інноваційні послуги для аграрного сектору, що створює нові можливості для бізнесу.
	3. Розвиток партнерств — пошук нових партнерів та укладення додаткових контрактів з іншими підприємствами для розширення клієнтської бази.
Загрози (Threats)	1. Економічні коливання — зміни в економічному середовищі (інфляція, зміна цін на паливе та запчастини) можуть впливати на вартість послуг і рентабельність.
	2. Конкуренція — зростання конкуренції на ринку оренди сільськогосподарської техніки може зменшити частку ринку.
	3. Політична та правова нестабільність — зміни в законодавстві, введення нових податків або регулювань можуть ускладнити ведення бізнесу.
	4. Зростання витрат на утримання техніки — підвищення витрат на технічне обслуговування та ремонт може вплинути на прибутковість.

Тобто, сильні сторони показують конкурентні переваги підприємства, які дозволяють ефективно працювати на ринку, залучати нових клієнтів та утримувати стабільну базу. Слабкі сторони — це фактори, які можуть обмежити розвиток бізнесу або викликати труднощі у процесах надання послуг. Можливості демонструють потенціал для розширення та розвитку бізнесу, враховуючи тенденції на ринку та нові можливості в зовнішньому середовищі. Загрози вказують на фактори, які можуть створювати ризики для бізнесу, такі як економічні зміни, конкуренція та зовнішні непередбачувані фактори. Загалом, SWOT-аналіз дає чітке розуміння сильних і слабких сторін підприємства ФОП «Мороз А.О.», а також допомагає розпізнати можливості для розвитку та потенційні загрози, які слід врахувати для ефективного управління підприємством.

У ціновій політиці ФОП «Мороз А.О.» пропонуються рекомендації по застосуванню стратегії та тактики ціноутворення (рис. 2.2):

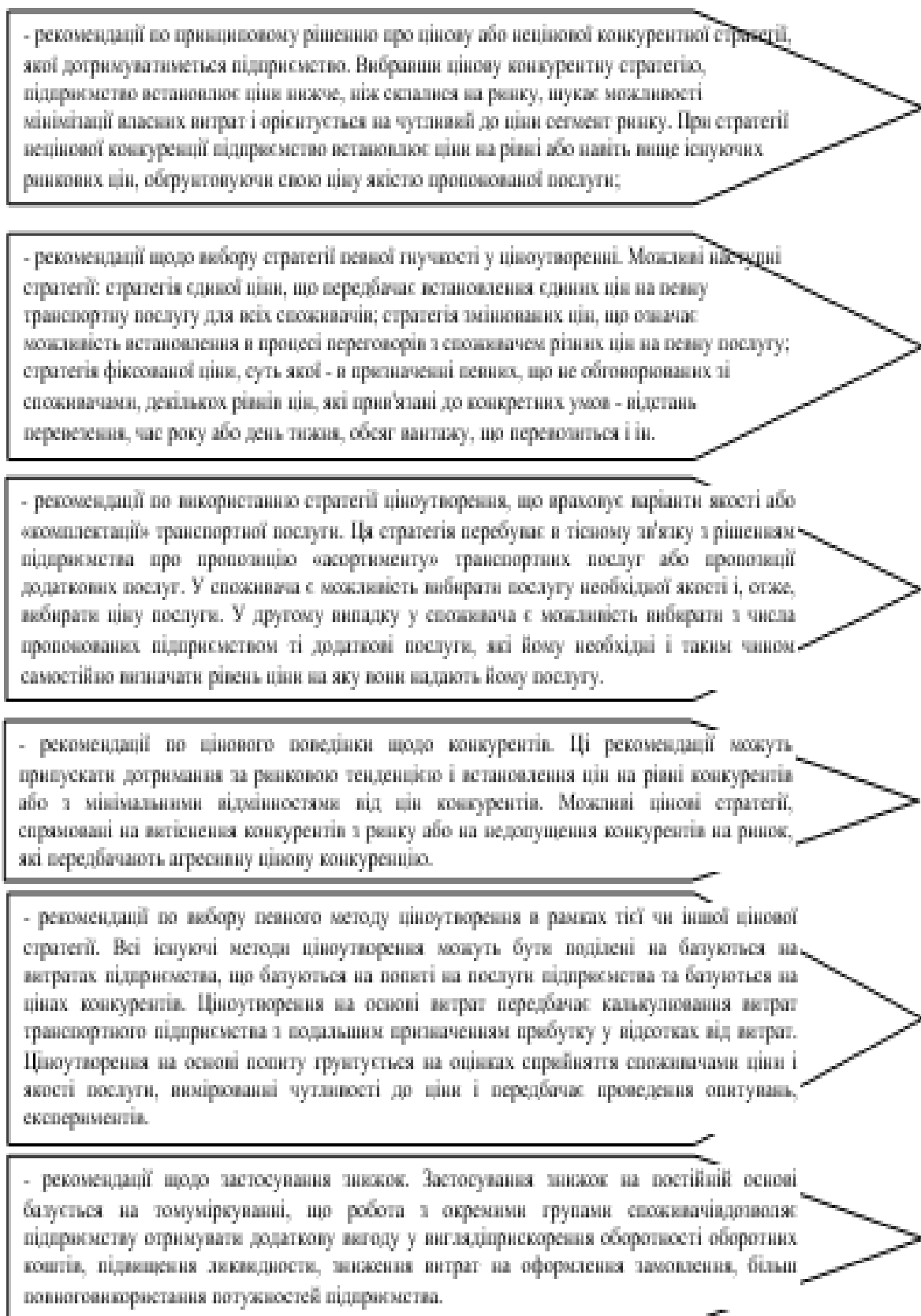


Рисунок 2.2 - Рекомендації по стратегії і тактиці ціноутворення

В рамках цінової політики ФОП «Мороз А.О.», який спеціалізується на наданні орендних послуг з експлуатації сільськогосподарської техніки, стратегія та тактика ціноутворення повинні бути орієнтовані на досягнення максимального прибутку при збереженні конкурентоспроможності. Ось кілька рекомендацій по стратегії та тактиці ціноутворення:

Стратегія ціноутворення:

1. Стратегія преміум-ціноутворення (Premium Pricing): ця стратегія передбачає встановлення високих цін для надання послуг оренди техніки, що підкреслює її високу якість та надійність. Підходить для техніки високого класу, новітніх моделей або спеціалізованої техніки, яка має вищу продуктивність і надає значну додаткову цінність для клієнтів. Привертає заможних клієнтів, які готові платити за найкращу якість. Створює імідж підприємства як постачальника преміальних послуг. Може обмежити коло клієнтів, особливо в умовах конкуренції, де ціни можуть бути більш привабливими у конкурентів.

2. Стратегія конкурентного ціноутворення (Competitive Pricing): ця стратегія передбачає встановлення цін на рівні або дещо нижче за ціни основних конкурентів на ринку. Підходить для бізнесу, де ринок оренди техніки є висококонкурентним і підприємство не може сильно виділятися через високу ціну. Допомогає залучити клієнтів, які шукають вигідні умови оренди. Зниження прибутковості через зменшення маржі. Якщо конкуренти знижують ціни, компанії буде важко підтримувати рівень прибутку.

3. Стратегія диференційованого ціноутворення (Differentiated Pricing): встановлення різних цін в залежності від типу техніки, строку оренди, умов використання та додаткових послуг. Підходить для великого асортименту техніки з різними характеристиками (старі моделі, нові моделі, спецтехніка). Перевагою є гнучкість ціноутворення, що дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів і збільшити доходи за рахунок різних рівнів цін. Однак, може бути складно зрозуміти для клієнтів, які ціни будуть найвигіднішими, а також може потребувати складних маркетингових комунікацій.

4. Стратегія гнучкого ціноутворення (Flexible Pricing): ціни можуть варіюватися в залежності від попиту, сезонності, терміновості замовлення та інших факторів. Підходить для сезонних послуг, коли попит на техніку коливається залежно від часу року. Перевагою, є можливість максимізувати прибуток у високий сезон і залучити клієнтів у низький сезон. Однак, може створювати складнощі для планування доходів і викликати незадоволення клієнтів, якщо ціни будуть занадто високими у періоди пікового попиту.

Тактика ціноутворення:

1. Ціноутворення за допомогою знижок (Discount Pricing): пропонування знижок або акцій на оренду техніки в певні періоди (наприклад, для постійних клієнтів або у низький сезон). Підходить для заохочення постійних клієнтів або залучення нових клієнтів у періоди меншого попиту. Перевагою є збільшення обсягів продажу, залучення нових клієнтів. Ризиком є зниження середнього доходу на одиницю техніки, що може вплинути на прибутковість.

2. Пакетне ціноутворення (Bundle Pricing): пропонування комплексних послуг за фіксованою ціною (наприклад, оренда кількох видів техніки одночасно або довгострокова оренда). Підходить для клієнтів, які потребують кілька різних типів техніки або планують використовувати техніку протягом тривалого часу. Перевагою є збільшення обсягу замовлень, лояльність клієнтів, простота для клієнта у виборі. Однак, може призвести до втрати прибутку на окремих послугах, якщо ціни на пакети не оптимізовані.

3. Ціноутворення на основі вартості (Value-based Pricing): ціни визначаються з урахуванням вартості, яку клієнт отримує від оренди техніки, а не на основі витрат на її надання. Підходить для коли підприємство може забезпечити високу цінність своїми послугами, наприклад, технікою з новими технологіями або високою продуктивністю. При цьому можна встановлювати вищі ціни, підвищуючи рентабельність бізнесу. Але може бути складно правильно оцінити сприйнятну цінність для клієнта.

4. Ціноутворення для великих замовлень (Volume Pricing): знижки для клієнтів, які орендують техніку на великі обсяги чи на довгий період часу. Підходить для клієнтів, які мають великий попит на оренду техніки, наприклад, великих фермерських господарств. Перевагою є можливість закріпити великі замовлення та довгострокові контракти, збільшення доходів від великих клієнтів. Однак, потрібно мати достатньо ресурсів для виконання таких великих замовлень.

Стратегія та тактика ціноутворення повинні бути адаптовані до змінного попиту на ринку оренди сільськогосподарської техніки. Врахування сезонності, потреб клієнтів і конкуренції дозволить оптимізувати цінову політику та забезпечити стабільний прибуток підприємства.

Дослідна компанія надає широкий спектр послуг по послугах з вантажних перевезень. Вартість вантажоперевезень ФОП «Мороз А.О.» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Прайс-лист на послуги з вантажних перевезень від ФОП «Мороз А.О.», грн.

Види послуг	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+/-)	
				2023/2021	2023/2022
Соняшник – послуги з перевезення	1592,9	1700,2	1760,7	167,8	60,5
Пшениця – послуги з перевезення	1584,4	1683,5	1768,9	184,5	85,4
Соя – послуги з перевезення	1538,8	1645,5	1755,6	216,8	110,1
Кукурудза – послуги з перевезення	1710,8	1761,2	1800,5	89,7	39,3

Джерело: прайс-лист підприємства

Аналізуючи дані таблиці можна констатувати, що ціни на послуги у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зросли на:

- Соняшник – послуги з перевезення на 167,8 грн.
- Пшениця – послуги з перевезення на 184,5 грн.
- Соя – послуги з перевезення на 216,8 грн.
- Кукурудза – послуги з перевезення на 89,7 грн.

Споживачі відзначають, що ціна послуги є однією з найбільш вигідних серед конкурентів. Однак для широкого кола клієнтів варто вдосконалити систему знижок. Підприємство надає знижки в межах 5-30%, але не має чітко розробленої програми лояльності. Розмір знижки визначається як відсоток від орендної вартості залежно від умов оренди, характеристик послуги та тривалості оренди.

У розрізі політики розподілу послуг щодо транспортної діяльності ФОП «Мороз А.О.» варто запропонувати рекомендації щодо забезпечення доступності послуг на місці покупки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рекомендації щодо забезпечення доступності послуг з вантажних перевезень

Рекомендація	Опис
Гнучкість цінової політики	Впровадження різних тарифів залежно від обсягу, відстані та сезонності попиту. Система знижок для постійних клієнтів.
Оптимізація розкладу перевезень	Розробка постійних маршрутів і графіків для зменшення часу очікування та забезпечення регулярності перевезень.
Використання технологій	Мобільні додатки та онлайн-платформи для замовлення перевезень, інтеграція з іншими транспортними компаніями.
Розширення асортименту транспортних засобів	Збільшення кількості і типів транспортних засобів для різних вантажів, щоб задовольнити різні потреби клієнтів.
Поліпшення обслуговування клієнтів	Створення центру підтримки клієнтів, підготовка персоналізованих пропозицій та забезпечення індивідуального підходу.
Забезпечення безпеки та надійності	Використання сучасних засобів фіксації та упаковки вантажів, відстеження вантажів у реальному часі.
Розвиток партнерських відносин	Розширення партнерської мережі для зниження витрат на перевезення, кооперація з міжнародними логістичними компаніями.
Активна реклама та інформування	Проведення рекламних кампаній та промоцій для підвищення впізнаваності послуг та залучення нових клієнтів.

Ця таблиця містить ключові рекомендації, які можуть допомогти підприємству забезпечити доступність та ефективність послуг з вантажних перевезень для клієнтів. Політика просування послуг з вантажних перевезень передбачає підтримку пропозиції послуги за наступною групою інструментів (рис. 2.3):

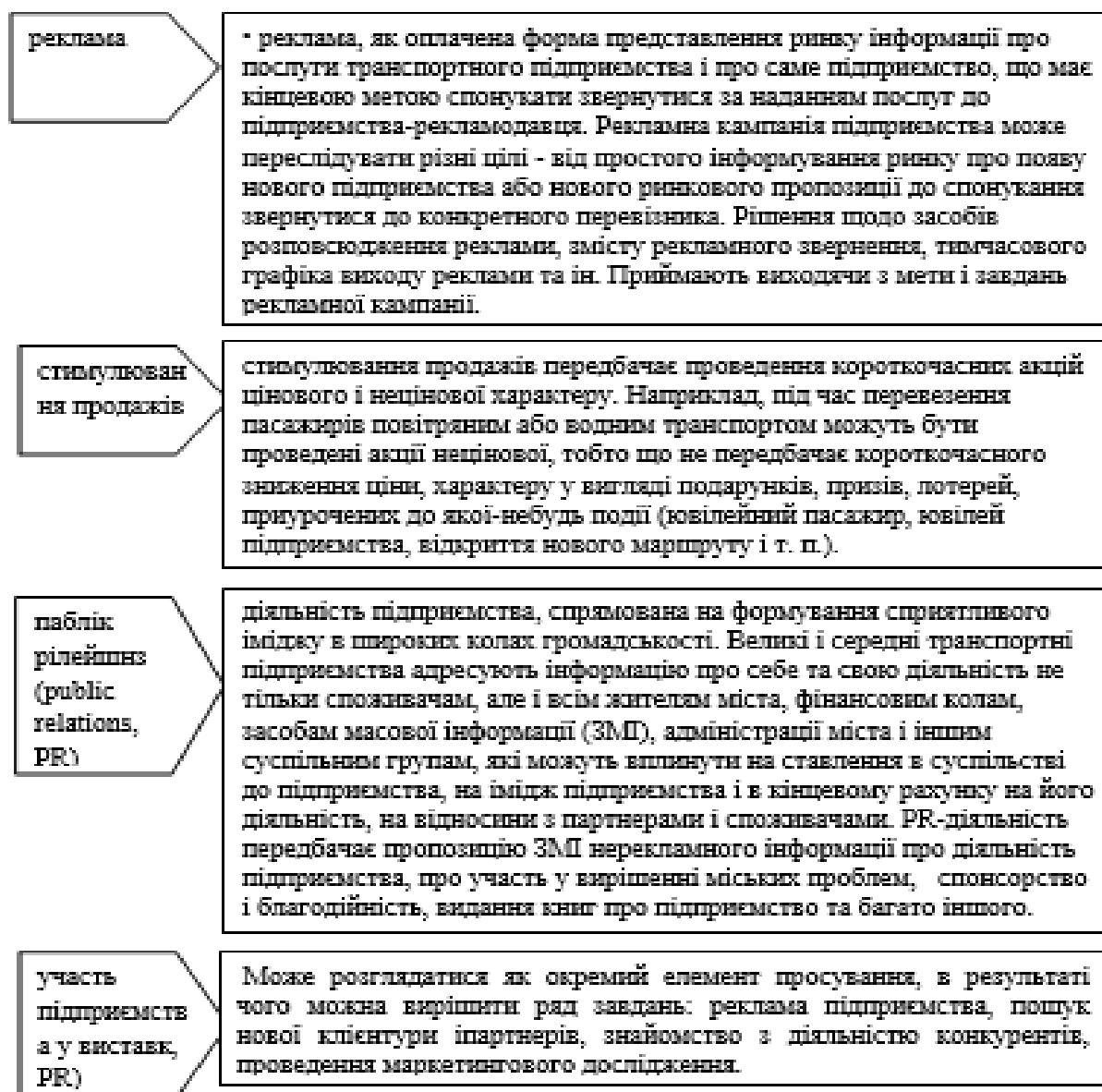


Рисунок 2.3 – Інструменти просування послуг вантажних перевезень

Збутова діяльність відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів підприємства, оскільки вона безпосередньо пов'язана з доходами від продажу товарів чи послуг, що визначають прибутковість бізнесу (рис.2.3).

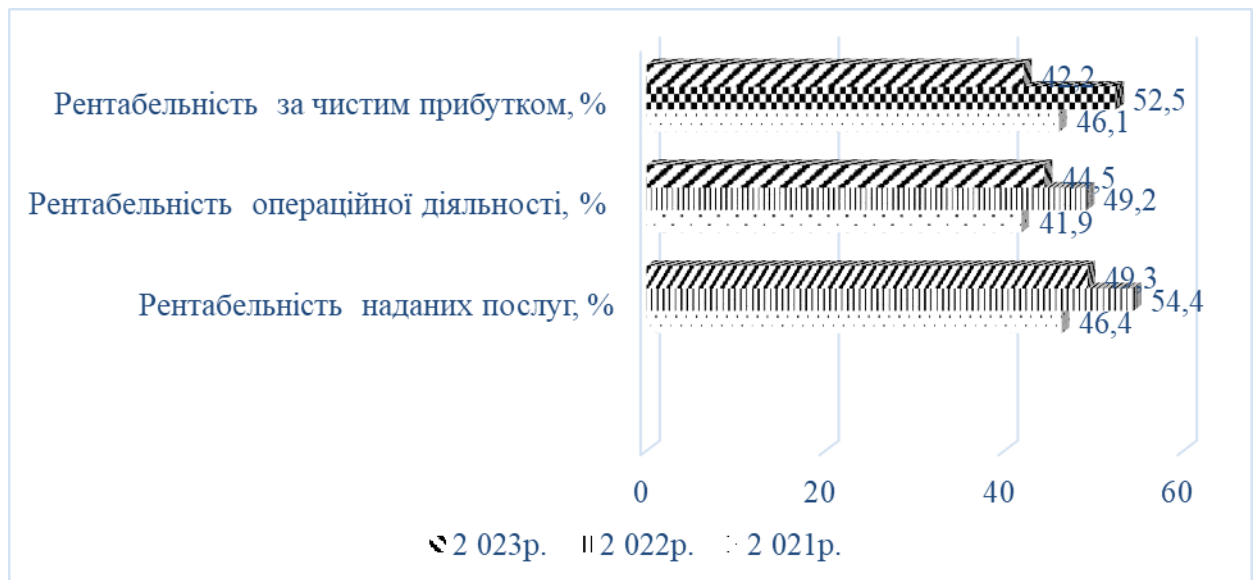


Рисунок 2.4 - Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів, тис. грн.

Розрахунки, наведені на рисунку 2.4, показують, що рентабельність наданих послуг у 2023 році збільшилася на 2,9 процентних пункти порівняно з 2021 роком. Це зростання пов'язане з підвищенням чистого прибутку підприємства, що свідчить про те, що темпи зростання чистого прибутку перевищили темпи зростання обсягу наданих послуг.

Рентабельність операційної діяльності зросла на 2,57 процентних пункти, тоді як рентабельність чистого прибутку зменшилася на 3,9 процентних пункти. Причиною цього стало збільшення чистого прибутку в 2,28 раза та зростання виручки від надання послуг на 2,15 раза. Таким чином, дослідження показали, що коефіцієнти ефективності за чистим прибутком мають тенденцію до незначного погіршення.

Збутова діяльність є не лише основою для отримання доходів, але й важливим інструментом для оптимізації витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства. Ефективне управління ціною, обсягами продажу, витратами на збут, а також застосування правильної стратегії лояльності і реклами дозволяють забезпечити високі фінансові результати та стабільне зростання.

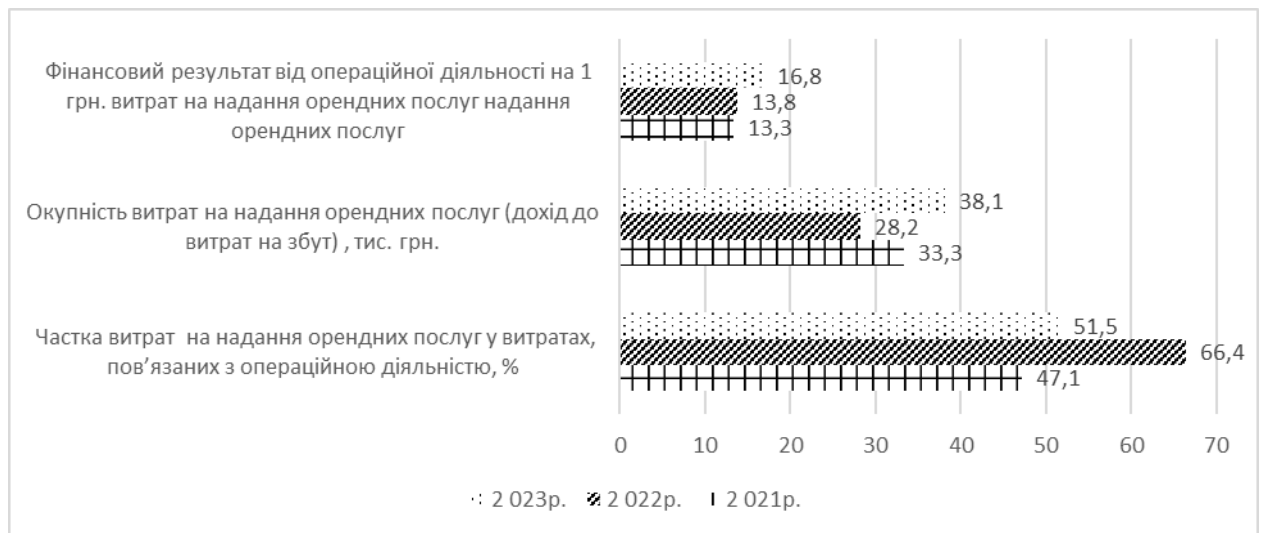


Рисунок 2.5 - Динаміка і окупність витрат підприємства на надання послуг з вантажних перевезень

Розрахунки, наведені на рисунку 2.5, показали, що частка витрат на надання орендних послуг у загальних витратах від операційної діяльності є досить значною і за період дослідження збільшилася на 4,45 процентних пункти. Водночас окупність витрат на надання орендних послуг за показником доходу від надання послуг становить 38,1 грн на 1 гривню витрат, що більше на 4,8 грн (або 14,4%) порівняно з попереднім періодом. Така тенденція є позитивною і свідчить про зростання ефективності використання витрат.

Позитивною тенденцією також характеризується показник, що відображає співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на надання послуг. У 2023 році цей показник склав 16,8 грн, що на 3,5 грн більше порівняно з попереднім періодом. Вартісні значення якісних коефіцієнтів та їх позитивна динаміка свідчать про поліпшення показників продуктивності надання послуг підприємством.

Комунікаційні заходи в ФОП «Мороз А.О.» мають обмежений характер. У таблиці 2.7 представлено основні комунікаційні заходи, що застосовуються на підприємстві. Однак через брак кваліфікованих кадрів у галузі маркетингових комунікацій, система маркетингових комунікацій у

ФОП «Мороз А.О.» є неефективною. Окрім того, комунікаційна політика підприємства охоплює кілька проблемних аспектів, таких як відсутність попередньої оцінки ситуації, оцінки ефективності витрат, розробки успішної рекламної кампанії та належного менеджменту.

Таблиця 2.7 - Характеристика використання основних комунікаційних заходів

Захід	Характеристика
Реклама	Дуже мало
Персональний продаж	Дуже мало
Пропаганда	Не використовується
Цінове стимулювання	Не використовується
Короткочасне нецінове стимулювання	Не використовується

Оцінюючи низку рішень у рамках маркетингового комплексу, ми зосередилися на конкретних рішеннях, що стосуються транспортних компаній. У разі потреби рекомендується звернутися до спеціалізованої маркетингової літератури для більш детального ознайомлення з цими питаннями.

Таким чином, маркетингова діяльність транспортних підприємств, що надають послуги з вантажоперевезень, побудована як сукупність взаємопов'язаних і логічно послідовних дій. Результати цих дій, в кінцевому підсумку, сприяють раціональній бізнес-поведінці щодо ринкової інформації. Вихідні дані для прийняття управлінських рішень ґрунтуються на результатах реалізації дослідницьких і аналітичних маркетингових функцій. Рекомендації для фахівців і служб підприємства щодо елементів маркетингового комплексу формуються на основі результатів виконання креативних маркетингових функцій.

2.3 Оцінка маркетингової стратегії підприємства ФОП «Мороз А.О.»

Для визначення проблем реалізації маркетингової стратегії підприємства у сфері транспортних послуг, ми проаналізували особливості базової маркетингової стратегії, зосередивши увагу на умовах роботи таких підприємств. Стратегія лідерства за рахунок скорочення витрат може бути ефективною для компанії, яка має власний автопарк та інфраструктурні об'єкти. Значну економію можна досягти через використання сучасних логістичних систем, що оптимізують транспортні витрати. Ця стратегія дозволяє підприємствам отримувати прибуток навіть під час кризових ситуацій. Низька вартість забезпечує захист від потужних постачальників, оскільки дає компанії більшу гнучкість. Проте, вибираючи таку стратегію, підприємство повинно враховувати ризик виникнення конкурентів з більш оптимізованими системами витрат, оскільки постійний технологічний прогрес дозволяє застосовувати новітні технології для оптимізації перевезень і більш ефективного використання автопарку та обладнання.

Отже, ще однією важливою особливістю цієї стратегії є необхідність інвестувати в розробку нового обладнання та технологій.

Стратегія диференціації для підприємства, що займається транспортними перевезеннями, передбачає створення унікальних конкурентних переваг, які дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів. Ось кілька ключових аспектів цієї стратегії:

1. Висока якість послуг: підприємство може запропонувати високоякісні послуги, що відрізняються надійністю, безпекою та зручністю для клієнтів. Наприклад, використання сучасних транспортних засобів, які забезпечують швидку доставку вантажів у різні райони з мінімальними ризиками.

2. Індивідуальний підхід до клієнта: компанія може розробити індивідуальні умови обслуговування для різних клієнтів залежно від їх потреб. Наприклад, можливість підлаштовувати маршрути і терміни доставки під вимоги замовників або надавати спеціалізовані послуги, такі як температурний контроль, обслуговування небезпечних вантажів.

3. Інноваційні технології: використання передових технологій для оптимізації процесів, таких як відстеження вантажів в режимі реального часу, автоматизовані системи управління парком автотранспорту та інтеграція з сучасними логістичними платформами. Це дозволяє підвищити ефективність та надійність послуг.

4. Екологічні ініціативи: оскільки екологічність є важливим аспектом для багатьох сучасних компаній, підприємство може пропонувати послуги, що відповідають екологічним стандартам. Це може включати використання електричних або низьковуглецевих транспортних засобів.

5. Розширена клієнтська підтримка: підприємство може забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, надаючи цілодобову підтримку, консультації з усіх питань, пов'язаних з перевезеннями, та оперативно вирішуючи будь-які проблеми, що виникають під час виконання послуг.

6. Лояльність і бонусні програми: компанія може впроваджувати програми лояльності для постійних клієнтів, знижки або бонуси за великий обсяг перевезень, що стане додатковим стимулом для співпраці та залучення нових клієнтів.

7. Гнучкість і швидкість: гнучкість у наданні послуг, можливість швидкої реакції на зміни умов або термінових замовлень може стати конкурентною перевагою. Швидкість обробки замовлень і виконання перевезень дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Переваги стратегії диференціації:

- Підвищення привабливості послуг для конкретних сегментів ринку.
- Зменшення конкуренції через унікальність пропозиції.
- Можливість встановлення вищих цін за рахунок унікальності послуг.

Ризики стратегії диференціації:

- Високі витрати на інновації та підтримку високої якості послуг.

- Ризик, що конкуренти швидко копіюватимуть диференційовані послуги.
- Необхідність постійного оновлення і адаптації послуг до вимог ринку.

Отже, стратегія диференціації в транспортних перевезеннях спрямована на надання унікальних послуг, які підвищують лояльність клієнтів і дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів [18]. Представимо особливості використання транспортною компанією ФОП «Мороз А.О» основних маркетингових стратегій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Особливості використання базових маркетингових стратегій у ФОП «Мороз А.О»

Маркетингова стратегія	Умови використання	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	власний автопарк та інфраструктурні об'єкти; використання сучасних технологій використання сільськогосподарської техніки; налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами.	захист проти сильних постачальників; стійкість під час коливань у галузі; гарантована частина прибутку.	необхідність постійного стеження за розвитком технологій в галузі та вкладання інвестицій в їх освоєння.
Диверсифікація	налагоджені партнерські зв'язки з підрядниками; сучасні технології, наявність власної інфраструктури.	лояльність клієнтів через індивідуальний підхід; можливість виділитися серед маси конкурентів; постійна клієнтура.	Зростання витрат на персонал та обслуговування нових послуг; вищий прибуток лише при довгостроковому.
Спеціалізація	спеціалізований автопарк сільськогосподарської техніки; обмеженість ресурсів; висока якість послуг.	висока частка ринку в цільовому сегменті; довгострокові контракти.	ризик, пов'язані із сезонністю та станом галузі.

На основі стратегій, що використовуються транспортними підприємствами і зокрема ФОП «Мороз А.О», можна побудувати чотири

основні різновиди конкурентних стратегій, кожна з яких спрямована на певну роль підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи розміри компанії, її ресурси, конкурентне середовище та цілі розвитку. Ось опис цих стратегій:

1. Стратегія лідерства.

Ця стратегія передбачає, що компанія прагне бути лідером на ринку, зберігаючи свою позицію за рахунок оптимізації витрат, використання ефективних технологій та постійного поліпшення сервісу. У транспортній галузі це може означати:

- Інвестиції в сучасні логістичні рішення для зменшення витрат на перевезення.
- Постійне розширення автопарку та інфраструктури.
- Використання маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду і стабільну лояльність клієнтів.
- Придбання нових технологій для оптимізації процесів та забезпечення високої якості обслуговування.

Ризики:

- Високі витрати на підтримку лідерства.
- Потреба у постійному вдосконаленні та інвестиціях.
- Ризик виникнення нових конкурентів з більш оптимізованими витратами або новими технологіями.

2. Стратегія «кидання виклику лідеру».

Ця стратегія підходить для компаній, які хочуть кинути виклик лідеру ринку, не займаючи поки що його позицій. Це вимагає глибокого аналізу слабких місць лідера та використання їх на свою користь.

- Створення нових або поліпшення існуючих сервісів, щоб задовольнити потреби клієнтів краще, ніж лідер.
- Використання стратегій, спрямованих на поліпшення обслуговування або зниження цін.

- Приділення уваги менш охопленим сегментам ринку, де лідер може бути слабшим.

Ризики:

- Великі інвестиції в розвиток нових послуг чи технологій.
- Можливість «відволікання» ресурсів на боротьбу з лідером, що може призвести до зниження ефективності в інших сферах діяльності.

3. Стратегія послідовника.

Стратегія «послідовника» підходить для компаній, які не прагнуть до лідерства на ринку, але намагаються підтримувати конкурентоспроможність через адаптацію до ринкових умов. Такі компанії використовують ефективні стратегії економії та працюють на базі існуючих інфраструктур.

- Впровадження нових технологій, але без значних інвестицій на рівні лідера.
- Використання перевірених рішень та стандартних підходів.
- Зосередження на стабільності та зниженні витрат.

Ризики:

- Обмежений потенціал для зростання.
- Низька інноваційність та адаптивність до нових змін на ринку.
- Можливість втрати клієнтів на користь більш інноваційних конкурентів.

4. Стратегія спеціаліста.

Ця стратегія передбачає орієнтацію на певний сегмент ринку, де компанія може стати експертом. Такі підприємства зазвичай мають обмежений автопарк і не можуть конкурувати з великими гравцями за рахунок масштабів, тому вони зосереджуються на якості та спеціалізації.

- Орієнтація на специфічні ринки або нішеві сегменти (наприклад, вантажоперевезення для сільськогосподарських підприємств).
- Побудова репутації як надійного постачальника з високою кваліфікацією.

- Стратегія фокусування на певних видах транспорту або видах послуг.

Ризики:

- Залежність від обмеженого ринку чи клієнтської бази.
- Можливість виникнення нових конкурентів у тій же ніші.
- Необхідність постійних інвестицій у спеціалізацію та розвиток.

У залежності від специфіки підприємства, його розміру та ринкової ситуації, компанії можуть вибирати одну з цих стратегій або комбінувати їх для досягнення бажаних результатів. У кожній стратегії є свої переваги та ризики, тому важливо ретельно обирати стратегію, яка відповідає реальним можливостям та планам розвитку компанії.

На основі зазначених стратегій можна побудувати SWOT-аналіз для ФОП «Мороз А.О.», що займається транспортними перевезеннями, зокрема орендою сільськогосподарської техніки. SWOT-аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, з якими воно може зіткнутися на ринку.

Таблиця 2.9 - SWOT- аналіз ФОП «Мороз А.О.»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність власного автопарку та інфраструктури, що дозволяє знизити витрати на оренду техніки.	1. Обмежені фінансові ресурси для активного просування на ринку.
2. Можливість впровадження інноваційних логістичних систем для оптимізації витрат на перевезення.	2. Недостатня кваліфікація кадрів у сфері маркетингу та управління.
3. Здатність використовувати стратегію лідерства за рахунок скорочення витрат.	3. Відсутність чіткої системи лояльності для клієнтів.
4. Створення надійних партнерств і надання додаткових послуг, таких як спеціалізовані вантажоперевезення.	4. Недосконала комунікаційна стратегія, що обмежує ефективність маркетингових заходів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Використання нових технологій і програмного забезпечення для покращення логістичних процесів.	1. Потенційна конкуренція з боку більш великих компаній, що мають більший автопарк та ресурси.
2. Розширення на нові ринки та надання послуг по новим маршрутам.	2. Нестабільність економічної ситуації, що може вплинути на попит на транспортні послуги.
3. Розвиток екологічних транспортних	3. Зміни в законодавстві, що можуть

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
рішень (електричні вантажівки, низьковуглецеві технології).	обмежити використання певних видів транспорту чи послуг.
4. Розширення асортименту послуг та надання додаткових опцій для клієнтів.	4. Висока конкуренція на ринку транспортних послуг.

За результатами проведеного аналізу можна надати рекомендації підприємству, сформовані на основі SWOT-аналізу.

1. Зміцнення сильних сторін:
 - Підприємству варто зосередитися на оптимізації витрат та розширенні автопарку з урахуванням новітніх технологій.
 - Необхідно інвестувати у маркетинг і кадри, щоб покращити комунікаційні та маркетингові стратегії.
 - Важливо розвивати систему лояльності та активніше залучати нових клієнтів через покращення сервісу.
2. Використання можливостей:
 - Розширення на нові ринки і використання інноваційних технологій дозволить збільшити частку на ринку та підвищити ефективність бізнесу.
 - Важливо звернути увагу на екологічні ініціативи, оскільки це може стати конкурентною перевагою в майбутньому.
3. Зниження слабких сторін:
 - Потрібно поліпшити кваліфікацію кадрів в сфері маркетингу та комунікацій, впровадити більш ефективні рекламні кампанії.
 - Слід звернути увагу на впровадження програм лояльності та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами.
4. Мінімізація загроз:
 - Необхідно моніторити економічну ситуацію та адаптувати бізнес до змін на ринку.
 - Важливо слідкувати за конкурентами та постійно вдосконалювати послуги, щоб залишатися на конкурентному рівні.

Цей SWOT-аналіз дозволяє краще зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, з якими воно може зіткнутися на ринку, що допоможе розробити більш ефективну маркетингову стратегію для подальшого розвитку.

У контексті недостатнього державного регулювання ринку вантажоперевезень, підприємства повинні зосередитися на розвитку власної маркетингової стратегії для підвищення ефективності своїх операцій. Створення і реалізація програми розвитку дозволить підприємству не тільки адаптуватися до існуючих умов, а й забезпечити стабільне зростання на конкурентному ринку.

Тому варто відзначити рекомендації для розвитку маркетингової стратегії ФОП «Мороз»:

- інвестування в маркетингові комунікації: покращення обізнаності про компанію через рекламні кампанії, участь у виставках і конференціях аграрного сектора, а також використання онлайн-маркетингу.
- покращення логістичних і технологічних процесів: оптимізація маршрутів перевезень, впровадження сучасних технологій управління автопарком для зниження витрат і підвищення ефективності.
- розширення послуг: розглянути можливість надання додаткових послуг для клієнтів, таких як технічне обслуговування або страхування вантажів.

Таким чином, для ФОП «Мороз» важливо, щоб маркетингова стратегія не лише враховувала зовнішні умови, а й була гнучкою, адаптуючись до змін в ринковому середовищі. Вона повинна стати основою для подальшого розвитку підприємства, зокрема в умовах недостатнього державного регулювання.

Враховуючи суб'єктивність проведеного PESTLE-аналізу, розробка анкети дійсно є слушним рішенням для отримання більш об'єктивних результатів. Це допоможе краще зрозуміти погляди респондентів щодо впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та

екологічних факторів на діяльність ФОП «Мороз А.О.». Анкетування дозволить зібрати актуальні та цінні дані для визначення пріоритетних напрямків і ризиків, що потребують уваги в розробці подальшої стратегії. Узагальнимо результати аналізу в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - PESTLE – аналіз ФОП «Мороз А.О.»

Позитивні фактори		Негативні фактори	
P – policy			
- вступ до СОТ та приєднання до угод про вільну торгівлю, пільговий режим. - розвиток двосторонніх відносин із країнами-сусідами (Словаччина, Білорусь, Угорщина, Польща).	Кредити МВФ надаються країнам на певних умовах. Умови МВФ стосуються впровадження програм із скорочення дефіциту національного бюджету, збільшення інформаційної прозорості збору та використання податків, лібералізації ринків та приватизації підприємств державної власності. Ці вимоги не є популярними для людей, та підприємців адже збільшує соціальне навантаження на громадян, а також створюючи складності в роботі підприємств. Великі державні витрати, збільшення податкового навантаження, зменшення вартості національної валюти.		
E – economic			
вдале географічне розташування на перетині основних шляхів руху вантажів з Європи до Азії .	недостатньо високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які працюють на умовах оренди сільськогосподарської техніки.		
збільшення обсягів транзитних перевезень вантажів автомобільним транспортом через територію України.	висока економічна доцільність використання інших видів транспорту (залізничного, водного) для перевезення вантажів через територію України.		
зростання обсягів перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні.			
S – social			
помірне зростання середнього рівня заробітних плат в галузі, що утримує витрати автоперевізників на найману працю на досить невисокому рівні.	великі обсяги тінізації галузі та використання тіньової зайнятості, що зменшує доходи бюджетів різних рівнів та рівень захищеності працівників.		
T – technology			
можливість охоплення автомобільним (у порівнянні із іншими видами) транспортом більшої території.	мала вантажопідйомність автомобілів, що використовуються при перевезенні продукції.		
наявність розробок в сфері виробництва вантажівок, спрямована на зменшення рівня експлуатаційних витрат.	поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні.		
L – legislative			
перспективи уніфікації вітчизняного законодавства у разі інтеграції України до ЄС що підвищить ефективність механізмів державного регулювання розвитку галузі.	розгалуженість нормативно-правових актів, відсутність їх уніфікації, застарілість деяких технологічних норм, складна система отримання необхідних дозволів та ліцензій.		
E – ecology			
наявність наукових розробок з метою мінімізації негативного впливу на екологію.	великі обсяги шкідливих викидів у навколишнє середовище.		
використання альтернативних екологічно чистих видів палива (біопаливо, електроенергія).			

На основі проведеного опитування та аналізу, головні проблеми розвитку ФОП «Мороз А.О.» зосереджуються на економічних, соціальних та технічних аспектах, які обмежують конкурентоспроможність та знижують

ефективність бізнесу. Основним рішенням може бути розробка програми розвитку, що включає:

1. Покращення економічної ефективності — оновлення рухомого складу, що відповідає сучасним екологічним стандартам і знижує витрати на експлуатацію.

2. Соціальні ініціативи — підвищення мотивації персоналу шляхом створення соціальних і кадрових програм, а також можливе забезпечення соціального пакета.

3. Технічна модернізація — залучення державної підтримки для впровадження сучасних технологій і поліпшення дорожньої інфраструктури.

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та відповідності міжнародним стандартам, що є необхідним для розвитку підприємства на ринку транспортних послуг.

Форма «огляд аналізу зовнішніх стратегічних факторів» є корисним інструментом для структурування та систематизації стратегічних зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Вона дозволяє оцінити, наскільки добре підприємство готове реагувати на виклики та використовувати можливості навколишнього середовища для розвитку. Це допоможе визначити пріоритетні сфери для вдосконалення та розробки конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.11 - Форма EFAS ФОП «Мороз А.О»

Зовнішні стратегічні фактори	Значущість	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Збільшення міжнародних перевезень вантажів;	0.1	2	0.2
Зменшення собівартості перевезень;	0.1	3	0.3
Приєднання до міжнародних угод;	0.1	1	0.1
Оновлення автопарку за підтримки державних програм;	0.1	3	0.3
Залучення інвестицій до галузі;	0.1	3	0.3
Оцінка можливостей	0.5		1.2
Загрози			
Недостатність державної підтримки галузі	0.1	3	0.3
Складна система отримання дозволів та ліцензій	0.1	4	0.4
Зростання цін на паливо та запчастини	0.1	3	0.3
Низький рівень заробітної плати	0.1	2	0.2
Поганий стан автошляхів та інфраструктури в країні	0.1	5	0.5
Оцінка загроз	0.5		1.7
Сумарна оцінка	1.0		-0.5

Для проведення такого аналізу потрібно створити таблицю з п'ятьма основними можливостями та загрозами. У таблиці слід зазначити кожен фактор, його вагу (0,1) та оцінку за 5-бальною шкалою, а також обчислити зважену оцінку для кожного фактору. Сума всіх зважених оцінок надасть загальну зважену оцінку, яка дозволить оцінити реакцію галузевих компаній на навколишнє середовище. Вищі загальні зважені оцінки свідчать про сильну реакцію галузі на зовнішні фактори, що може вимагати корекції стратегії. Низькі оцінки можуть вказувати на необхідність посилення адаптивних механізмів або покращення певних аспектів функціонування підприємства. Таке узагальнення допомагає зрозуміти загальний стан та підготовленість галузі до змін у навколишньому середовищі й може стати основою для стратегічних рішень.

Аналіз дійсно глибоко розкриває специфіку зовнішніх викликів і можливостей для ФОП «Мороз А.О.». Залучення держави для вирішення проблем, таких як складна система ліцензування та погана інфраструктура, є критично важливим. А для самого підприємства ключовим буде фокус на розробці маркетингової стратегії, яка не лише реагуватиме на існуючі негативні фактори, але й ефективно використовуватиме виявлені можливості.

Додатковий аналіз процесу стратегічного маркетингу допоможе сформувати чіткий план дій для підвищення конкурентоспроможності й розвитку послуг оренди техніки.

В умовах сильномінливого середовища ФОП «Мороз А.О.» необхідно застосовувати адаптивні механізми для забезпечення гнучкості та стійкості стратегічного маркетингу. Оскільки ринок швидко змінюється під впливом незалежних факторів, адаптивні підходи дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики й ефективніше використовувати можливості.

Дослідники та практики виділяють декілька основних механізмів адаптації, що варіюються залежно від ступеня посилення реалізації маркетингових стратегій:

1. Проактивна адаптація – передбачає випереджаюче планування і прогнозування змін у середовищі. ФОП «Мороз А.О.» може вживати заходів, спрямованих на попередження потенційних загроз, і активно формувати ринкову позицію, аналізуючи тренди та зміни у вимогах клієнтів.

2. Реактивна адаптація – швидке реагування на зміни, що вже відбулися. Тут підприємство коригує свої дії відповідно до нових умов, таких як зміна попиту, цінова політика конкурентів чи зміни в законодавстві. Це може включати оновлення асортименту послуг або коригування тарифів.

3. Гнучке планування – постійний перегляд маркетингових стратегій і планів, адаптація до змін у короткостроковій перспективі. Це дозволяє швидко модифікувати поточні дії в межах загальної стратегії, що є надзвичайно важливим у мінливому середовищі.

4. Розвиток організаційної спроможності – підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення внутрішніх процесів і технологій, щоб забезпечити високу оперативність та ефективність. Інвестування в нові знання та інновації допомагає компанії бути більш адаптивною до ринкових умов.

5. Партнерська взаємодія – встановлення взаємовигідних відносин з іншими учасниками ринку, державними структурами, інвестиційними

партнерами та постачальниками. Це дозволяє розподілити ризики та отримати підтримку в разі різких змін зовнішніх факторів.

Застосування таких адаптивних механізмів допоможе ФОП «Мороз» не лише зберегти свою ринкову позицію, а й успішно розвиватися на конкурентному ринку транспортних послуг, адаптуючись до умов і швидко реагуючи на нові виклики та можливості [16].

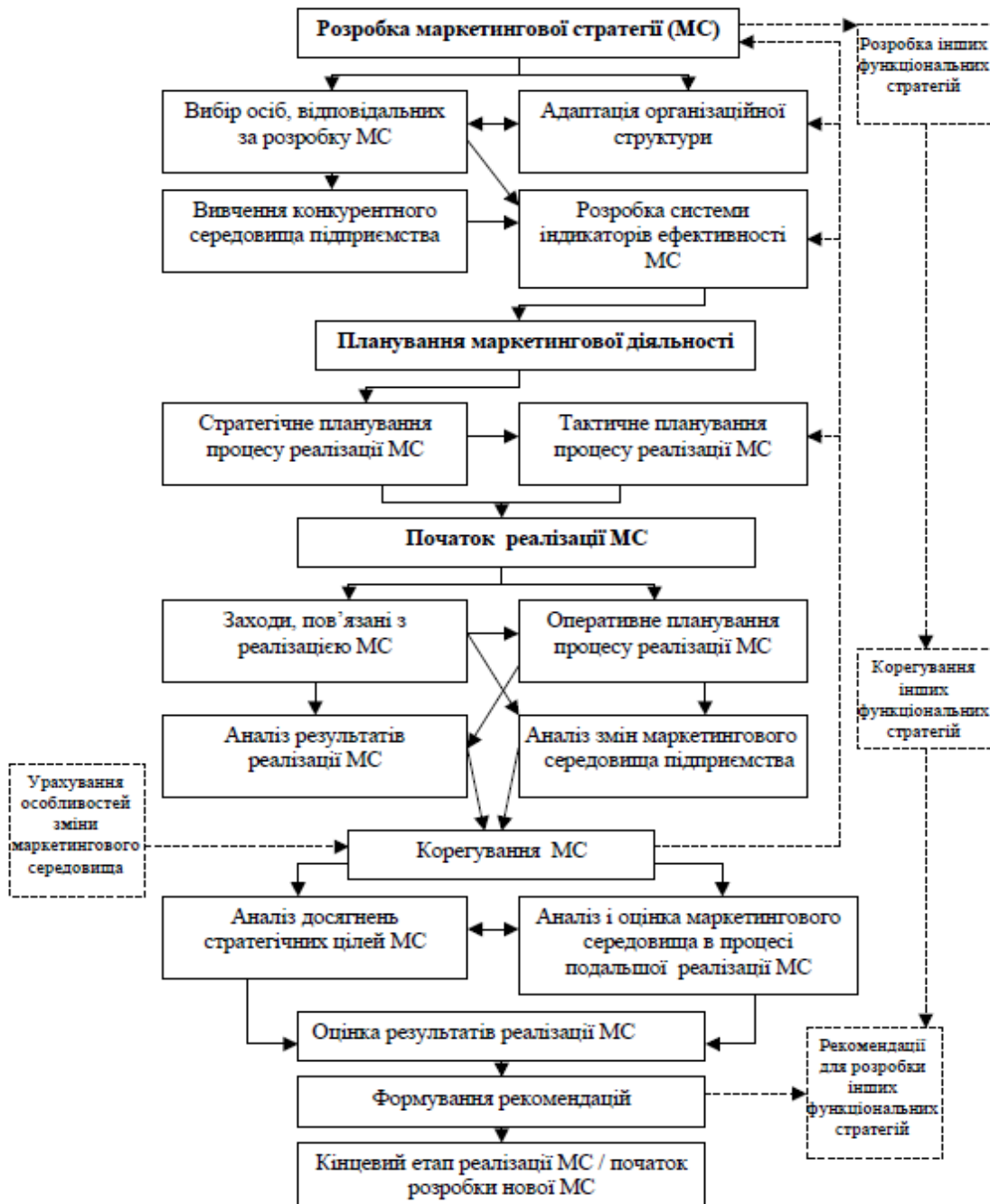


Рисунок 2.6 - Модель процесу реалізації стратегічного маркетингу ФОП «Мороз А.О.»

Адаптивний механізм реалізації маркетингових стратегій для ФОП «Мороз А.О.» залежить від точного розуміння зовнішніх умов та активного використання інструментів, які дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни. SWOT і PESTLE - аналіз допомагають створити комплексне бачення зовнішнього середовища та спрогнозувати потенційні загрози й можливості, що дозволяє формувати обґрунтовані рекомендації щодо адаптації до ринкових умов.

Організаційні та функціональні механізми, що підтримують реалізацію маркетингової стратегії, можуть включати такі прийоми та методи:

1. Аналіз і сегментація ринку – визначення найбільш перспективних клієнтських сегментів, що дозволяє ФОП «Мороз А.О.» зосередити маркетингові зусилля на тих групах споживачів, які найвірогідніше скористаються послугами підприємства.

2. Розробка конкурентної стратегії – обрання одного з чотирьох типів стратегій (лідерства, кидання виклику, стратегії послідовника або спеціаліста), що найбільш відповідає позиції підприємства на ринку, дозволяє посилити конкурентну стійкість.

3. Оптимізація комунікаційної стратегії – використання відповідних каналів комунікації (соціальні мережі, пряма реклама тощо) для досягнення більшого охоплення та взаємодії з цільовою аудиторією.

4. Підтримка високої якості послуг – створення стандартів обслуговування та підтримка рівня якості послуг, що є одним із важливих факторів для залучення та утримання клієнтів.

5. Формування лояльності клієнтів – використання програм лояльності, персоналізованих пропозицій, знижок для постійних клієнтів та інших стимулів, що допоможуть перетворити одноразових споживачів на постійних клієнтів.

6. Використання сучасних технологій та інновацій – інвестування в нові технології, що підвищують ефективність та якість послуг, допоможе підприємству зберегти конкурентні переваги.

Отже, формування оптимального маркетингового пакета для ФОП «Мороз А.О.» має на меті не лише стабілізувати його позицію на ринку, а й сприяти зростанню через проактивну реакцію на зміни зовнішнього середовища та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів (рис. 2.7).

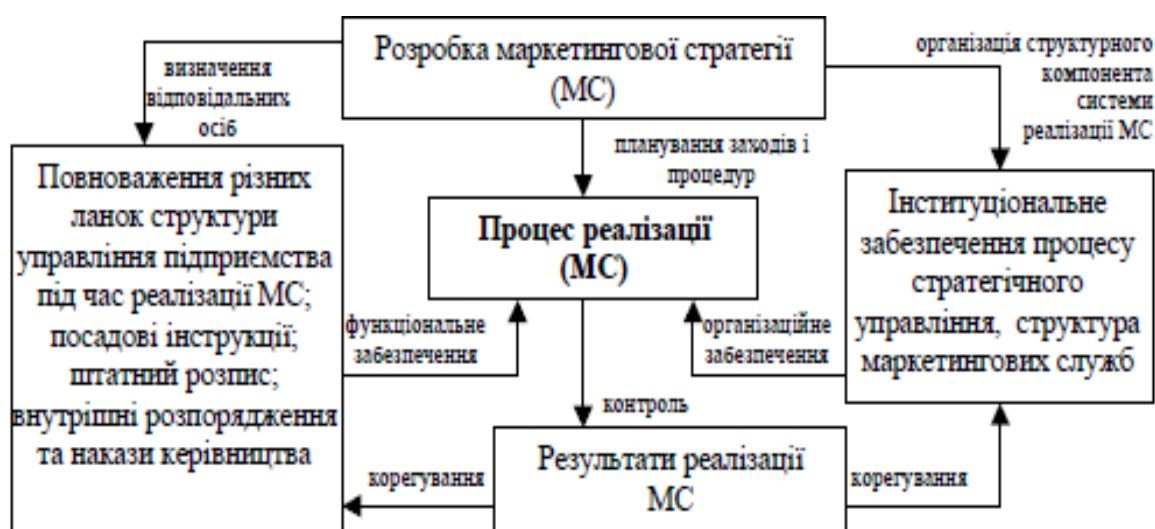


Рисунок 2.7 - Структурне зображення організаційно - функціонального механізму забезпечення стратегічного маркетингу в ФОП «Мороз А.О.»

Таким чином, стратегічний маркетинг на підприємстві включає чотири підсистеми, які забезпечують його повноцінне функціонування та адаптивність у мінливому середовищі. Особлива увага приділяється конкурентоспроможності, яка прямо впливає на ринкові позиції та на потенціал розвитку компанії.

Для ефективної реалізації маркетингових стратегій ФОП «Мороз А.О.» має інтегрувати механізми, що адаптуються до змін зовнішнього середовища, та використовувати інструменти стратегічного аналізу, як-от PESTLE та SWOT, для розробки оптимальних маркетингових рішень. Цей підхід

дозволяє створювати стратегічні пріоритети на основі оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також потенційних можливостей і загроз на ринку.

Тому нам доцільно проаналізувати економічний ефект бізнесу та проаналізувати його власну маркетингову підсистему.

Таблиця 2.12 - Значення коефіцієнтів для оцінки ліквідності та платоспроможності ФОП «Мороз А.О.»

Показники	норматив	2019	2020	2021	2022	2023
ФОП «Мороз А.О.»						
Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2 – 1,0	0,047	0,034	0,048	0,013	0,038
Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	0,869	0,063	0,863	0,094	0,868
Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1	0,630	0,637	0,681	0,771	0,667
Рівень операційної платоспроможності	≥ 1	0,10	0,024	0,108	0,439	0,438
ФОП «Гимошенко Ю.В.»						
Коефіцієнт негайної абсолютної ліквідності	0,2 – 1,0	0,011	0,012	0,093	0,206	0,069
Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	0,236	0,216	1,133	1,613	2,804
Проміжний коефіцієнт покриття	≥ 1	0,227	0,206	1,087	1,383	2,648
Рівень операційної платоспроможності	≥ 1	0,077	0,066	0,146	0,473	0,139

Результати аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства дійсно демонструють певні суперечності через особливості балансової структури. Висока частка акцій і довгострокових зобов'язань у структурі пасивів свідчить про значний рівень фінансових зобов'язань підприємства, що може обмежувати його гнучкість у короткостроковій перспективі. Водночас велика частка оборотних активів у складі активів вказує на значні можливості для покриття поточних зобов'язань. Це, однак, не вирішує питання довгострокової фінансової стійкості, особливо якщо значна частина оборотних активів фінансується за рахунок оренди чи забезпечення боргів, як у випадку з автопарком, що знаходиться на умовах оренди або застави.

Такий механізм, коли витрати на технічне обслуговування частково перекладаються на власника активів, може бути корисним для зниження поточних витрат, проте він також створює ризики при погіршенні технічного стану автопарку. У випадку високого рівня амортизації орендованого парку

виникає потреба в оновленні умов оренди або пошуку нових партнерів для забезпечення фінансування. Для підвищення точності оцінки фінансової стійкості й ліквідності пропонується відстежувати динаміку ключових показників, таких як коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності, коефіцієнт покриття і рівень платоспроможності. Використання показників середньої платоспроможності, розроблених британськими експертами, може надати додаткові дані для порівняльного аналізу та виявлення тенденцій у фінансовому стані підприємства.

Загальний висновок свідчить про наявність можливостей для підвищення ефективності маркетингової діяльності ФОП «Мороз А.О.», особливо у порівнянні з лідерами галузі, які активно використовують сучасні інструменти для створення збалансованих стратегій. Основні аспекти, які потребують уваги:

1. Недостатній розвиток маркетингової складової: Відсутність повноцінного маркетингового відділу або спеціалізованих функцій у структурі підприємства обмежує можливість комплексного охоплення маркетингових аспектів. Зосередження зусиль на просуванні послуг без інтеграції інших елементів маркетингу (аналіз ринку, ціноутворення, комунікація з клієнтами) може призвести до обмеженої конкурентоспроможності.

2. Середній рівень ефективності маркетингової діяльності: Оскільки маркетинг компанії оцінюється як середній, існує можливість для підвищення ефективності за рахунок впровадження аналітичних інструментів для дослідження потреб клієнтів, моніторингу конкурентів і ринкових тенденцій. Це може допомогти підприємству краще позиціонувати свої послуги.

3. Використання консервативних каналів просування: Для збільшення ринкової частки і підвищення впізнаваності послуг підприємству варто розглянути нові канали просування, зокрема, цифрові інструменти маркетингу — соціальні мережі, онлайн-рекламу, SEO та контент-маркетинг.

Це дозволить розширити аудиторію і залучити нових клієнтів, які часто орієнтуються на інформацію, доступну в інтернеті.

Удосконалення цих напрямків сприятиме не лише підвищенню рентабельності послуг, але й формуванню конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Окреслення стратегічних заходів в управлінні діяльністю підприємства

Окреслення стратегічних заходів в управлінні діяльністю підприємства є важливим етапом у розвитку компанії, адже дозволяє визначити напрямки її діяльності, які сприятимуть досягненню довгострокових цілей і підвищенню конкурентоспроможності. Для ФОП «Мороз А.О.» стратегічні заходи можуть включати такі ключові напрямки:

1. Удосконалення маркетингової стратегії.

- Розширення маркетингового відділу: створення або розвиток окремої підсистеми, яка б координувала всі маркетингові функції, забезпечуючи комплексний підхід до просування послуг.
- Інтеграція цифрових каналів просування: використання соціальних мереж, контекстної реклами, SEO-оптимізації для залучення нових клієнтів та підвищення онлайн-присутності підприємства.
- Розробка персоналізованих маркетингових кампаній: врахування специфіки потреб клієнтів та сегментація ринку для розробки таргетованих рекламних кампаній.

2. Покращення операційної ефективності.

- Оптимізація управління автопарком: використання сучасних технологій для управління автопарком, включаючи системи моніторингу і діагностики транспорту, що дозволить знижувати витрати на технічне обслуговування.
- Автоматизація бізнес-процесів: впровадження ERP-систем або інших програмних рішень для автоматизації обліку, управління запасами, логістики та фінансових потоків.
- Управління ризиками: визначення основних ризиків і розробка стратегії їх мінімізації (зокрема, ризиків, пов'язаних з орендою транспорту, економічною нестабільністю).

3. Фінансові заходи для підвищення платоспроможності.

- Оптимізація фінансової структури: зниження залежності від довгострокових зобов'язань та пошук більш вигідних джерел фінансування (наприклад, через співпрацю з інвесторами або партнерами).
- Контроль за ліквідністю: впровадження системи моніторингу грошових потоків для забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань і запобігання фінансовим труднощам.
- Планування грошових потоків: розробка детального плану для управління грошовими потоками, з урахуванням сезонності та коливань попиту.

4. Розвиток людських ресурсів.

- Мотивація персоналу: впровадження програм стимулювання та заохочення, які б підтримували продуктивність і лояльність працівників.
- Навчання і розвиток персоналу: регулярне навчання співробітників для підвищення їх кваліфікації, що дозволить покращити загальну ефективність роботи підприємства.
- Поліпшення соціального пакету: створення привабливих умов для працівників, що дозволить знизити текучість кадрів і залучити кваліфікованих спеціалістів.

5. Інноваційні та технологічні заходи.

- Впровадження нових технологій: інвестування в новітні технології для покращення продуктивності, таких як автоматизація процесів, використання онлайн-сервісів для зручності клієнтів.
- Технічне вдосконалення інфраструктури: підвищення якості наданих послуг за допомогою модернізації автопарку, впровадження більш економічних і екологічних транспортних засобів.
- Інновації в обслуговуванні клієнтів: розробка нових продуктів і послуг, що дозволяють задовольнити змінювані потреби ринку, підвищуючи привабливість підприємства для потенційних клієнтів.

6. Розвиток партнерських відносин.

- Пошук нових партнерів: розширення співпраці з постачальниками, партнерами по оренді транспортних засобів, а також з іншими підприємствами, що надають послуги в тій самій або суміжній галузі.
- Угода про стратегічні альянси: вивчення можливостей для створення стратегічних альянсів з іншими компаніями для спільного виходу на нові ринки та зниження операційних витрат.

7. Оцінка та моніторинг результатів.

- Постійний моніторинг реалізації стратегії: встановлення чітких критеріїв для оцінки успіху стратегії і регулярний перегляд плану на основі змін в ринковому середовищі.
- Оцінка результатів та коригування стратегії: регулярна перевірка ефективності стратегічних заходів та коригування плану для адаптації до нових умов.

Загалом, стратегічні заходи в управлінні діяльністю підприємства повинні сприяти забезпеченню стабільності, підвищенню ефективності та стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів

Механізм реалізації функцій прогнозування майбутнього включає в себе системний підхід, який поєднує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, використовуючи відповідні інструменти, тенденції

ринку та потреби майбутніх споживачів. Це дає можливість формувати стратегії, які забезпечують конкурентні переваги і адаптивність до змін. Всі ці аспекти мають бути взаємопов'язані і взаємодіяти для створення комплексного механізму прогнозування. Ось 5 взаємопов'язаних компонентів цього механізму:

1. Аналіз зовнішнього середовища.

- PESTLE-аналіз: оцінка політичних, економічних, соціальних, технічних, екологічних і правових факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства в майбутньому.
- Сканування ринку: вивчення конкурентного середовища, тенденцій у галузі, змін в законодавстві, споживчих уподобаннях та технологічних інноваціях.
- Прогнозування макроекономічних змін: використання економічних індикаторів, таких як інфляція, ставки відсотків, зміни в ВВП, які можуть вплинути на загальну динаміку ринку.

2. Аналіз внутрішнього середовища.

- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз всередині компанії, що дозволяє зрозуміти потенціал для розвитку і готовність адаптуватися до змін.
- Оцінка ресурсів і можливостей: визначення фінансових, людських та матеріальних ресурсів, наявних для реалізації стратегічних цілей. Це дає можливість оцінити здатність підприємства реагувати на зовнішні зміни.
- Інноваційні можливості: оцінка здатності компанії інвестувати в нові технології та процеси, що допоможуть залишатись конкурентоспроможними.

3. Інструменти прогнозування та моделювання.

- Кількісні методи прогнозування: використання статистичних методів, математичних моделей і комп'ютерного моделювання для прогнозування попиту, цін і фінансових результатів.

- **Сценарний аналіз:** розробка кількох можливих сценаріїв розвитку подій в залежності від зовнішніх та внутрішніх змін, що дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього.

- **Методи аналітики великих даних (Big Data):** використання даних для виявлення патернів і трендів, які допомагають прогнозувати поведінку споживачів і розвиток ринку.

4. Аналіз споживчих тенденцій.

- **Вивчення потреб майбутніх споживачів:** проведення досліджень споживчих переваг, аналіз зміни їх поведінки та вимог до продуктів і послуг.

- **Соціокультурні фактори:** визначення впливу культурних, соціальних та демографічних змін на попит та вимоги до продуктів.

- **Технологічні зміни:** прогнозування змін у технологіях, які можуть змінити спосіб життя споживачів або їхні вимоги до товарів і послуг.

5. Інтеграція та адаптація.

- **Інтеграція отриманих даних:** об'єднання результатів зовнішнього і внутрішнього аналізу з даними прогнозування для створення стратегії. Це дозволяє побудувати більш точні прогнози і стратегії на основі отриманих даних.

- **Гнучкість стратегії:** здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє коригувати стратегії в разі необхідності.

- **Моніторинг і оновлення:** постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для своєчасного коригування прогнозів і стратегій.

Механізм прогнозування майбутнього в рамках стратегічного управління функціонує як динамічна система, в якій всі п'ять компонентів тісно взаємопов'язані. Збір та аналіз інформації з різних джерел дозволяє створити детальну картину майбутніх змін і на її основі формувати стратегії, здатні ефективно реагувати на зміни ринку і зовнішні умови. Цей процес

дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і адаптованим до змін, що відбуваються в економічному середовищі.

В таблиці 3.1 представимо основні цілі і елементи підсистеми стратегічного маркетингового механізму ФОП «Мороз А.О».

Таблиця 3.1 - Цілі та елементи підсистем механізму реалізації функції перспективного передбачення забезпечення стратегічного маркетингу в ФОП «Мороз А.О.»

Підсистема забезпечення	Елементи підсистеми	Цілі підсистеми
Організаційна.	створення організаційних елементів забезпечення стратегічного маркетингу; комунікаційне забезпечення (зв'язки та координація); забезпечення делегування та відповідальності; навчання тощо.	створення архітектури організаційних елементів маркетингу та регламентація їх взаємодії
Ресурсна	надання інформації для застосування стратегічного маркетингу; забезпечення персоналом в рамках стратегічного маркетингу; забезпечення фінансовими ресурсами; матеріальні та технічне забезпечення; покращення іміджу.	своєчасне забезпечення потрібними ресурсами відповідної якості і визначення суми витрат
Нормативно-правова	закони та підзаконні акти, що регулюють діяльність ФОП «Тимошенко Юлія Вікторівна»; нормативні акти дозвільного характеру; внутрішня документація; стандарти управління якістю та системи менеджменту; ліцензування, тощо.	створення правових умов та нормативної бази для ефективного впровадження маркетингової стратегії.

Функціональна	забезпечення маркетингових досліджень; планування стратегічного маркетингу; прогнозування стратегічного маркетингу; реалізація концепції стратегічного маркетингу; реалізація обраної маркетингової стратегії; контроль реалізації маркетингової стратегії тощо.	вироблення заходів та засобів для реалізації цілей стратегічного маркетингу.
Інструментальна	методи маркетингових досліджень та аналізу; програми реалізації маркетингових стратегій; методи обробки та узагальнення даних; методи планування (плани, показники діяльності, які заплановано отримати під час реалізації обраної маркетингової стратегії); прогнози (прогнози показників потреб ринку, постійних клієнтів, зростання якості тощо); показники ресурсозабезпеченості в різних сферах; бюджетування та нормування; аутсорсинг (вибір підприємств-партнерів); посадові інструкції, управлінські рішення тощо.	створення комплексу алгоритмів, методів, методик та моделей поведінки для забезпечення реалізації завдань стратегічного маркетингу.

Основні цілі та елементи підсистеми стратегічного маркетингового механізму ФОП «Мороз А.О.» повинні бути спрямовані на створення ефективної стратегії розвитку компанії в умовах змінного зовнішнього середовища. Ось основні цілі та елементи цього механізму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні цілі стратегічного маркетингового механізму

Цілі	Елементи підсистеми стратегічного маркетингового механізму
1. Збільшення частки ринку	- Аналіз ринку та конкурентного середовища (PESTLE, SWOT)
	- Прогнозування та планування (стратегічні сценарії)
	- Ринкові дослідження та інновації
	- Завоювання нових ринкових сегментів
	- Розширення присутності на поточних ринках

2. Покращення конкурентоспроможності	- Комунікація та просування (брендування, реклама)
	- Використання сильних сторін для конкурентної переваги
	- Управління клієнтськими відносинами (CRM)
	- Вдосконалення продуктів і маркетингових стратегій
	- Фінансове управління та моніторинг
3. Забезпечення стабільності фінансових показників	- Внутрішня організація та управління командою
	- Оптимізація витрат і підвищення ефективності продажів
	- Система мотивації для співробітників
	- Мінімізація ризиків
4. Інноваційний розвиток	- Впровадження нових технологій і продуктів
	- Пошук інноваційних рішень для покращення обслуговування
5. Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів	- Формування довгострокових відносин з клієнтами
	- Створення і підтримка лояльності клієнтів

Ця таблиця надає чітке уявлення про стратегічні цілі та відповідні елементи підсистеми, які повинні бути реалізовані для досягнення успіху в маркетинговій діяльності ФОП «Мороз А.О.».

Стратегічне планування є важливим етапом для будь-якого бізнесу, і використання різних напрямків для розвитку може допомогти створити стратегію, яка враховує всі аспекти бізнесу. Ось кілька ключових напрямків, які можуть бути використані при формуванні стратегії економічного розвитку для підприємств, зокрема для ФОП «Мороз А.О.», з урахуванням світових практик (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 - Напрями, які можуть бути використані при формуванні стратегії економічного розвитку ФОП «Мороз А.О.»

№ Напрямок стратегії	Опис напрямку
1 Оптимізація витрат	Зниження операційних витрат, ефективне використання ресурсів та інвестицій, пошук можливостей для економії.
2 Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, продуктів або послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3 Розвиток ринку та продукції	Розширення ринкових можливостей для існуючих та нових продуктів або послуг.
4 Збільшення частки ринку	Стратегії по залученню нових клієнтів і збільшенню продажів на існуючих ринках.
5 Забезпечення сталого розвитку	Пошук шляхів для досягнення сталості, збереження природних ресурсів, розвиток екологічно чистих технологій.
6 Управління ризиками	Розробка планів і процедур для зменшення або подолання економічних, фінансових та операційних ризиків.
7 Глобалізація та міжнародна експансія	Розширення бізнесу на нові міжнародні ринки, відкриття філій або партнерських відносин за кордоном.
8 Адаптація до змін зовнішнього середовища	Реакція на зміни в політичних, економічних, соціальних і технологічних умовах (PESTLE).
9 Конкурентоспроможність та диференціація	Розробка унікальних характеристик товарів/послуг, що дозволяють відрізнитися від конкурентів на ринку.
10 Диверсифікація	Розширення видів діяльності або продуктових ліній для зменшення залежності від одного ринку чи продукту.
11 Покращення управлінської ефективності	Вдосконалення процесів управління, збільшення оперативної ефективності, автоматизація бізнес-процесів.
12 Підвищення клієнтської лояльності	Встановлення довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами, покращення сервісу та підтримки.

Комбінація напрямків для створення складної стратегії. В залежності від специфіки діяльності ФОП «Мороз А.О.» можуть бути комбіновані декілька напрямків для створення комплексної стратегії розвитку. Наприклад:

1. Скорочення видатків і продаж непрофільних активів (наприклад, оренда частини автопарку) можна поєднати з розвитком ринку та інноваціями в продукції (впровадження нових транспортних засобів або послуг).

2. Збільшення частки ринку та покращення клієнтської лояльності можуть супроводжуватись адаптацією до змін у зовнішньому середовищі і оптимізацією витрат.

3. Диверсифікація бізнесу, наприклад, додавання нових послуг у портфель, може бути поєднана з покращенням управлінської ефективності та глобалізацією, якщо є можливість виходу на міжнародні ринки.

Поєднання цих напрямків дозволяє побудувати більш адаптивну стратегію, яка буде готова реагувати на змінні умови ринку та зовнішнього середовища, при цьому зберігаючи внутрішню ефективність та конкурентоспроможність. Таким чином, в майбутньому для ФОП «Мороз А.О.» буде важливо орієнтуватися на ці напрямки та стратегічно комбінувати їх для досягнення сталого розвитку та досягнення фінансової стійкості.

Висновки щодо стратегічного управління є обґрунтованими та важливими для розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Ось кілька ключових моментів, які підкреслюють значення стратегічного управління та його роль у розвитку бізнесу в Україні:

1. Стратегічне управління забезпечує системність та послідовність дій: завдяки чітко визначеній стратегії підприємства здатні реагувати на зміни в ринковому середовищі та планувати свою діяльність на довгострокову перспективу. Це дозволяє підприємствам діяти не випадковим чином, а на основі чіткої стратегії, що збільшує шанси на досягнення поставлених цілей.

2. Адаптація до змін та готовність до непередбачуваних ситуацій: стратегічне управління дозволяє компаніям бути більш гнучкими і готовими до зовнішніх і внутрішніх змін. Враховуючи швидкі зміни в економічних умовах, підприємства, що впроваджують стратегію, мають кращі шанси адаптуватися і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

3. Забезпечення узгодженості між поточними та стратегічними цілями: важливим аспектом є те, що стратегічне управління допомагає не лише вирішувати поточні проблеми, але й формулювати довгострокові цілі та забезпечувати їх досягнення в майбутньому. Це дозволяє зберігати стабільність і ефективність навіть у складних умовах.

4. Застосування міжнародного досвіду для вітчизняних умов: використання іноземного досвіду в стратегічному управлінні є важливим кроком для вітчизняних підприємств. Однак слід пам'ятати, що успішне перенесення цього досвіду на українські підприємства має враховувати специфіку національного ринку, економічну ситуацію, культурні особливості та інші фактори.

5. Роль стратегічного управління в підвищенні ефективності підприємств: впровадження стратегії не лише допомагає підприємствам досягати своїх цілей, але й підвищує їх загальну ефективність, знижуючи ризики, оптимізуючи ресурси та сприяючи зростанню.

Рекомендації для розвитку стратегічного управління для ФОП «Мороз А.О.»:

✓ Інтеграція міжнародного досвіду: **потрібно активно використовувати** іноземний досвід для адаптації національних стратегій. Важливо навчати менеджерів підприємств методам стратегічного планування та управління, проводити обміни досвідом з іншими країнами.

✓ Врахування національних умов: стратегії, що застосовуються в інших країнах, мають бути адаптовані до умов України, враховуючи особливості економіки, соціальні та політичні фактори.

✓ Навчання та підтримка підприємців: створення програм навчання для підприємців з управління стратегією, залучення консультантів для допомоги в розробці стратегій, а також підтримка з боку держави та фінансових інститутів допоможуть підвищити рівень стратегічного мислення серед вітчизняних бізнесменів.

✓ Оцінка ефективності стратегій: регулярний моніторинг та коригування стратегій є необхідним для адаптації до змінюваних умов. Це допомагає підприємствам не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх.

Таким чином, стратегічне управління є критично важливим для сталого розвитку вітчизняних підприємств. Правильне планування та адаптація до змінюваного середовища дозволяють підвищити конкурентоспроможність і ефективність підприємств в Україні.

3.2 Розробка моделі маркетингової стратегії розвитку підприємства

Запропонована концептуальна модель забезпечення стратегічного маркетингу для ФОП «Мороз А.О.» має на меті інтеграцію ключових підсистем і процесів, що стосуються розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Така модель дозволяє враховувати особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що є необхідним для досягнення ефективності в умовах постійно змінюваного ринку.

Переваги концептуальної моделі для ФОП «Мороз А.О.»:

- Універсальність: модель є гнучкою і може бути адаптована під різні підприємства та ринкові умови.
- Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів: завдяки комплексному підходу модель забезпечує збалансовану стратегію, яка враховує як зовнішнє середовище, так і внутрішні можливості підприємства.
- Динамічність і адаптивність: постійне моніторинг і коригування стратегії дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринку, підтримуючи конкурентоспроможність.

- Фокус на довгостроковій ефективності: визначення стратегічних цілей, орієнтованих на сталий розвиток підприємства, дозволяє зосередитися на створенні стійких конкурентних переваг.

Застосування такої концептуальної моделі стратегічного маркетингу допоможе ФОП «Мороз А.О.» не лише адаптуватися до існуючих умов, але й вибудувати конкурентну стратегію, яка сприятиме досягненню стабільного розвитку, розширенню клієнтської бази та підвищенню ефективності бізнесу в умовах динамічного ринку.

В рамках наукового дослідження була розроблена модель організаційної та економічної підтримки стратегічного маркетингу в ФОП «Мороз А.О.», яка відображає ключові аспекти розвитку компанії, її конкурентоспроможність та потенціал для подальшого зростання на ринку послуг сільськогосподарської техніки. Запропонована модель організаційної та економічної підтримки стратегічного маркетингу для ФОП «Мороз А.О.» підтверджує, що компанія має достатній потенціал для подальшого розвитку та стабільної діяльності в конкурентному середовищі. Ключовими факторами успіху є чітка організаційна структура, наявність фінансових резервів, високий рівень кваліфікації персоналу та усталена клієнтська база. Однак для підтримки зростання і зміцнення позицій на ринку необхідно активно реагувати на зовнішні зміни, зокрема на економічну ситуацію та конкурентну боротьбу.

Для успішної та своєчасної реалізації послуг ФОП «Мороз А.О.» необхідно враховувати кілька технічних і організаційних аспектів, які сприяють зниженню витрат і мінімізації ризиків. Важливими компонентами є транспорт, закупівля необхідних товарів і послуг, а також технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Нижче наведені основні показники та характеристики, що описують технічну підтримку і загальний стан компанії: наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Основні показники технічної підтримки та узагальнюючі характеристики ФОП «Мороз А.О.»

Показник	Опис
Технічна база	Наявність власного парку сільськогосподарської техніки для надання послуг клієнтам.
Транспортні витрати	Оптимізація транспортних витрат завдяки використанню власного транспорту для доставки техніки та запчастин.
Закупівля запасних частин	Постійне оновлення і закупівля запасних частин, компонентів і збірок для техніки для забезпечення її безперервної роботи.
Моторне масло і дизельне паливо	Закупівля та забезпечення наявності всіх необхідних матеріалів для техніки, що знижує ризики простою машин.
Шини для вантажних автомобілів	Регулярне оновлення шин для вантажних автомобілів, що є необхідним для забезпечення безпеки та ефективності перевезень.
Технічне обслуговування та ремонт	Наявність кваліфікованих механіків і технічних спеціалістів, які займаються регулярним обслуговуванням техніки та усуненням несправностей.
Диверсифікація послуг	Розширення спектра послуг, що дозволяє знизувати залежність від одного виду діяльності та мінімізувати ризики.
Зовнішні чинники впливу	Вартість послуг і запасних частин залежить від змін на зовнішньому ринку, таких як ціни на паливо, запчастини, тощо.
Система управління запасами	Організація системи управління запасами для мінімізації витрат та забезпечення швидкого доступу до необхідних компонентів.
Інновації в технічному обслуговуванні	Впровадження нових технологій для підвищення ефективності обслуговування техніки і зменшення витрат на ремонт.
Гнучкість послуг	Адаптація послуг під потреби клієнтів, що включає можливість зміни умов, надання додаткових опцій і знижок.

ФОП «Мороз А.О.» орієнтовано на зниження ризиків та витрат через ефективну організацію технічної підтримки, інвестування в власний транспортний парк і закупівлю необхідних запасних частин та матеріалів. Диверсифікація послуг і використання власних ресурсів допомагають зменшити залежність від зовнішніх факторів та підвищити гнучкість на ринку. Це дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Представимо технологічне забезпечення ФОП у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Технологічне забезпечення ФОП «Мороз А.О.» станом на 2023 рік

Основні параметри характеристики	Кількісний вираз
Автопарк, шт.	авто >10
Спеціалізовані причеми (рефрижератори, ізотермічні та ін.)	>15
Сервісні станції	1
Склади м2 близько	500
Стандарт якості	ISO 14001:2004 9001:2008
Екологічний стандарт Євро	Євро-3 -5
GPS	-

Аналіз фінансової діяльності ФОП «Мороз А.О.» дозволяє оцінити важливі аспекти фінансового стану компанії, зокрема амортизацію основних засобів. Оскільки амортизація є важливим елементом фінансового планування та визначення вартості основних засобів підприємства, це питання потребує окремої уваги. ФОП «Мороз А.О.» повинно звернути особливу увагу на амортизацію своїх основних засобів. Це допоможе не лише отримати податкові пільги, але й забезпечити стабільність і ефективність у використанні техніки. Підприємству слід регулярно оцінювати стан своїх активів та планувати інвестиції в їх оновлення чи модернізацію. Це дозволить зберегти високу якість послуг і знизити непередбачені витрати на ремонт.

Аналіз фінансової діяльності ФОП «Мороз А.О.» за 2023 рік вказує на кілька важливих аспектів, які потребують уваги для покращення фінансового стану компанії.

1. Виробничі запаси:

✓ Виробничі запаси на рівні 1508,7 грн є значним активом, особливо якщо основну частину складає готова продукція. Це свідчить про достатній обсяг виробничих потужностей та можливість виконувати замовлення у короткостроковій перспективі.

✓ Проте висока кількість готової продукції може також сигналізувати про відсутність ліквідності, оскільки значна частина активів заморожена в запасах, і компанія не має достатньо ліквідних коштів для покриття можливих зобов'язань або для реагування на непередбачувані економічні зміни.

2. Дебіторська заборгованість:

✓ Дебіторська заборгованість знизилася з 28 706,6 грн на початок року до 23 322,6 грн на кінець року, що свідчить про певне покращення, але все ж таки залишаються проблеми в ефективності фінансового управління.

✓ Основною частиною дебіторської заборгованості є заборгованість перед бюджетом (209,2 грн на початок року та 188 грн на кінець року), що є плановими затримками та не викликає тривоги.

✓ Проте основна частина заборгованості є відстроченими платежами від клієнтів, що може вказувати на неефективне управління дебіторською заборгованістю, що в свою чергу збільшує ризики ліквідності та витрати на управління боргами.

3. Поточний рахунок в банку:

✓ Збільшення поточних коштів на рахунку з 482 грн на початок року до 2227,2 грн на кінець року (збільшення в 4,6 рази) є позитивним фактором. Це свідчить про підвищення ліквідності компанії та кращу здатність покривати поточні зобов'язання.

✓ Однак для більшої стабільності та збільшення фінансової гнучкості компанії, цей обсяг коштів має бути ще більш диверсифікованим і направленим на підтримку не тільки поточних, а й довгострокових фінансових цілей.

До загальних рекомендацій варто віднести наступні аспекти:

1. Покращення управління запасами:

✓ Потрібно забезпечити кращу ліквідність, оптимізуючи рівень запасів та знижуючи залежність від заморожених активів. Можна запровадити систему Just-in-Time для зменшення витрат на утримання запасів і прискорення обороту коштів.

2. Покращення дебіторської заборгованості:

✓ Слід впровадити більш строгі механізми для управління дебіторською заборгованістю, включаючи більш ефективні умови кредитування для клієнтів та посилення контролю за виконанням термінів платежів.

✓ Важливо також активізувати роботу з дебіторами для прискорення повернення коштів, а також навести порядок в обліку.

3. Ліквідність та банківські операції:

✓ Необхідно продовжувати працювати над підвищенням ліквідності підприємства, зокрема через покращення обігу грошових коштів, ефективне управління банківськими рахунками та мінімізацію витрат, пов'язаних з фінансовими операціями.

ФОП «Мороз А.О.» показує позитивні тенденції в деяких фінансових аспектах, але для підвищення стійкості та ефективності бізнесу необхідно зосередитися на оптимізації фінансових процесів, зокрема в частині управління запасами та дебіторською заборгованістю (рис. 3.1).

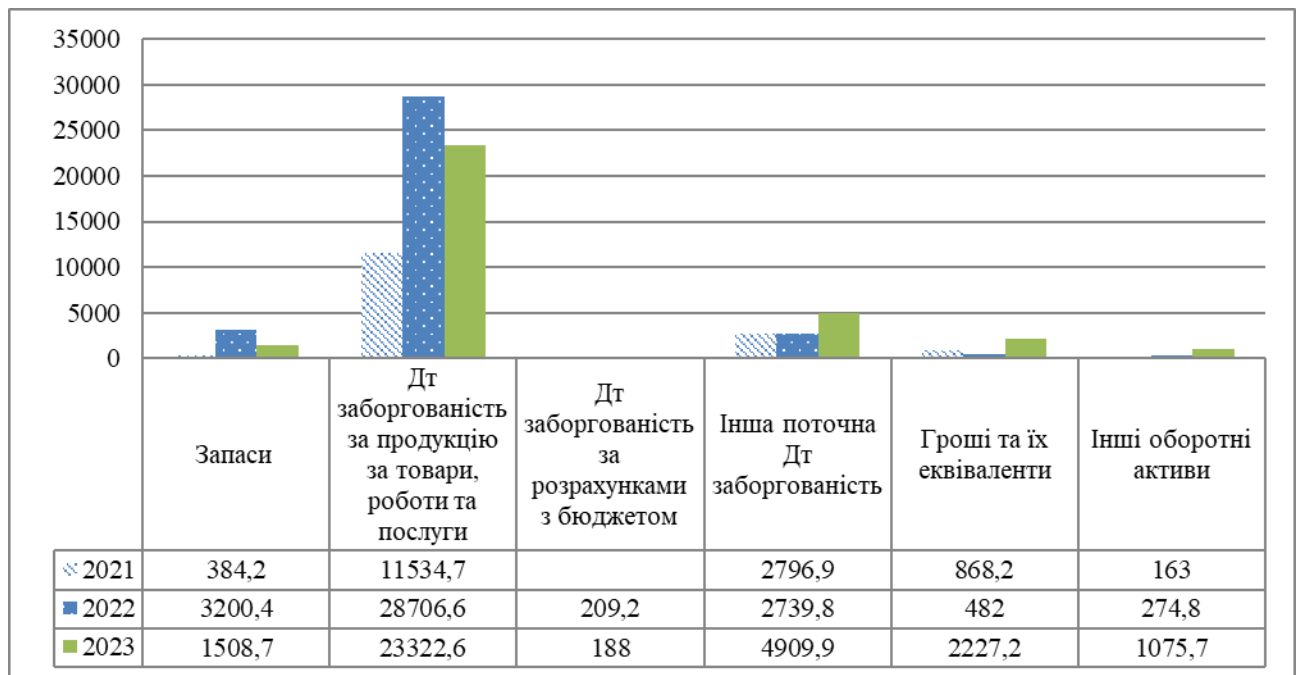


Рисунок 3.1 - Динаміка вартості оборотних активів в ФОП «Мороз А.О.»

Аналіз короткострокових зобов'язань ФОП «Мороз А.О.» за 2023 рік вказує на кілька ключових аспектів, які варто врахувати для оцінки фінансового становища компанії.

Підприємство має певні фінансові труднощі у короткострокових зобов'язаннях, зокрема в управлінні заробітною платою і страховими виплатами. Для покращення фінансової ситуації необхідно зосередитись на зменшенні поточних заборгованостей та вдосконаленні фінансового управління, щоб забезпечити стабільність і платоспроможність у майбутньому (рис. 3.2).

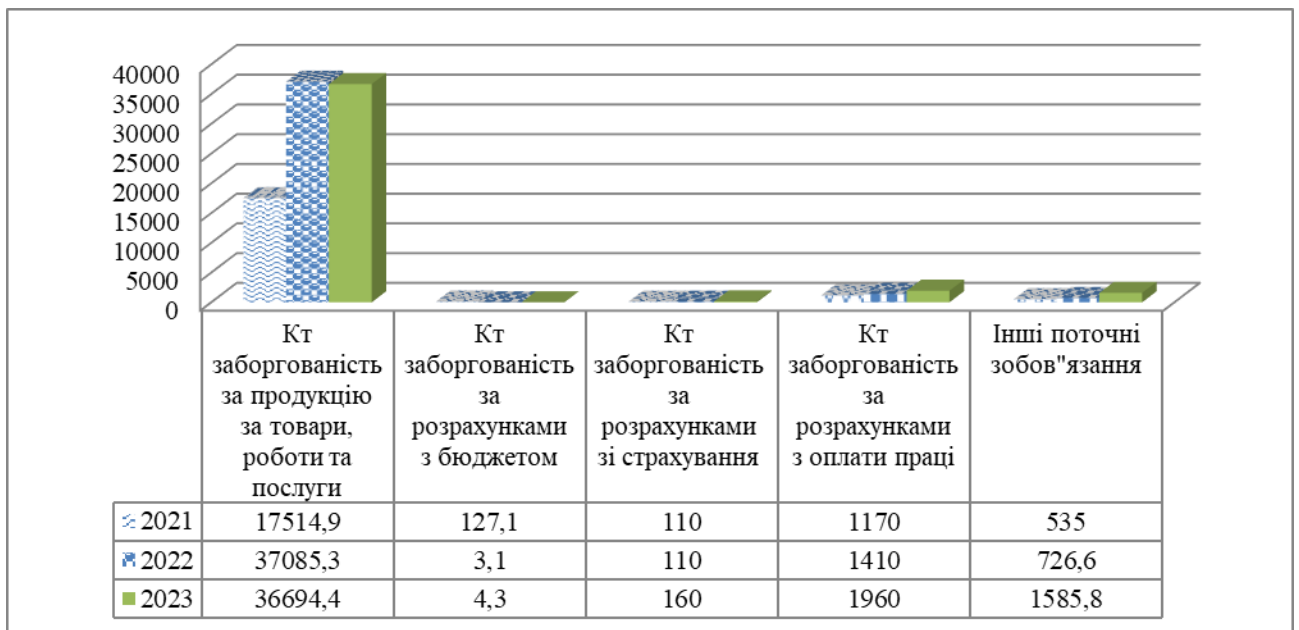


Рисунок 3.2 - Динаміка поточних зобов'язань в ФОП «Мороз А.О.»

1. Загальна сума короткострокових зобов'язань:

✓ У 2022 році загальна сума короткострокових зобов'язань становила 37 840,1 грн, в основному через борги за товари, роботи та послуги.

✓ У 2023 році загальна сума короткострокових зобов'язань знизилась до 36 694,4 грн, зокрема заборгованість по заробітній платі та страхових виплатах була 1 410 грн та 160 грн відповідно.

✓ Це свідчить про певне зменшення загального обсягу зобов'язань, але незначне збільшення заборгованості по заробітній платі в 2023 році вказує на потенційні проблеми з грошовими потоками.

2. Заборгованість по заробітній платі та страхових виплатах:

✓ Заборгованість по заробітній платі в 2023 році збільшилась до 1 410 грн (порівняно з 1 110 грн у 2022 році), що свідчить про проблеми з розрахунками з персоналом.

✓ За страховими виплатами заборгованість збільшилась з 110 грн на початку 2022 року до 160 грн в кінці 2023 року. Це незначне збільшення вказує на певні труднощі у виконанні зобов'язань перед державними органами.

3. Кредиторська заборгованість:

✓ Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на кінець 2023 року становила 95,8 грн, що свідчить про значне скорочення цієї статті. Однак, це також може бути свідченням більш ефективного контролю над розрахунками або зниження обсягів діяльності.

4. Динаміка зобов'язань:

✓ За підсумками 2023 року поточні борги зросли на 1,2% до 38 305,7 грн в порівнянні з початком року, що є незначним зростанням. Цей ріст в основному пов'язаний із збільшенням заборгованості по заробітній платі та страхових виплатах, що є певною тривогою для фінансової стійкості.

До загальних рекомендацій варто віднести наступні аспекти:

1. Оптимізація грошових потоків: необхідно покращити планування і контроль за грошовими потоками для своєчасної виплати заборгованості, особливо по заробітній платі та страхових виплатах. Підприємству варто розглянути можливість скорочення заборгованості по поточних зобов'язаннях шляхом оперативного управління дебіторською заборгованістю та отриманням передоплат.

2. Контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю: важливо контролювати не лише дебіторську, а й кредиторську заборгованість, щоб уникнути залежності від зовнішніх постачальників послуг чи товарів. Варто працювати над зменшенням термінів кредиторської заборгованості та підтримувати стабільність розрахунків з партнерами.

3. Забезпечення фінансової дисципліни: потрібно активно працювати над забезпеченням своєчасних розрахунків з персоналом та страхових виплат. Заборгованість по заробітній платі є чутливим індикатором і може вплинути на мотивацію співробітників та репутацію компанії.

Щодо фінансової стійкості, найбільш точну оцінку можна здійснити за рахунок індикатора ймовірності банкрутства:

$$Z = 1,2 \times (\text{оборотні активи} / \text{балансові активи}) + 1,4 \times [(\text{виручка від продажу послуг} + \text{цільовий фонд} + \text{нерозподілений прибуток або збитки}) / \text{балансові активи}] + 3,3 \times (\text{виручка від продажу послуг} / \text{балансові активи}) + 0,6 \times (\text{статутний капітал} / \text{сума зобов'язань}) + (\text{оборот} / \text{балансові активи}).$$
 Призначені всі числа виразу: $Z = 16,7$.

Отже, за 2023 рік ФОП «Мороз А.О.» є достатньо фінансово стабільним. Імовірність банкрутства знаходиться на рівні - вище нормативної. За результатами аналізу діяльності ФОП «Мороз А.О.» можна констатувати, що:

1. Всі показники ліквідності в ФОП «Мороз А.О.» змінюються в період аналізу, але не всі коефіцієнти перевищують нормативні значення. Це вказує на те, що хоча підприємство поступово поліпшує свою ліквідність, деякі показники все ще не відповідають вимогам, що може свідчити про проблеми з поточною ліквідністю і здатністю підприємства швидко покривати свої короткострокові зобов'язання.

2. Важливо зосередитись на покращенні ліквідності, що дозволить забезпечити підприємству більш стабільний фінансовий стан у разі непередбачених ситуацій.

3. Невелике збільшення коефіцієнтів сукупного і проміжного покриття вказує на поступове збільшення обсягу капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Це може свідчити про зростання фінансової стійкості і здатність підприємства більш ефективно використовувати власні ресурси для покриття зобов'язань.

4. Зміни показників фінансової автономії демонструють прагнення підприємства до ефективного управління своїми фінансовими ресурсами, зокрема через збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Однак низьке значення коефіцієнта заборгованості вказує на можливу неефективність вибраної фінансової стратегії, зокрема щодо

залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що могло б підвищити фінансову гнучкість підприємства.

5. Невеликий коефіцієнт чистої рентабельності вказує на необхідність інтенсифікації управління підприємством в сфері, яка приносить найбільшу рентабельність. Це може означати, що ФОП «Мороз А.О.» має можливості для покращення ефективності в деяких напрямках своєї діяльності, таких як оптимізація витрат або збільшення обсягів більш рентабельних послуг.

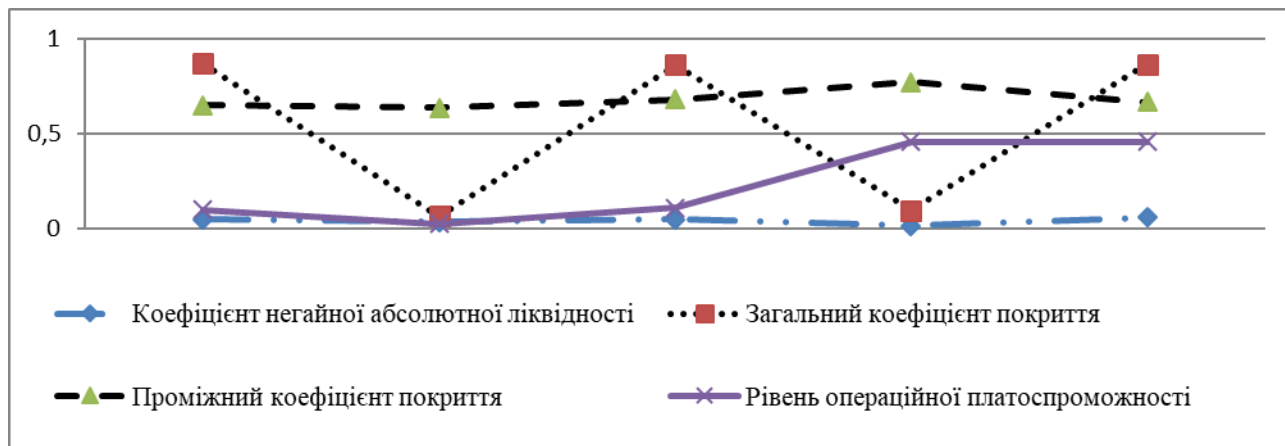


Рисунок 3.3 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ФОП «Мороз А.О.» за останні 5 років

Аналіз фінансових показників показує, що підприємство намагається покращити свою фінансову стійкість і ліквідність, але є потенціал для подальшого вдосконалення в управлінні фінансовими ресурсами та оптимізації рентабельності.

Аналіз побудови маркетингових стратегій для ФОП «Мороз А.О.» свідчить про важливість оптимізації організаційно-економічної складової для досягнення ефективності в реалізації цих стратегій. Важливим елементом цього процесу є економічний компонент, який взаємодіє з іншими підсистемами, такими як інформація, людські ресурси та імідж підприємства. У цьому контексті зміна стратегічного напрямку або адаптація до нових умов ринку вимагає комплексного перегляду підтримуючих ресурсів та підсистем.

Ключові аспекти для вдосконалення організаційно-економічної складової:

1. Балансування ресурсів: важливо, щоб ресурси, виділені на економічну складову (фінанси та логістика), не були єдиними пріоритетними в межах загальної стратегії. Компанія повинна зберігати баланс між фінансовими, людськими та інформаційними ресурсами. Наприклад, підвищення ефективності обслуговування клієнтів вимагає інвестицій не тільки у фінансові ресурси, а й у навчання персоналу та вдосконалення інформаційних систем для забезпечення більш швидкої та точної роботи з клієнтами.

2. Економічна підтримка стратегії: в економічному компоненті важливо не лише забезпечити необхідний рівень фінансування для підтримки маркетингових заходів, але й належним чином оптимізувати витрати та ресурси. Наприклад, розробка маркетингових стратегій повинна включати детальну оцінку витрат на логістику та складування товарів, оскільки це впливає на кінцеву вартість послуг і конкурентоспроможність.

3. Адаптація до змін: зміни в стратегії завжди потребують коригування системи підтримки. Важливо мати гнучку структуру, яка дозволяє швидко адаптуватися до нових економічних або ринкових умов. Це може означати впровадження нових методів фінансового контролю, зміни у закупівельних політиках або удосконалення відносин з постачальниками та клієнтами.

4. Інформаційна підтримка маркетингових стратегій: окрім економічних і людських ресурсів, важливо також зосередити увагу на збиранні та аналізі даних. Сучасні маркетингові стратегії потребують високої якості інформації про ринок, споживачів і конкурентів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті і пропозиції.

5. Розвиток людських ресурсів: людські ресурси також відіграють важливу роль у забезпеченні успішного маркетингу, тому не можна недооцінювати значення навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвитку внутрішньої культури компанії. Вміння персоналу ефективно

взаємодіяти з клієнтами та враховувати нові потреби ринку може значно підвищити результативність маркетингових стратегій.

Для ФОП «Мороз А.О.» важливо враховувати, що маркетингова стратегія потребує не лише фінансових інвестицій, але й ефективної підтримки в організаційно-економічній сфері. Це включає баланс між ресурсами, оптимізацію витрат і логістики, впровадження нових технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Тільки за умови комплексного підходу можна забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність компанії на ринку послуг сільськогосподарської техніки.

3.3 Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства ФОП «Мороз А.О.»

Для оцінки економічної ефективності стратегії розвитку підприємства враховуються наступні ключові показники:

1. Зростання доходу та рентабельності: очікується збільшення обсягу продажів за рахунок ефективнішого управління асортиментом, акценту на продуктах із високою маржинальністю (як «зірки» та «дійні корови» в продуктовому портфелі) та скороченням витрат на нерентабельні товари (категорія «собаки»). Це має позитивно вплинути на загальний дохід і рентабельність інвестицій.

2. Збільшення частки ринку та конкурентоспроможність: удосконалення маркетингової стратегії, розширення асортименту та підвищення якості обслуговування дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку. Впровадження інноваційних методів збуту та покращення логістики також сприятимуть зростанню частки ринку.

3. Оптимізація витрат: стратегія передбачає оптимізацію витрат на управління та виробництво, що включає скорочення витрат на нерентабельні продукти, а також використання сучасних технологій для зменшення операційних витрат.

4. Підвищення стійкості до сезонних коливань: завдяки диверсифікації асортименту та розвитку нових сегментів ринку, підприємство може знизити залежність від сезонних коливань попиту, що сприятиме стабільному фінансовому результату протягом року.

5. Ризики та інвестиції: інвестиції спрямовуватимуться на «зіркові» продукти та високоприбуткові категорії, що дозволить знизити ризик втрат і забезпечити швидке повернення капіталу.

Очікуваний результат стратегії — зростання показників прибутковості, підвищення ринкової частки та стійке фінансове становище підприємства.

Для ФОП «Мороз А.О.» важливо провести просторовий аналіз, щоб визначити реальне положення на ринку і узгодити заплановану стратегію з реальними можливостями в умовах, що склалися. Пропонована стратегія лідерства в транспортних послугах потребує адаптації через складну економічну ситуацію в країні та високий рівень конкуренції з боку європейських компаній, які володіють сучасним обладнанням і кращою вартістю послуг. Просторовий аналіз може допомогти виявити такі важливі аспекти:

1. Розташування підприємства в маркетингових координатах — дозволить зрозуміти позицію на ринку стосовно конкурентів і визначити, наскільки реалістичним є досягнення лідерства за умов наявного потенціалу.

2. Співвідношення прогнозованої та реальної стратегій — покаже, наскільки амбіції щодо лідерства відповідають фактичним ресурсам і умовам ринку. Наприклад, якщо фактичні фінансові показники свідчать про нестачу ресурсів для лідерства, підприємству слід зосередитися на стратегії диференціації або пошуку нових сегментів.

3. Оцінка позицій на внутрішньому ринку — дозволить знайти потенційні ніші або області, де конкуренція з європейськими компаніями слабша, і де підприємство може реалізувати конкурентні переваги (наприклад, завдяки гнучкості обслуговування чи більш глибокому знанню локального ринку).

4. Стратегія диверсифікації — в разі неспроможності конкурувати з великими гравцями, може бути доцільно розглянути стратегії, спрямовані на нові послуги або види техніки, які краще відповідатимуть реальним можливостям підприємства.

Таким чином, просторовий аналіз допоможе керівництву ФОП «Мороз А.О.» визначити оптимальні маркетингові дії, більш адекватні сьогоденній ринковій ситуації, і обґрунтовано скорегувати стратегію розвитку для досягнення реалістичних і стабільних результатів у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матричний аналіз - SPACE для ФОП «Мороз А.О.»

ВНУТРІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ				
Економічний потенціал («фінансова сила» (FS))				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка
Рівень операційної платоспроможності	0,458	4	0,2	0,8
Загальний коефіцієнт покриття	0,868	4	0,1	0,4
Коефіцієнт фінансової автономії	0,15	3	0,2	0,6
Сума				1,8
Консументні переваги (CA)				
Чистий працюючий капітал, тис. грн.	5,06	3	0,2	0,6
Рентабельність наданих послуг	0,59	2	0,1	0,2
Чиста рентабельність підприємства	0,59	1	0,2	0,2
Сума				1,0
ЗОВНІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Висока конкуренція	Галузь характеризується досить високими бар'єрами входження та усталеністю зв'язків	4	0,2	0,8
Законодавче забезпечення	Вимагає суттєвого вдосконалення та приведення до відповідності із міжнародними та європейськими стандартами	3	0,2	0,6
Розвиток інфраструктури	Вимагає значного вдосконалення за участю держави	4	0,2	0,8
Сума				2,2
Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Транзитний потенціал країни	Сприятливість географічного розташування та концентрація торговельних шляхів	3	0,2	0,6
Постійність попиту	Попит залишається стабільним через високі обсяги товарообігу, в т.ч. за рахунок інших видів транспорту.	4	0,2	0,8
Сума				1,4

Одержані дані розрахунків відобразимо на зазначеній системі координат (рис. 3.6).

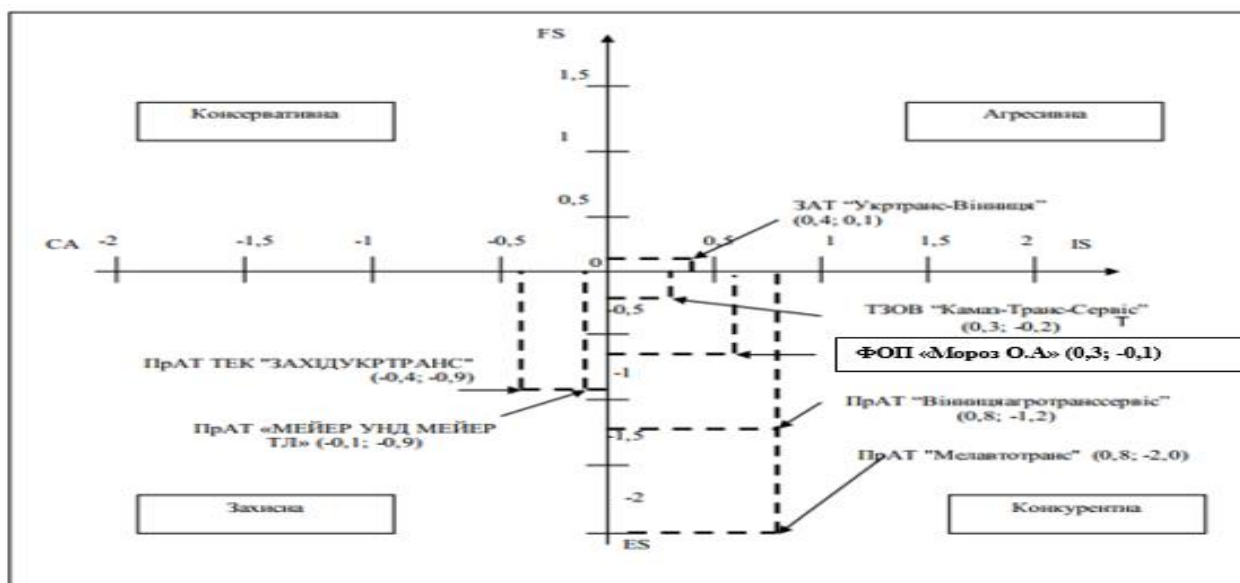


Рисунок 3.4 - Матриця SPACE аналізу підприємства і місце ФОП «Мороз А.О.»

ФОП «Мороз А.О.» знаходиться в координатах маркетингової системи (0,3; -0,1), що свідчить про реалізацію конкурентної стратегії, спрямованої на утримання позицій на ринку за рахунок використання доступних ресурсів. Попри певні труднощі, пов'язані із заборгованістю, підприємство має основні ресурси для розвитку: фінансовий потенціал, виробничу базу, а також можливості для розширення автопарку.

Для подальшого розвитку ФОП «Мороз А.О.» може скористатися імітаційним моделюванням для прогнозування різних сценаріїв діяльності та аналізу їх впливу на фінансово-господарську ефективність. Основні напрями для моделювання включають:

1. Оцінку фінансового потенціалу — аналіз впливу різних варіантів розвитку (наприклад, збільшення кредитних ліній або поліпшення роботи з дебіторською заборгованістю) на фінансову стійкість.

2. Розширення автопарку — обчислення оптимальних витрат для розширення транспортної бази, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності без значного навантаження на бюджет.

3. Вибір ринкових стратегій — дослідження можливостей для зміни стратегічного напрямку (наприклад, замість конкуренції з великими гравцями фокус на ніші з меншою конкуренцією).

Використання імітаційного моделювання дозволить керівництву ФОП «Мороз А.О.» створити більш обґрунтовані рішення для стабільного розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність та підвищуючи ефективність діяльності в умовах обмеженого фінансового ресурсу.

Оцінка складових внутрішнього середовища для ФОП «Мороз А.О.» дозволяє визначити, наскільки кожен фактор впливає на загальну діяльність підприємства. Керівникам, незалежним аудиторам і консультантам важливо оцінити фактичну вагу кожного критерію для отримання комплексного уявлення про поточний стан і перспективи бізнесу. Така оцінка базується на врахуванні показників, що включають фінансові, виробничі, технічні та організаційні параметри.

Результати SWOT-аналізу, навіть якщо вони вказують на певні слабкі місця або ризики, не обов'язково свідчать про негативний загальний результат для компанії. Замість цього вони можуть визначити стратегічний напрямок, що дозволяє виявити основні виклики та ризики, які потребують уваги. Поєднання цих факторів підкреслює потенціал підприємства для зростання, адже дозволяє чітко окреслити зони ризику та можливості для їхнього зниження через відповідні заходи.

Наприклад, виявлення слабких місць у внутрішніх процесах чи ресурсах може допомогти у визначенні пріоритетів для інвестицій і розвитку, а також спрямувати зусилля на управління ризиками. Водночас ці результати вказують на необхідність виваженої стратегії для максимального використання можливостей у межах допустимого ризику (табл. 3.7).

SWOT - аналіз ФОП «Мороз А.О.» демонструє, що підприємство має більше сильних сторін і можливостей у зовнішньому середовищі, ніж слабких сторін і загроз, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку та стійкість на ринку. Такий результат вказує на доцільність і можливість продовження діяльності підприємства, з урахуванням його конкурентних переваг і потенціалу для розширення.

Проте, незважаючи на ці позитивні аспекти, є фактори, на які компанія не може безпосередньо вплинути. Мова йде про нестабільність ринкової ситуації та погіршення загальної економічної ситуації, що можуть обмежити можливості для зростання. Це вимагає від ФОП «Мороз А.О.» додаткових заходів для адаптації до зовнішніх змін, зокрема, розробки планів для зниження ризиків, пов'язаних з ринковими коливаннями, і створення фінансового резерву на випадок економічних труднощів.

Таким чином, майбутнє підприємства залежить від його здатності зберігати свої сильні сторони, використовувати можливості та водночас бути готовим до обмежень, що виникають через несприятливі ринкові умови.

SWOT - аналіз показав, що для ФОП «Мороз А.О.» першочерговим завданням розвитку є модернізація та розширення автопарку. Це включає не лише збільшення кількості транспортних засобів, але й зміну їхньої структури з урахуванням вимог до вантажопідйомності та технічних характеристик.

Зокрема, оновлення автопарку повинно забезпечити:

1. Підвищення вантажопідйомності — це дозволить підприємству більш ефективно задовольняти потреби клієнтів, забезпечуючи перевезення більших обсягів вантажу за один рейс, що сприятиме економії часу та ресурсів.
2. Покращення технічних і експлуатаційних характеристик — інвестиції у високоякісні сучасні транспортні засоби можуть знизити експлуатаційні витрати, збільшити надійність і безпеку перевезень, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, оптимізація структури автопарку сприятиме не лише покращенню операційної ефективності, а й дозволить ФОП «Мороз А.О.» зайняти кращу позицію на ринку, забезпечивши вищу якість послуг і адаптацію до потреб клієнтів.

Таблиця 3.4 - Визначення сильних та слабких сторін ФОП «Мороз А.О.»

Сильні сторони S	Значимість фактора	Слабкі сторони W	Значимість фактора
Наявність стабільної бази клієнтів	4	Застарілі основні засоби	4
Значний досвід присутності на ринку і в галузі	5	Відсутність реклами інвестицій в маркетинг і рекламу	3
Велика частка забезпеченості матеріальними потужностями і технологічними обладнанням	4	Не достатньо вмотивований персонал, відсутність чіткої стратегії розвитку кадрів	4
Висококваліфіковані кадри	4	Не розвиненість логістичних систем	4
Постійність перевірки технічного стану рухомого складу	4	Диспропорційність структури транспортного рухомого складу із пропонованим послугам	4
Разом	S 21	Разом	W 21
Зовнішні можливості O		Зовнішні загрози T	
Пошук потенційних конкурентів	4	Покращення загальної кон'юнктури та кон'юнктурної ринкової ситуації	5
Введення інноваційних інформаційних логістичних систем	4	Низькі можливості для виходу на український ринок вантажоперевезень іноземних конкурентів-перевізників	3
Багато малих підприємств, які можна поглинути	5	Недосконалість законодавчого забезпечення відносно лізингу	3
Збільшення промислового виробництва в прилеглих до України регіонах	3	Вихід товаровиробників на ринок організації з власним транспортом	4
Збільшення клієнтів	3	Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	3
Разом	O 19	Разом	T 18
	30	Усього пасивів (Ір. + Іпр.)	29
Баланс		+1	

Оновлення автопарку ФОП «Мороз А.О.» не лише покращує експлуатаційні показники, а й суттєво знижує транспортні витрати. Ефективніше використання автомобілів зменшує витрати на технічне обслуговування і ремонт, що підвищує рентабельність перевезень.

Крім цього, можливість збільшити частку підприємства в цьому сегменті значно зростає завдяки ретельним маркетинговим дослідженням. Аналіз ринку, спрямований на визначення оптимальних найменувань і обсягів послуг, дозволяє точніше відповідати потребам клієнтів і пропонувати послуги, що є найбільш затребуваними. Це, в свою чергу, сприяє покращенню позицій підприємства на ринку і залученню нових клієнтів, що створює стабільну основу для подальшого зростання і зміцнення конкурентних переваг.

Тобто, нами прийнята базова стратегія за різними варіантами з подальшим оновленням транспортних засобів та розширення структурного підрозділу ФОП «Мороз А.О.»: оновлення або розширення автопарку до 5-ти одиниць.

Всі розглянуті варіанти оновлення автопарку для ФОП «Мороз А.О.» є альтернативними підходами до реалізації стратегічного маркетингу і певною мірою взаємовиключними. Головним фактором при виборі оптимального варіанту є відповідність запропонованих моделей та марок транспортних засобів існуючій виробничій, технологічній та технічній базі підприємства.

Оптимальним варіантом буде той, який найкраще інтегрується з поточною інфраструктурою та не потребує значних витрат на додаткову модернізацію. Якщо ж обраний варіант вимагає суттєвих змін матеріально-технічної бази, необхідно враховувати витрати на адаптацію інфраструктури і придбання нових засобів. Вибір такого варіанту має бути обґрунтованим з точки зору довгострокової економічної вигоди та відповідності стратегічним цілям підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Показники результатів моделювання стратегічного оновлення ФОП «Мороз А.О.»

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Модель транспортного засобу	DAF XF105	IVECO STRALIS AT440S42T	Volvo FH D16
Кількість одиниць	5	6	5
Кількість випуску на лінійо	19,0	17,0	19,0
Автомобіледні в господарстві	365	438	365
Витрати на паливо, тис. грн	1670,4	1914,3	1764,9
Витрати на мастильні матеріали, тис. грн	639,4	768,2	642,4
Витрати на запчастини, тис. грн	784,2	1112,0	1091,6
Витрати на шини, тис. грн	542,25	661,5	533,43
Амортизація, тис. грн	653,5	869	766
Фонд заробітної плати з відрахуваннями, тис. грн	544,4	674,2	552,3
Собівартість, тис. грн	4834,15	5811,5	5424,57
Інвестиції на розвиток МГБ, тис. грн	6535	8700	7540
Дохід, тис. грн	6090	6786	6090
Чистий прибуток, тис. грн	1255,85	844,4	770,25

Прогнозні коефіцієнти ефекту від реалізації маркетингових стратегій за різними варіантами, представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнені показники ефективності формування маркетингової стратегії в ФОП «Мороз А.О.»

Показники	Варіанти		
	1	2	3
Модель автомобіля	DAF XF105	IVECO STRALIS AT440S42T	Volvo FH D16
Кількість автомобілів	5	6	5
Обсяг інвестицій, тис. грн	6535	8700	7540
Теперішня вартість варіанту, тис. грн	7716,65	5188,47	4732,5
Чиста вартість варіанту, тис. грн	1181,65	-3511	-2807,2
Індекс доходності	1,18	0,61	0,63
Термін окупності, років	7 років	16 років	12 років
Внутрішня ставка доходності	0,09	0,07	0,07

Аналіз ефективності купленого автомобіля за різними сценаріями показав, що не всі представлені опції є однаково вигідними для підприємства. Зокрема, варіант 1 виявився найбільш прибутковим, оскільки приносить найбільший дохід при оптимальному використанні ресурсів. Це свідчить про його ефективність для збільшення рентабельності та поліпшення фінансових показників ФОП «Мороз А.О.».

У той же час, реалізація варіанту 2 супроводжується значними витратами, які можуть суттєво перевищити отримані вигоди. Це робить варіант 2 менш привабливим з точки зору фінансової ефективності та вимагає додаткового аналізу можливих витрат і ризиків. Відповідно, для забезпечення стабільного розвитку підприємства рекомендується орієнтуватися на варіант 1, як на більш фінансово обґрунтований і рентабельний шлях модернізації автопарку.

Реалізація варіанту 1 для оновлення автопарку ФОП «Мороз А.О.» демонструє найбільший чистий прибуток і найкоротший термін окупності серед всіх розглянутих варіантів за останні 6 років. Це свідчить про високу економічну ефективність та швидке повернення інвестицій при обранні цього варіанту.

Однак, окрім економічної доцільності, важливо також враховувати необхідність дотримання сучасних екологічних стандартів. Впровадження техніки, яка відповідає стандартам Євро-5 та Євро-6, дозволить підприємству адаптуватися до посилення екологічних вимог, покращить його репутацію та підвищить конкурентоспроможність на ринку. Включення цих стандартів у стратегію оновлення автопарку сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля, що є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку.

Враховуючи, що всі вантажівки, запропоновані для покупки, відповідають стандарту Євро-5 і можуть бути легко адаптовані до Євро-6, ФОП «Мороз А.О.» має значну перевагу при виборі цього варіанту для розширення автопарку. Стандарти Євро-5 є обов'язковими для всіх нових вантажівок, і їх відповідність значно знижує ймовірність виникнення

штрафних санкцій, що можуть призвести до високих витрат для перевізників, які не дотримуються екологічних норм.

У сучасних умовах дотримання екологічних стандартів, таких як Євро-5 і Євро-6, має велике значення для привабливості компанії серед клієнтів, оскільки екологічні вимоги є важливим критерієм при виборі постачальників послуг. Транспортні засоби, що відповідають таким стандартам, зменшують негативний вплив на навколишнє середовище та, в свою чергу, підвищують репутацію підприємства серед клієнтів і органів контролю.

Таким чином, інвестування у вантажівки з екологічним класом Євро-5, які можуть бути адаптовані до Євро-6, не лише допоможе уникнути додаткових витрат на сплату штрафів, але й значно посилить конкурентоспроможність ФОП «Мороз А.О.», знижуючи вартість послуг і підвищуючи привабливість на ринку вантажних перевезень. Це є важливим стратегічним кроком для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідивши діяльність підприємства було встановлено, що основним видом діяльності підприємства є надання послуг з оренди сільськогосподарської техніки. Дослідження показали, що підприємство за період дослідження що обсяг наданих послуг в розрахунку на 1 працівника зріс на 61,6 %. Причиною цього стало збільшення обсягу послуг в цілому по підприємству на 2552 тис. грн. Це свідчить про ефективне використання робочої сили. Відносно чистого прибутку, то підприємство в 2023 році отримало чистий прибуток на 1 працівника у сумі 712,5 тис. грн. При цьому зростання за цим показником склало 71,5 %. Це пояснюється тим, що в 2023 році чистий прибуток підприємства склав 2850 тис. грн, при 1245,6 тис. грн. в 2021 році. В 2023 році підприємство отримало рівень рентабельності 59,9 %, тоді як в 2021 році рівень рентабельності становив 56,4%. Тобто, підприємство має погіршення фінансових показників діяльності підприємства.

Щодо маркетингової діяльності, то підприємство застосовує всі чотири елементи комплексу маркетингу. Підприємство спеціалізується на наданні послуг з оренди сільськогосподарської техніки. В подальшому підприємство планує розширити свій асортимент за рахунок збільшення послуг та придбання нових машин для здійснення вантажоперевезень. ФОП «Мороз А.О.» надає орендні послуги та працює в ринкових умовах, розробляє власну цінову політику – систему поглядів, принципів і концепцій щодо ціноутворення і використання тарифів, яка характеризується здатністю до адаптації та самовдосконалення.

Цінова політика передбачає встановлення цін на послуги та їх зміну у відповідності до змін ринкової ситуації. Ціна чинить довготривалий вплив на конкурентоспроможність товарів і підприємств. Мінімальна ціна визначається собівартістю продукції, максимальна – наявністю індивідуальних якостей товару та платоспроможним попитом.

Розглянувши динаміку вартості оренди сільськогосподарської техніки, було встановлено, що тариф змінюється залежно від виду техніки. Слід звернути увагу на те, що сума оренди за якою встановлювались суми договорів та здійснювалася доставка транспорту, не відповідає поняттю «тариф», тому що залежить від об'єму робіт та виду робіт на яку укладалася угода. Цей факт підтверджує наявність маркетингової складової у формуванні ціни на орендні послуги сільськогосподарської техніки у договірних відносинах між замовником і виконавцем.

На основі проведеного PESTLE-аналізу виявлені основні чинники впливу зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії функціонування підприємства, що надає послуги сільськогосподарської техніки. Серед позитивних чинників слід назвати зокрема: збільшення обсягу послуг; зменшення собівартості; оновлення автопарку; залучення інвестицій до галузі. Серед негативних: недостатність державної підтримки галузі; підвищення цін на паливо та запчастини; поганий стан автошляхів та інфраструктури.

Проведено аналіз основних проблем реалізації маркетингової стратегії ФОП «Мороз А.О.» на мікрорівні. Визначено реальне ринкове становище та ефективність функціонування орендодавця. За допомогою інструментарію SPASE-аналізу визначені реальні ринкові стратегії для ФОП «Мороз А.О.». В результаті чого встановлено, що серед чинників внутрішнього середовища на процес реалізації маркетингової стратегії найбільше впливають організаційна (організаційна система, розподіл повноважень), технологічна (процес реалізації послуг з вантажних перевезень) та фінансова (забезпеченість власними коштами, рентабельність діяльності т.д.) складові. Запропоновано модель процесу розробки реалізації маркетингової стратегії та розроблено організаційно-функціональний механізм забезпечення реалізації маркетингової стратегії ФОП «Мороз А.О.»

Запропоновано модель організаційно-економічного забезпечення стратегічного маркетингу на ФОП «Мороз А.О.», ефективність якої

обумовлюється тим, що її впровадження на конкретному підприємстві відбувається за результатами проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявлення можливих ресурсів та напрямів розвитку. Економічна складова даної моделі полягає у матеріально-технічному забезпеченні підприємства та можливих витратах на його покращення; організаційна – у необхідному кадровому та структурно функціональному забезпеченні процесів безпосередньої розробки та реалізації маркетингової стратегії.

З метою подальшого підвищення ефективності діяльності ФОП «Мороз А.О.» було розроблено та запропоновано декілька варіантів стратегій розширення рухомого складу. Вирішальним фактором в цьому плані є тільки відповідність наявної виробничо-технічної та технологічної баз на підприємстві тим моделям і маркам, які пропонується придбати. Аналіз результатів роботи придбаного рухомого складу при реалізації запроваджених варіантів демонструє, що найбільш прибутковим є проект розширення рухомого складу за рахунок придбання автомобілів моделі DAF. Експертним шляхом було встановлено, що для моделі DAF витрати на модернізацію складуть 6535 тис. грн., при цьому індекс доходності складатиме 1,18, а термін окупності – 7 років. Запропоновано три напрями подальшого розвитку: визначення доцільності та виявлення можливостей розширення автопарку; створення сучасного маркетингового відділу на підприємстві; вихід на нові ринки вантажних перевезень. Всі ці напрями пропонується реалізувати в рамках глобальних маркетингових стратегій ФОП стратегії лідерства за витратами (для внутрішнього ринку) та стратегії переслідування лідера (на закордонних ринках). Комплексна реалізація зазначених типів стратегії та відповідних заходів дасть змогу суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та виведе його на якісно новий щабель розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mandych O., Mykytas A., Lyshenko M. Strategic marketing management in the context of business process reengineering. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: *monograph*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. P. 180 -194.
2. Ustik T., Furman D., Savenko O. Marketing management of staff development of an innovation-oriented enterprise in the conditions of digitalization, dynamic changes and security challenges. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. pages 258-265.
3. Ho J.K.K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*. 2014. № 5. P. 6478–6492.
4. Амонс С.Е., Красняк О.П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (дата звернення 22.12.2023).
5. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 22. 03. 2024).
6. Балабанова Л.В, Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
7. Бут-Гусаім О.Г., Ковтуненко К.В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304.
8. Деревльов В.Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3-1 (46) 2018. С.118-123. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/27.pdf (дата звернення: 11.12.2023).

9. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 10. С. 75-81. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf> (дата звернення 22.12.2023).
10. Забаштанська Т. В., Вербівська Л. В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 529–535. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/85.pdf (дата звернення 22.02.2024).
11. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.
12. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf (дата звернення 22.02.2024).
13. Лищенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник Харківського національного агарного університету ім..В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2021. № 2, Том 1. С.247 - 261. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/visn202121_22.html (дата звернення 10.05.2024).
14. Лищенко М.О., Колодненко Н.В. Ефективність застосування концепції інтенсифікації комерційних зусиль (збутової концепції маркетингу) на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 31 – 37. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/ujae_2022_r03_a4.pdf (дата звернення 10.05.2024).
15. Матузка О.В., Мороз І.О. Теоретичні основи планування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та*

перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 5 листопада 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 215-216.

16. Мороз І.О. Основні елементи визначення стратегічного маркетингу на підприємстві. VII Міжнародна науково-практична конференція «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору», 26 березня 2024 року, м. Полтава, 2024. С. 249-252.

17. Муштай В.А. Механізм формування стратегічних напрямів стабілізації та розвитку підприємств. *«Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»: матеріали IV Міжнародної науково – практичної конференції (заочна форма).* м. Полтава, 24 березня 2021 року. С. 224 – 228.

18. Муштай В.А. Планування інновацій в системі стратегічного управління підприємством. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції.* м. Київ, 28 жовтня 2022 року. Київ. 2022. С.185 – 186.

19. Навроцька Т.А., Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П., Петренко О. І. Адаптивний менеджмент маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні.* №. 1 (260). 2023. С. 66-73.

20. Нечипоренко В.В., Черніговець М.М. Стратегічні рішення підприємства по формуванню товарного асортименту *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 16 квітня 2019 року). Полтава: ПДАА. 2019. С. 95.

21. Онопрієнко І.М., Моїсеєнко В.С., Бойко А.С. Аудит комплексу маркетингу як основа планування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства. *V міжнародна-практична конференція*

«Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору», Полтава. 24 березня 2022. С.130-134.

22. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції у маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С.121-127.

23. Стадник В., Йохна В., Хрущ В. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу для реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств в умовах безпекових викликів. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С. 173-181. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/MDES_5_25.pdf (дата звернення 01.04.2024).

24. Устік Т. Рекламний менеджмент як основа формування результативної ринкової активності компаній. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 326-331.

25. Тимошенко О.В. Ключові компоненти системи забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 549-551.

26. Тимошенко О.В. Теоретичні основи поняття «маркетингова стратегія». *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: СНАУ, 2024. С. 349-352.

27. Устік Т. В., Гіржева О. М. Архітектоніка механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом і збутом в аграрному підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 64- 70.

28. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин

національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення
10.05.2024).