

**Грабар Назар Данилович**

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**МУНм-51**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
1.1. Суть та значення сучасної концепції маркетингу	6
1.2. Управління маркетинговою діяльністю підприємства	18
1.3. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	29
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>40</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>42</b>
2.1. Аналіз системи управління та господарської діяльності підприємства	42
2.2. Аналіз конкурентної ситуації на ринку продукції підприємства	53
2.3. Оцінка маркетингової діяльності підприємства	64
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>76</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>78</b>
3.1. Вдосконалення системи планування нового товару на підприємстві	78
3.2. Удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві	87
3.3. Розробка бренду продукції ПАТ «Ужгородмолоко»	98
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>107</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>109</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>113</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## АНОТАЦІЯ

Кухарчук І. М. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Тернопільський національний економічний університет - Тернопіль, 2012.

У роботі проаналізовано основні підходи до формування стратегії підприємства та визначено основні фактори впливу на неї. Визначено роль та місце зовнішньоекономічної стратегії у загальному стратегічному наборі підприємства. Проаналізовано основні види та складові стратегій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Проаналізовано структуру бізнесу, систему управління, фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Здійснено стратегічний аналіз місця підприємства на аграрному ринку України. Оцінено існуючу зовнішньоекономічну стратегію підприємства.

Визначено стратегічні напрями розвитку аграрного сектору в Україні. Окреслено концептуальні засади формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Сформульовано стратегічні засади посилення ринкових позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

## ABSTRACT

Kukharchuk I. M. Foreign Economic Activity Strategy of Enterprise Forming. - Manuscript.

Research on gaining of educational-qualifying to the levels master's degree after specialty 8.050206 « Management of Foreign Economic Activity» - the Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2012.

In diploma work the basic approaches to business strategy and the main factors that influenced it are analyzed. The role and place of foreign policy in general strategic recruitment company is outlined. The main types of components and strategies in foreign economic activity are analyzed.

The structure of business, management system, financial, economic and foreign trade enterprises are analyzed. A strategic analysis of the place on the agricultural market of Ukraine is carried out. The existing foreign enterprise strategy is estimated.

The strategic directions of development of agricultural sector in Ukraine are defined. The conceptual basis of the formation of an effective foreign policy of the enterprise are outlined. Governed by strategic principles to strengthen market positions on domestic and foreign markets.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
УКРАЇНО-НІДЕРЛАНДСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу**

**Грабар Назар Данилович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 8.050108 – Маркетинг

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст»

Студент групи МУНс-51

Н. Д. Грабар

---

Науковий керівник  
доцент

О. С. Братко

---

Дипломну роботу  
допущено до захисту

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2012 р.

Зав. кафедри  
д.е.н., професор

О. М. Сохацька

---

**Тернопіль – 2012**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
УКРАЇНО-НІДЕРЛАНДСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу**

**Грабар Назар Данилович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 8.050108 – Маркетинг

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст»

Частина 2

**Д О Д А Т К И**

**Тернопіль – 2012**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У процесі реформування промислового сектору економіки України відбулися глибокі структурні зміни – докорінно перебудовано майнові відносини на основі приватної власності, створено підприємства різних організаційно-правових форм. Успіх діяльності нових промислових формувань в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від застосування чіткої економічно обґрунтованої системи маркетингу. Нині, як перед великими реформованими промисловими підприємствами, так і перед дрібними підприємствами постають питання щодо обсягів виробництва та рівня цін на продукцію. З розвитком конкуренції для підприємств пошук відповідей на ці питання буде мати вирішальне значення. Першими потребу у використанні інструментів маркетингу відчували на собі переробні та торговельні підприємства, які ведуть діяльність безпосередньо на споживчому ринку. Зокрема молокопереробні підприємства досить активно почали здійснювати увесь комплекс маркетингу, оскільки на ринку молочних продуктів швидко склалося конкурентне середовище.

Але для переважної більшості вітчизняних молокопереробних підприємств характерним є епізодичне, безсистемне і, внаслідок цього, малоефективне використання маркетингу. Такий стан речей негативно позначається на конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, а вступ України до СОТ лише загострив проблему конкурентоспроможності, розв'язати яку не вдасться традиційними методами. Тому створення цілісної системи маркетингу та розроблення підходів щодо налагодження ефективного управління нею є актуальним завданням для підприємств молокопереробної галузі.

Дослідженню концептуальних основ маркетингової діяльності та управління маркетингом присвячені праці відомих закордонних вчених, таких, як Г. Амстронг, Р. Баззел, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Д. Коле, Ж.-Ж.

Ламбен, М. Портер та інші. Особливості застосування маркетингу в сучасному агропромисловому виробництві досліджували українські науковці, а саме С. Близнюк, В. Герасимчук, О. Варченко, Т. Дудар, А. Ляшенко, П. Клівець, Є. Крикавський, Н. Куденко, О. Шканова та інші. Роботи вказаних авторів містять значний обсяг теоретико-прикладних доробок щодо застосування маркетингу в різних сферах промисловості, але високий динамізм дії економічних і позаекономічних чинників на діяльність суб'єктів ринку сприяє появі нових невирішених питань стосовно управління маркетингом. До того ж вивчення теорії та практики управління маркетинговою діяльністю в переробній промисловості дало можливість зробити висновки про відсутність дієвих механізмів управління маркетингом на молокопереробних підприємствах.

Необхідно підкреслити, що в досліджуваних роботах не розглядаються методичні аспекти комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності молокопереробних підприємств, що має вирішальне значення в управлінні маркетингом. Актуалізує пошук шляхів розв'язання проблеми і цілий ряд інших обставин: зростання на молочному ринку впливу транснаціональних компаній (ТНК), погіршення сировинної бази, використання окремих елементів маркетингу (маркування, упаковка, реклама, способи виробництва тощо) в якості технічних бар'єрів, що перешкоджають торгівлі.

Усе це вимагає теоретико-методичного забезпечення удосконалення управління маркетинговою діяльністю молокопереробних підприємств.

**Мета й завдання дипломної роботи.** Мета дипломної роботи полягає в розробці науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності молокопереробних підприємств, спрямованих на забезпечення максимально ефективного використання можливостей маркетингу.

Відповідно до мети дослідження поставлені такі завдання:

- дослідити суть та значення сучасної концепції маркетингу;

- уточнити суть та складові механізми управління маркетинговою діяльністю;
- обґрунтувати важливість формування маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити господарську та маркетингову діяльність підприємства;
- проаналізувати існуючий стан справ на ринку молочної продукції;
- запропонувати шляхи удосконалення товарної політики підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади маркетингової діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає процес маркетингової діяльності молокопереробного підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти, матеріали Держкомстату України, Головного управління статистики в Закарпатській області, річні звіти й офіційні публікації із проблем організації та управління маркетинговою діяльністю молокопереробних підприємств.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що опрацьовано підходи до аналізу маркетингової діяльності підприємства і розроблено заходи щодо її удосконалення для молокопереробного підприємства.

**Новизна роботи** полягає в запровадженні шляхів удосконалення організації маркетингової діяльності та напрямів посилення маркетингової товарної політики підприємства.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Суть та значення сучасної концепції маркетингу

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття «маркетинг». Маркетинг практикується майже в усіх країнах світу. Більшість держав Північної і Південної Америки, Західної і навіть Східної Європи, Південно-Східної Азії мають добре розвинуті маркетингові системи. Робота всіх великих комерційних компаній будується на основі маркетингу та використанні його принципів і методів. Крім того, в останній час маркетинг став невід'ємною частиною стратегій багатьох некомерційних організацій, зокрема коледжів і університетів, лікарень, поліклінік, музеїв. Все більш зрозумілим та вживаним воно стає і в Україні, причому, якщо раніше це явище економічного життя було своєрідною екзотикою, а саме слово «маркетинг» здавалося дивним, то нині маркетинг — найважливіша складова успіху будь-яких підприємств, фірм, компаній: великих і малих, комерційних і некомерційних, національних і міжнародних.

Що ж означає термін маркетинг, що являє собою сучасна його концепція? Чому саме маркетинг, його розвиток стає головною умовою виходу вітчизняних підприємств із кризи, саме з його застосуванням пов'язують досягнення поставлених ринкових цілей і шлях підприємства до виживання в конкурентному ринковому просторі?

Термін «маркетинг» (marketing) походить від англ. слова «market» (ринок) і означає «процес просування на ринок», «діяльність у сфері ринку». Вперше його застосували американські фермери в середині XIX ст., які, шукаючи ринок збуту продукції, ввели поняття «Market Getting», що означало оволодіння ринком. Пізніше це словосполучення дало єдине слово

— «маркетинг». Наприкінці XIX — початку XX ст. його почали вживати в економічній літературі, а в університетах було запроваджено наукову дисципліну з такою назвою.

Щодо системи маркетингу як комплексу практичних дій, то вперше маркетинг почав практикуватися в Японії наприкінці XVII ст., коли в Токіо відкрився перший у світі універмаг. Проте сукупність операцій, які нині інтегровано поняттям «маркетинг», існували завжди, вони лише не так називалися. Ще в 1639 р. було опубліковано записки генуезця Г. Д. Пері «Il Negoziante», у яких він виклав свої торгові навички. Пізніше до маркетингу звертався Карл Гунтер Людовік в «Описах завершеної купецької системи», а Йоган Міхаель Лойх у книжці «Система торгівлі» (1804) присвятив вченню про продаж цілий розділ. У 1880 р. побачила світ книжка «Реклама» І. Х. Веле.

Нині в літературі з маркетингу налічується понад 2500 його визначень. Кожне з них відображає його призначення, функції, завдання та основний зміст. Наведемо найбільш поширені з них.

Маркетинг — соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки і потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей і обміну ними [43, с. 14].

Маркетинг — це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї шляхом обміну [97, с. 10].

Маркетинг — це один із видів творчої управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва і торгівлі, а також збільшенню зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів і організації досліджень і розробок для задоволення цих запитів; маркетинг пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, обґрунтовує характер, напрямки і масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу [58, с. 12].

Маркетинг — ряд технічних методів, які спрямовані на задоволення в найкращих психологічних умовах для споживачів і в найкращих фінансових

умовах для дистриб'юторів природних або штучно викликаних потреб [21, с. 19].

Маркетинг — це процес планування і управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товарів, послуг та ідей до споживача для задоволення потреб як окремих осіб, так і організацій [93, с. 25].

Маркетинг — система управління діяльністю фірми з розробки, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах отримання прибутку [23, с. 21].

Маркетинг можна трактувати так:

- принцип поведінки підприємства, який полягає в послідовному спрямуванні всіх рішень, що стосуються ринку, на вимоги і потреби споживачів і покупців (маркетинг як принцип управління підприємством);

- зусилля для отримання переваг у споживачів у порівнянні з конкурентами за допомогою комплексу спеціальних ринкових заходів (маркетинг як засіб);

- систематичний пошук рішень, який опирається на сучасний інструментарій (маркетинг як метод) [24, с. 20].

Маркетинг — це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства [63, с. 26].

Складність і неоднозначність сутності маркетингу зумовила той факт, що останнім часом багато дослідників почали уникати прямих визначень, пропонуючи розглядати декілька можливих методологічних підходів до характеристики маркетингу. У табл. 1.1 наведено деякі найвідоміші варіанти багатоаспектних трактувань терміна «маркетинг».

Таблиця 1.1

## Варіанти багатоаспектних трактувань терміну «маркетинг»

Автор	Визначення маркетингу
Хершген Х. [92, с. 4]	Принцип управління підприємством; засіб отримання конкурентних переваг; метод пошуку рішень
Винкельман П. [18, с. 60]	Підприємницький стиль мислення (філософія); стратегія; метод впливу на ринок і клієнтів; організаційна функція (те, чим опікується відділ маркетингу)
Ламбен Ж.-Ж. [52, с. 33]	Комплекс агресивного інструментарію збуту для проникнення на наявні ринки; комплекс інструментарію ринкового аналізу; архітектор споживчого суспільства
Багиев Г.Л. [8, с. 24]	Філософія взаємодії та координування підприємницької діяльності; концепція управління; засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі; метод пошуку рішень
Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. [63, с. 37]	Вид діяльності з просування товарів від виробника до споживача; система поглядів на суспільне виробництво; наукова дисципліна; концепція управління діяльністю підприємства; розробка на рівні підприємства комплексних програм
Павленко А.Ф., Войчак А.В. [72, с. 5]	Концептуальний підхід; функціональний підхід; товарний підхід; системно-поведінковий підхід; інституційний підхід; національний підхід; управлінський підхід
Гаркавенко С.С. [19, с. 14]	Самостійний вид підприємницької діяльності; функція управління; сучасне бачення філософи бізнесу
Стрій Л.О. [86, с. 41]	Економічний процес; система управління; господарська функція; концепція і філософія сучасного бізнесу

Кожне із наведених визначень є цілком правильним, а їх велика кількість пояснюється, з одного боку, — актуальністю ролі маркетингу в сучасній науці та підприємстві; з іншого, — застосуванням різних методологічних підходів вченими при визначенні маркетингу.

Ф. Котлер та К. Л. Келлер [42] вперше розрізняють соціальне та управлінське визначення маркетингу: процес, спрямований на задоволення потреб та бажань індивідів і груп через обмін, тепер розглядається не як соціально-управлінський, а лише як соціальний. Як управлінське ж постає визначення Американської асоціації маркетингу, яке вкотре набуло нової

редакції: «Маркетинг – це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування і надання цінностей для покупців і управління взаємовідносинами з ними із зиском для організації та для зацікавлених у ній осіб». Це визначення містить і суто управлінський, і загальний філософський аспекти; для їх чіткішої структуризації варто звернутися до розробок Ж.-Ж. Ламбена, який вирізняє такі компоненти маркетингу, як комерційна зброя (тактика), стратегічна орієнтація (стратегія) та філософія бізнесу [52].

Отже, термін «маркетинг» враховує чотири основні аспекти:

- соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, у ході якого за дотримання зорієнтованого на ринок підприємницького стилю мислення (філософії бізнесу) здійснюється розроблення й реалізація маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу.

Автори пропонують розглядати маркетинг як комплексний підхід до вирішення проблем вивчення, формування і задоволення потреб особистості, що постійно змінюються, а також до забезпечення взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку в процесі взаємодії. Сутність маркетингу, на нашу думку, полягає в забезпеченні надійного взаємозв'язку всіх елементів цілісної системи на шляху слідування товару від виробника до споживача. Об'єднання таких елементів, як товар (послуга), ціна, просування, ринок, споживач та продавець в єдину комплексну систему переводять маркетинг у статус ведучої управлінської системи в сучасному світі підприємництва (рис. 1.1).

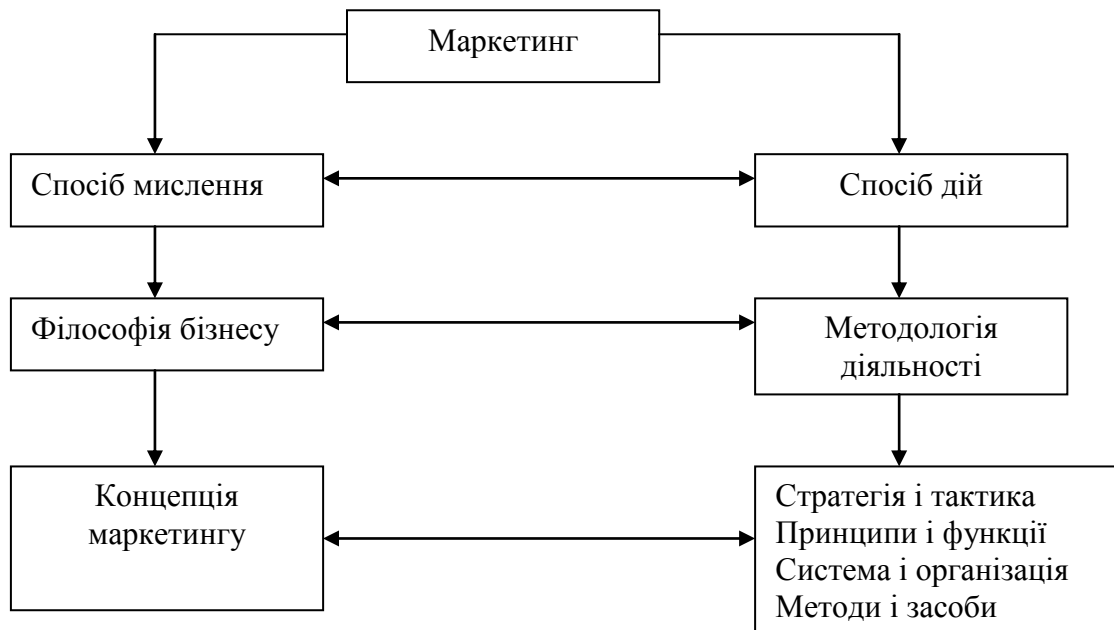


Рис. 1.1. Маркетинг як філософія і методологія сучасного бізнесу

[33, с. 34]

Предметом маркетингу є відносини суб'єкта господарювання, які виникають між ним і споживачем, а також іншими суб'єктами на конкретному ринку. Такі відносини визначаються тим, що, по-перше, в умовах ринку кожний суб'єкт господарювання працює на ринку і для ринку, де головна діюча особа — споживач. Саме споживач своїм «грошовим бюлетенем», голосуючи «за» чи «проти» результатів господарювання, надає право на існування та визначає перспективи суб'єктів ринку, які у конкурентній боротьбі намагаються завоювати прихильність споживача. Перемога в такій боротьбі визначається бажаннями і можливостями пристосуватися до вимог і потреб споживача. Отже, об'єктом маркетингу є споживач. По-друге, для успішного становлення та розвитку кожний суб'єкт господарювання повинен створити і зберегти певні переваги своєї діяльності, стійкий позитивний (прибутковий) баланс між своїми можливостями і ринковими умовами. А тому, незважаючи на спільне загальноекономічне розуміння маркетингу, все ж таки у кожного суб'єкта господарювання своє

уявлення про предмет і об'єкт маркетингу.

Маркетинг як наука і як специфічна сфера діяльності в умовах ринкових відносин і демократії ґрунтується на таких принципах: демократичності (вільного вибору мети, сфери і напрямків діяльності та розвитку); «споживач завжди правий» (відкритість до споживача, пристосування до його потреб та побажань і, головне, активне формування цих потреб та побажань); альтернативізму (наявність широкого кола можливих варіантів вибору); комерційності (спрямованість на кінцевий результат діяльності підприємства); науковості (застосування новітніх наукових досягнень у вирішенні маркетингових проблем); технологічності (всебічне та комплексне використання існуючих методологій для досягнення поставленої мети).

Основні принципи маркетингу можна сформулювати наступним чином:

1. Спрямованість на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності. Ефективна реалізація передбаченої кількості товару на ринку, по суті, означає опанування певної частки ринку у відповідності з довготривалою метою, передбаченою підприємством.

2. Спрямованість підприємства не на тимчасовий результат маркетингової роботи, а на проведення маркетингової політики, яка передбачає тривалі дослідження, прогнозування і подальшу розробку товарів ринкової новизни, що забезпечуватиме високоприбуткову зовнішньоекономічну діяльність.

3. Вироблення стратегії і тактики щодо пристосування до вимог потенційних покупців і зворотної дії на них, що відбувається одночасно.

Маркетинг базується також на інших принципах, основними серед яких є:

- ретельне врахування при прийнятті господарських рішень потреб, стану і динаміки попиту, ринкової кон'юнктури. Слідування даному принципу передбачає повне знання ринкової ситуації відносно наявної і

прогнозої величини попиту, діяльності на ринку конкурентів, поведінки на ньому споживачів і їх відношення до товарів даного підприємства і його конкурентів. При цьому споживачі досить часто недостатньо добре знають, що саме їм потрібно, чого вони хочуть. Вони хочуть, безперечно, якомога краще вирішити свої проблеми і задовольнити свої потреби. Тому одне із головних завдань маркетингу — це зрозуміти, що бажають споживачі;

- максимальне пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довготермінової перспективи. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства базувалась на знанні споживчого попиту і його змін у перспективі. Маркетинг ставить виробництво товарів у функціональну залежність від запитів і вимагає виробляти товари в асортименті і обсягах, які потрібні споживачам. Тому одне із завдань маркетингу — виявлення незадоволених запитів покупців, щоб орієнтувати виробництво на задоволення цих запитів. При реалізації концепції маркетингу акцент прийняття господарських рішень зміщений від виробничих потреб підприємства до потреб ринку;

- інформування потенційних споживачів і вплив на них за допомогою всіх доступних комунікаційних засобів (перш за все реклами) з метою схилити їх до придбання саме даного товару.

З позицій суспільної значущості можна сформулювати чотири альтернативні цілі маркетингу:

- максимізація споживання — максимізує виробництво, рівень зайнятості і, відповідно, благополуччя суспільства;

- максимізація рівня задоволення споживачів — найважливішим є не просто збільшення споживання, а досягнення росту рівня задоволення споживачів;

- максимізація вибору споживачів — потрібно забезпечити таку різноманітність товарів, щоб споживачі мали можливість знайти товари, які зможуть точно задовольнити їх смаки;

- максимізація якості життя — не лише повинна забезпечуватись



кількість, якість, різноманітність і доступність товарів за прийнятними цінами, але й якість культурного і фізичного середовища проживання людей.

Стратегічні завдання маркетингу — формування стратегічних цілей та місії підприємства на ринку, визначення стратегії поведінки на цільових ринках, створення власних товарів та систем по їх просуванню та збуту.

Тактичні завдання маркетингу охоплюють:

- пошук потенційних та існуючих нестатків і потреб споживачів;
- організація науково-дослідних робіт по створенню власної продукції;
- аналіз і планування маркетингової, виробничої, фінансової та збутової діяльності підприємства;
- здійснення заходів управління якістю продукції підприємства на всіх етапах виробництва;
- розробка та впровадження маркетингової цінової політики;
- налагодження ефективної роботи збутової та комунікаційної систем;
- аналіз та контроль маркетингової діяльності підприємства.

Цілком правомірно можна сказати, що тактичні завдання маркетингу реалізуються у відповідях на досить прості, але надзвичайно важливі питання: що, де, коли і як виробляти, продавати, рекламувати? хто, де і коли є нашими реальними чи потенційними споживачами? яким чином забезпечити ефективність нашої діяльності? які маркетингові стратегії застосувати?

Основні напрями маркетингової діяльності підприємств визначаються загальними принципами і методами маркетингу. Підприємство визначає свою маркетингову мету, що робиться переважно у цифровій формі для можливості точного контролю результатів (наприклад, до такого-то часу вийти з конкретними товарами на означені ринки, опанувати певну їх частку, забезпечити отримання позапланового прибутку). Відсутність чітко окресленої маркетингової мети утруднює планування всієї системи маркетингових дій і визначення необхідних асигнувань.

Маркетингова мета, у свою чергу, є результатом аналізу інформації про

сучасний стан (кон'юнктуру) товарних ринків, прогнозування їх розвитку, у тому числі зміни потреб покупців. Тому висунення маркетингової мети ґрунтується на систематичному комплексному вивченні тенденцій змін стану зовнішніх товарних ринків, вимог покупців, перспектив (тенденції) щодо їх параметрів.

На ринок виводиться тільки той товар, який буде безумовно конкурентноздатним. Тому підприємство розглядає свій товар «з погляду покупця», іншими словами, активно пристосовує товар до існуючих і, що важливо, перспективних вимог кінцевих споживачів, організує випуск таких виробів, що якнайбільше будуть відповідати їм.

Оскільки на ринку підприємство має справу з конкурентами, виникає необхідність систематичного вивчення їхньої діяльності, товарів, що вони пропонують, стратегії і тактики їхньої дії на покупців (цінова політика, реклама, інші методи конкуренції). Зрештою, для активної протидії тискові конкурентів підприємство використовує у повному обсязі заходи ФОПСТИЗ і приймає усі міри для успішного функціонування товаропросувної і збутової мережі.

Необхідно розуміти, що маркетинг вимагає значних фінансових витрат відвертання людських та інших ресурсів від безпосередніх виробничим обов'язків. Тому головне керівництво підприємства регулярно контролює маркетингову діяльність за критерієм «витрати-результати», швидко і рішуче виправляє помилки персоналу і недостатньо обґрунтовані стратегічні рішення, щоб їх у майбутньому було виключено. Після досягнення проміжної і кінцевої мети маркетингової діяльності формується нова мета у відповідності до змін зовнішньої ситуації і внутрішніх можливостей підприємства.

Таким чином, незалежно від того, якому визначенню маркетингу ми надамо перевагу, сьогодні вже немає жодних сумнівів щодо того, що маркетинг необхідно розглядати не просто як сукупність різноманітних заходів, спрямованих на просування продукції, але як специфічну функцію

управління.

Необхідно розрізняти маркетинг як певну концепцію від маркетингу як комплексу різноманітних видів діяльності, що здійснюються спеціалістами, маркетинг як спосіб мислення від маркетингу як способу дій. Маркетинг повинен починатися з прийняття концепції, котра характеризує не вид діяльності, а їх ціль, адже, якщо фірма прийняла цю концепцію, вона може використовувати найрізноманітніші форми організації роботи в галузі маркетингу в залежності від конкретних внутрішніх обставин та тих зовнішніх умов, в яких вона працює.

Функції маркетингу (рис. 1.2) розроблені відповідно до поставлених завдань, а саме: комплексне вивчення ринку та споживачів; аналіз та планування маркетингової і збутової діяльності підприємства; узгодження товарного асортименту, його параметрів, характеристик та цін з потребами споживачів; розробка упаковки відповідно до функціональних потреб та з інформаційним забезпеченням; формування каналів розповсюдження продукції підприємства; забезпечення двостороннього комунікаційного зв'язку підприємства із споживачами, партнерами; післяпродажний сервіс.

Отже, можна зробити висновок: маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, опираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і стратегічні цілі, шляхи їх досягнення, реальні джерела ресурсів господарської діяльності; визначати асортимент та якість продукції, оптимальну структуру виробництва та очікуваний прибуток.

Концепція маркетингового підходу відштовхується від чіткого визначення ринків збуту, орієнтується на потреби споживача, координує всі види маркетингової діяльності, спрямована на задоволення споживача, і здобуває прибуток із створення довготривалих стосунків із споживачем. Ця концепція дозволяє компаніям виробляти те, що потрібно споживачеві, поєднуючи задоволення клієнта з отриманням прибутку.



Рис. 1.2. Функціональна структура маркетингу  
(складено автором на основі [45, с. 41])

Підприємство, яке діє у відповідності з принципами маркетингу, має специфічну структуру, яка відрізняється від прийнятої у нашій виробничій практиці. У центрі уваги знаходяться не виробничі, а збутові питання, перша особа після директора не головний інженер чи головний технолог, а

маркетинг-директор, що формує ринкову політику підприємства в умовах конкурентної боротьби за покупця.

Виробничо-комерційна діяльність з використанням маркетингу дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, вільно маневрувати виробничими і іншими ресурсами підприємства. Однак для досягнення високих результатів і цього замало. Зміни повинні відбутися у психології людей: чи то стосується керівників, чи рядових працівників, чи трудових колективів у цілому.

## **1.2. Управління маркетинговою діяльністю підприємства**

На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна і соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, – він зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання.

Як свідчить практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання.

В літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сут-

ність цього процесу. Але в роботі зустрічаються обоє видів формулювання і коли пишеться «управління маркетингом» мається на увазі «управління маркетинговою діяльністю».

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечують їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей, як відомо, зветься менеджментом (від англ. management – управління, завідування). На основі вищесказаного, маркетинг – менеджментом, або управлінням маркетингом на підприємстві є процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Виявлення на основі різноманітного аналізу тих видів продукції, що можуть забезпечити організації найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування на продаж саме таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики

ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети [28]. По суті, воно є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін.

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, ми пропонуємо наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття, на наш погляд, враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно

підвищити продуктивність.

Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції – просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності; розробка стратегії підприємства, визначення ринків; планування продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану; планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій; формування каналів розподілу; формування та реалізація цінової політики; планування фінансового



забезпечення; підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю; формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації.

На рис. 1.3 представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності.

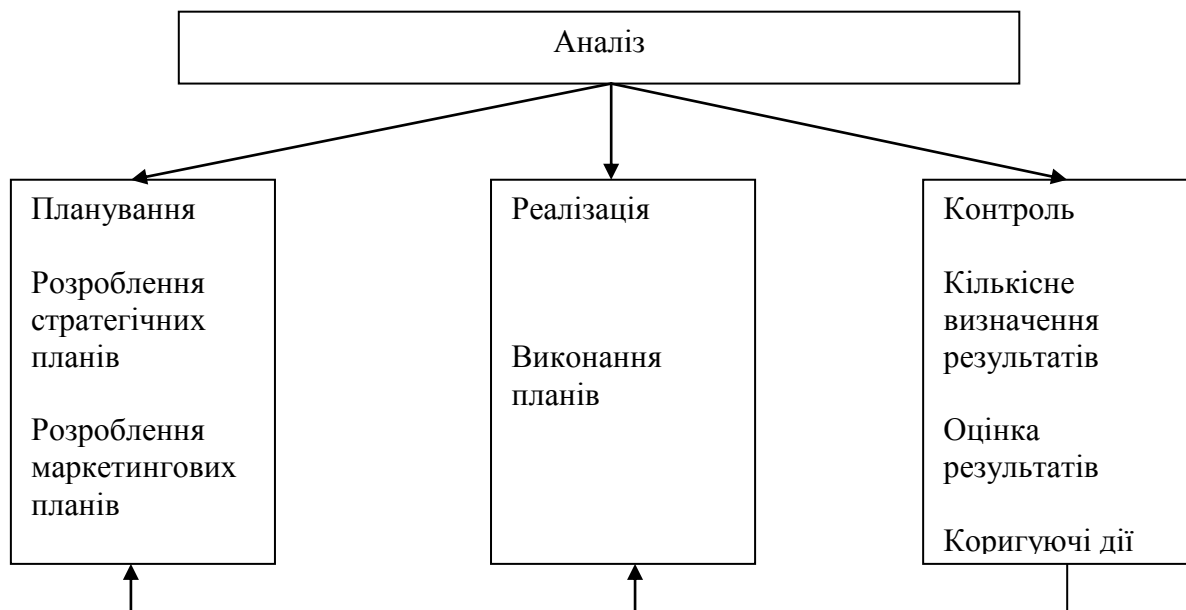


Рис. 1.3. Загальні функції маркетингу у підприємства та їх взаємозв'язок [31, с. 294].

Взагалі, схематично модель маркетингової діяльності можна представити у такому вигляді, як на рис. 1.4.

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетинг підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і

каналів збуту, методів просування товару на ринку.

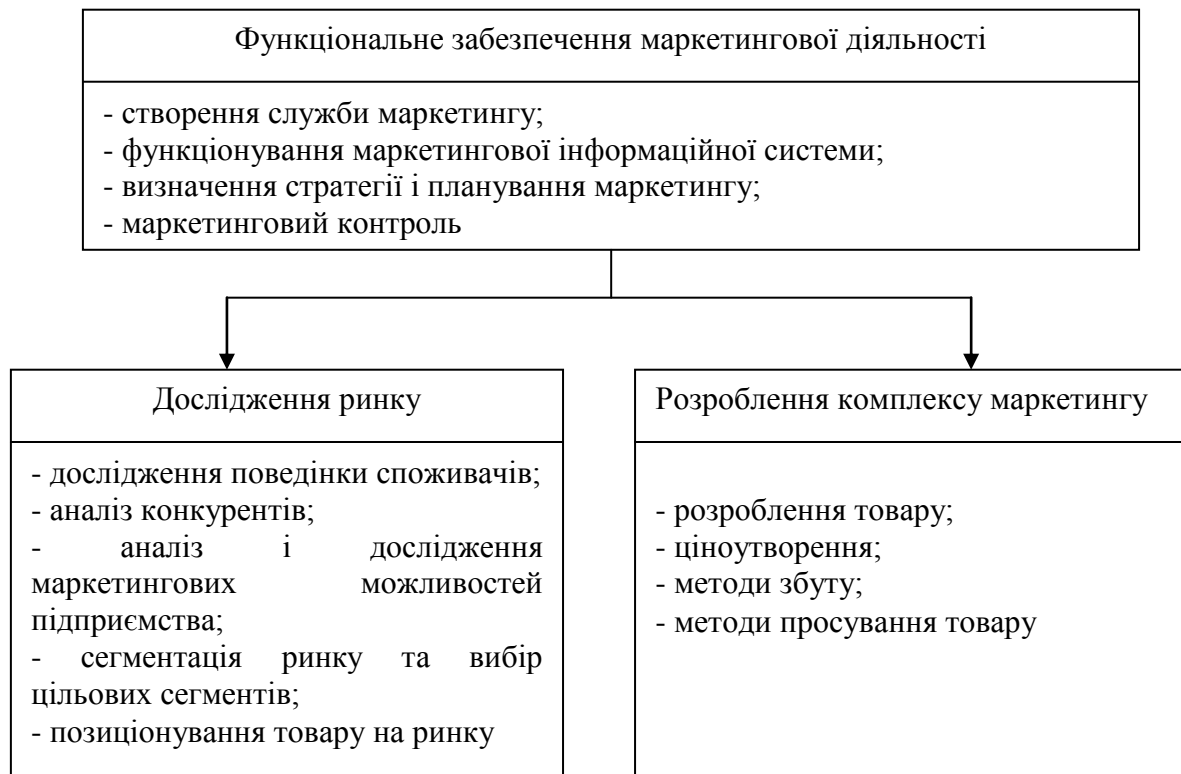


Рис. 1.4. Модель маркетингової діяльності [13, с. 55]

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг.

Водночас ведеться пошук своїх потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити. Притому використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто розподіл

споживачів на групи на підставі різниці в їх потребах, характеристиках та поведінці. Якщо підприємство правильно вибрало ринковий сегмент для подальшої співпраці, значить, воно знайшло свою «нішу» на ринку.

Після цього необхідно зробити позиціонування товару на ринку, тобто чітко визначити, чим товар даного підприємства відрізнятиметься від товарів конкурентів, завдяки яким його характеристикам можна здобути конкурентні переваги у свідомості потенційних споживачів. Прийнявши рішення щодо позиціонування товару, підприємство може розпочинати розроблення комплексу маркетингу. Це одна з фундаментальних категорій сучасного маркетингу. Найважливіші елементи його – маркетинговий комплекс – так звані «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), зображені на рис. 1.5.

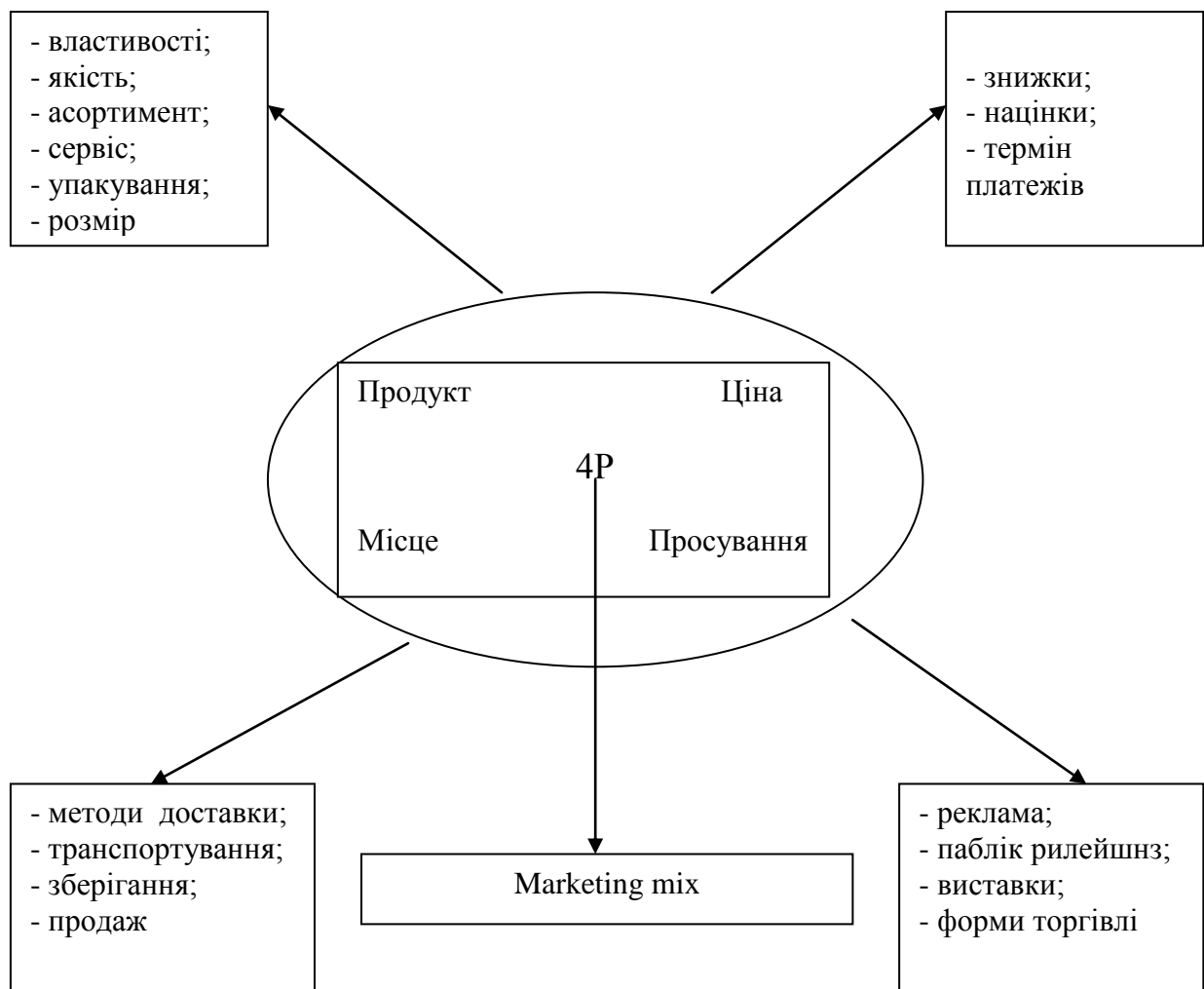


Рис. 1.5. Комплекс елементів маркетингу [33, с. 62]

Ці чотири елементи у сукупності створюють комплекс маркетингу, який розробляється для конкретної ринкової ситуації. При цьому говорять про комплекс маркетингових засобів (marketing mix – комплекс маркетингу). Уміння правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичної задачі є основою маркетингу. Елементи комплексу маркетингу є такими:

1. Продукт (якість, асортимент, сервіс). Кожний продукт має властивості, які становлять інтерес для споживача. – дизайн, довговічність, надійність, функції, можливості, тобто має певну якість (весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить висновок про його переваги). Частіше інструментом, який сприяє продажу товару на ринку, стає асортимент, його широта (кількість найменувань продукції) та глибина (кількість видів виробів на одне найменування продукції).

2. Ціна (знижки, націнки, термін платежів). Визначення ціни вважається одним з найважчих завдань комплексу маркетингу. Вона повинна бути такою привабливою для потенційного покупця і одночасно вигідною для торговельного підприємства і забезпечувати останньому прибуток. Методика ціноутворення може бути представлена такою послідовністю дій:

- розрахувати собівартість продукції;
- визначити можливий попит на продукцію у разі встановленої ціни;
- спрогнозувати реакцію конкурентів на різні ціни;
- перевірити відповідність ціни нормативним актам;
- призначити конкретну ціну.

3. Доставка продукту споживачам – містить у собі вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (прямим методом, через оптову торгівлю, агентів), її фізичне втілення (транспортування, збереження, обробка вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Сьогодні на ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів, а хто зуміє утримати старих, тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс. Серед елементів сервісного

обслуговування відомі такі, як інструктаж і рекомендації до та після покупки, доставка та встановлення товару, підготовка персоналу, робота зі скаргами клієнтів, забезпечення документацією, забезпечення комплектуючими деталями, якісний телефонний зв'язок та оперативне реагування, технічне обслуговування (ремонт та профілактика), гарантія.

4. Просування на ринку передбачає ефективні контакти з покупцями і здійснюється у наступних формах: створення позитивного іміджу компанії, її продукції; реклама, виставки, ярмарки, надання знижок, передача товару у тимчасове користування, торгівля у кредит; персональний продаж, та інше.

Можливості фірми тут невичерпні – від реклами через засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети) до ефективних дій служби зв'язків з громадськістю [36, с. 112.].

Постійному розвитку маркетингу сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій у цій галузі. Хоча країни з розвиненою ринковою економікою і накопичили багатий досвід у практиці використання маркетингу у діяльності підприємств, слід враховувати те, що він є однією з найдинамічніших галузей економічної діяльності. Тенденції в розвитку сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростаюче значення таких сфер:

- якості, ціни і задоволення споживачів;
- побудови взаємин із споживачами та втримання їх;
- управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій;
- глобального мислення і планування місцевих ринків;
- стратегічних альянсів і мереж;
- галузей з високими технологіями;
- маркетингу послуг;
- прямого й онлайн-маркетингу;
- етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;

- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Застосування маркетингу в значній мірі залежить від форми власності і специфіки організації управління конкретним підприємством. Приватні, орендні, акціонерні організації швидше реагують на вимоги ринку, володіють великими можливостями самостійного ухвалення рішень по взаємозв'язаних елементах комплексу маркетингу: номенклатурі, об'єму випуску, ціні, каналом товаророзподілу, стимулюванню збуту і інше, що органічно необхідно для вироблення і реалізації політики у області маркетингу. В нашій країні в даний час застосування маркетингу як цілісної концепції ринкового управління не дуже розповсюджене. Широко застосовується використання груп взаємозв'язаних методів і засобів маркетингової діяльності, а також окремих елементів комплексу маркетингу.

Організації, що випускають продукцію або що надають послуги призначені для масового споживача діють в умовах конкурентної боротьби на ринках, де домінують споживачі і де існують умови для ухвалення самостійних узгоджених рішень по всіх елементах комплексу маркетингу. До таких організацій належать перш за все приватні і акціонерні підприємства невеликих і середніх розмірів, які швидше адаптуються до ринкової економіки.

Успішна діяльність підприємства залежить від гнучкості системи управління. Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та в зовнішньому середовищі, призводить до «загибелі ідей» і робить підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку.

Організація, що тяжіє до пристосування, потребує й нової технології управління, керівництва з відповідними якостями, які в сучасній науці називаються «здатністю керівників до трансформації». Тому управління та організація процесів діяльності підприємств України сьогодні мають базуватися на засадах маркетингу та менеджменту.

В сучасних умовах господарювання маркетингове управління та планування набуває великого значення. Воно дає керівникам ряд переваг:

- стимулює їх до постійного перспективного мислення;
- веде до чіткішої координації зусиль фірми;
- веде до встановлення показників діяльності для подальшого контролю;
- змушує фірму чітко визначати свої завдання;
- робить фірму більш підготовленою до стрімких змін;
- наочніше демонструє взаємозв'язок обов'язків всіх посадовців.

Така постановка проблеми планування дає можливість швидше пристосуватися до нових економічних умов на ринку. Знання маркетингу – це володіння ринковою мовою.

Але у кожному регіоні функціонує велике число господарських структур, які не мають фахівців з маркетингу. Підприємець сам собі директор, маркетолог, бухгалтер тощо, він просто не може містити такої кількості фахівців, тому користуватиметься послугами спеціальних консультантів. Чинниками, що сильно впливають на управління маркетинговою діяльністю, є віковий склад працівників, рівень їх освіти, матеріальне та моральне стимулювання, що позначається на відношенні до роботи. Кожна з локальних груп має специфічні потреби, які повинні враховуватися в практиці розробки маркетингових планів [85, с. 81].

Підприємство, що запроваджує у своїй діяльності управління маркетинговою діяльністю, забезпечує, завдяки цьому, для себе:

- цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, яка пов'язана з задоволенням потреб суспільства та окремих осіб;

- компетентність маркетингової діяльності, що виявляється в організації технологічного процесу від проекту товару до його споживання;
- максимальне наближення асортименту ринкових потреб та умов споживання;
- аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції тощо;
- мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Маркетингова діяльність підприємства в дещо спрощеному вигляді може бути представлена як діяльність, що спрямована на завоювання ринку. Показниками завоювання напевно є:

- обсяги реалізації продукції (послуг) у грошовому виразі;
- обсяги реалізації продукції (послуг) у натуральному виразі;
- частка ринку компанії в грошовому виразі;
- частка ринку компанії в натуральному виразі.

Показники динаміки характеризують «міру завоювання» в часі й одночасно показують успіхи або невдачі маркетингової діяльності відповідного підприємства.

### **1.3. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства**

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні



доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів тощо.

Термін «маркетингова стратегія» складається із двох понять, одне з яких є основним (стратегія), а інше вказує на його належність до певної сфери (маркетингова). Оскільки поняття «стратегія» означає довготерміновий план дій, то у сполученні з поняттям «маркетингова» вказує на те, що сферою реалізації такого плану є маркетингова діяльність підприємства, і, відповідно, його метою – мета цієї діяльності (задоволення попиту споживачів). З огляду на зазначене, «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі.

Сформоване визначення не суперечить тлумаченням терміна «маркетингова стратегія», що містяться у вітчизняній і закордонній науковій літературі а лише уточнює і конкретизує його. Зазначимо, що погляди економістів щодо сутності, змісту і класифікації маркетингової стратегії підприємства не є єдиними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до тлумачення терміну «маркетингова стратегія» [51, с. 14]

Варіант тлумачення	Автор
Програма (план) дій	Г.Багієв, Є.Уткін
Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета	У. Руделіус
Засіб досягнення маркетингових цілей	Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, С.Гаркавенко
Метод (засіб) впливу на споживача	Г.Ассель
Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен
Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів	В.Марцин
Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій	Н.В. Куденко
Основний спосіб досягнення маркетингових цілей, через формування та конкретизування відповідної структури комплексу маркетингу	Вікіпедія

Серед різних трактувань поняття «маркетингова стратегія» варто зупинитись також на тому, що пропонує інтегрований підхід до розроблення маркетингових стратегій. Під час формування такої стратегії, на думку автора, необхідно враховувати не якийсь окремих фактор, а таку їх систему:

1. Ринкове сегментування. Виробнику необхідно розробити підхід до сегментування ринку і вибору сегментів, що залежатиме від бажаних цілей росту, особливостей конкуренції та підходу керівництва до управління конкурентоспроможністю.

2. Товарне позиціонування. Вибравши цільові ринки, необхідно визначити, скільки і яких товарів пропонувати на кожному з них та як позиціонувати власні товари щодо товарів-конкурентів. Основною при цьому буде специфіка кожного сегмента.

3. Формування комплексу маркетингу. Для кожного товару розробляється комплекс маркетингу, і роль комплексу маркетингу для маркетингової стратегії і тактики відрізняється.

У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як використовуватимуть елементи комплексу, якою буде роль кожного з них під час діяльності підприємства на цільовому ринку.

У маркетинговій тактиці необхідно виділити детальні особливості кожного елемента комплексу – властивості товару, марки, іміджу, ціноутворення тощо.

4. Вихід на ринок. Аналізують, як компанія планує виходити на ринок, позиціонувати себе.

5. Фактор часу. Аналізується узгодження в часі, послідовність реалізації всіх компонентів маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів – пов'язувати власну стратегію зі стратегією конкурентів (можливі стратегії першопрохідця, послідовника, того, хто відстає, тощо). Інший підхід – стежити за зовнішніми індикаторами – економічними, галузевими, сезонними тощо.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл.

1.3) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруку і комунікацій.

Таблиця 1.3

## Основні види стратегій маркетингу [27, с.153]

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди).

Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

На відміну від генеральної стратегії підприємства, що окреслює основні сфери діяльності, розвитку і функціонування підприємства, маркетингова стратегія визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище і, в першу чергу, цільові аудиторії. Маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії підприємства, а доповнює і конкретизує її, створюється як похідна від неї і дає змогу реалізувати її за допомогою маркетингових засобів.

Характерними рисами маркетингової стратегії як плану дій, що

вказують на її відмінність від інших стратегій, наприклад, генеральної стратегії підприємства або стратегії менеджменту персоналу:

- мета формування стратегії (маркетингова мета);
- характер дій, які заплановано реалізувати (дії, що стосуються комплексу маркетингу підприємства);
- підпорядкованість стратегії (маркетингова стратегія є похідною від генеральної стратегії підприємства і повністю узгоджена з її положеннями);
- особливості формування і реалізації цієї стратегії (передбачає маркетингові дослідження, розроблення і впровадження на основі їх результатів маркетингових дій);
- особливості оцінювання ефективності цієї стратегії (передбачає вибір і аналіз відповідних критеріїв, що дають змогу оцінити ефект від впровадження стратегії та пов'язані з цим витрати).

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Будь-яке підприємство, яке прагне заволодіти ринком, повинно усвідомлювати, що воно не в змозі задовольняти всіх без винятку клієнтів. Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати одразу весь ринок, розумніше виділити тільки ту його частину, яку саме ця компанія саме в цей період часу і цьому місці здатна ефективно обслуговувати. Тому одним із перших стратегічних рішень, що приймає фірма, повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості. Фірма може надати перевагу звертанню до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи кількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два

етапи. Завдання першого етапу, що має назву макросегментація, полягає в ідентифікації «ринків товару», в той час як на другому етапі, що має назву мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегменти» споживачів.

Стратегія сегментації – поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються, всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтується на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;

- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;

- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;

- за допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;

- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту й просування.

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості [43]:

- вимірюваність – компанія повинна мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;

- розмір – сегменти повинні бути досить великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;

- доступність – продавці повинні мати можливість виходу на

сегменти з метою їх обслуговування;

- відмінні ознаки – за визначенням, сегмент повинен складати відмінну від інших груп споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

- активність – програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно.

Завдяки сегментації, фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи становище лідера в обраному сегменті, компанія скорочує терміни окупності інвестицій. Слід зазначити, що єдиного методу сегментування ринку не існує. Підприємству необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних параметрів, одного чи кількох одразу, щоб відшукати найбільш корисний інноваційний підхід до розгляду структури ринку. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за принципами:

- географічним, який включає такі змінні, як регіон, місто, клімат тощо;

- психографічним, містить спосіб життя, суспільний клас, тип особистості тощо;

- поведінковий – отримані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності тощо;

- демографічний – вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір сім'ї тощо.

Це тільки деякі критерії, за якими проводиться сегментація ринку. Для кожного ринку існує свій набір змінних, який може кардинально відрізнятися від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки товарів виробничого призначення. В сучасних умовах глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що зумовлює необхідність проведення сегментації на міжнародному та світовому рівнях. Її мета – у виявленні

в різних країнах та регіонах груп споживачів з однаковими сподіваннями та вимогами відносно товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, в цілому можуть являти собою доволі привабливі можливості для міжнародної фірми. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою ймовірністю будуть мати схожу поведінку при купівлі. Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

– ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами, але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, передбачає високу однорідність у межах обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн;

– ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні;

для стратегії такого типу маркетингова програма залишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найрадикальніший метод, який надає фірмі важливу конкурентну перевагу в контексті стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того, завдяки цій стратегії фірма ускладнює вихід на ринок конкурентам;

– вихід на різні сегменти в будь-яких країнах з одним товаром; той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням

характеристик цільового сегмента, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів. Даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продажів, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов.

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. В інших випадках, стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. На практиці виділяють основні фактори, що зумовлюють



вибір стратегії диверсифікації:

- ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;

- поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є [76]:

- стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктом, що вже виробляється;

– стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це – одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на новому ринку.

Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки.

У літературі доводять надзвичайно важливе значення стратегій маркетингу для підприємства. Так, один з американських авторів, проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу: 1) краща якість товару з погляду споживача і наявність відмінних характеристик; 2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау [27, с.153].

Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- поширення слабо диференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;

- зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо. Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність.

В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

## **Висновки до розділу 1**

Маркетинг — це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства.

Термін «маркетинг» враховує чотири основні аспекти:

- соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, у ході якого за дотримання зорієнтованого на ринок підприємницького стилю мислення (філософії бізнесу) здійснюється розроблення й реалізація маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети.

Комплекс маркетингу охоплює так звані «4Р»: продукт (product), ціна

(price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), які сьогодні є основою маркетингу.

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Аналіз системи управління та господарської діяльності підприємства**

ПАТ «Ужгородмолоко», створений у м. Ужгород в 1969 році, спочатку функціонував як молочарня, що займалась заготівлею молока. У 1970 році був введений у дію цех з виробництва сиру. Головними постачальниками молока для підприємства були колективні господарства, які здійснювали постачання 85% необхідної сировини, решта 15% приймали від населення Ужгородського району. Виробнича потужність цеху з виробництва молока складала 20 тис. тон молока на рік.

Продукція ПАТ «Ужгородмолоко» постійно користувалась попитом у споживачів. Колектив заводу систематично виконував доведені завдання підвищення його ефективності та якості роботи. За підсумками роботи в 1979 році експертна комісія Міністерства м'ясо-молочної промисловості присвоїла сиру твердому «Костромський» та маслу «Селянське» найвищу кваліфікацію – «знак якості».

До 1995 року «Ужгородмолоко» було державним підприємством. У тому ж році підприємство змінило свою форму власності.

Відкрите акціонерне товариство «Ужгородмолоко» (надалі товариство) засновано згідно рішення Фонду комунального майна Ужгородської міської ради народних депутатів від 6 червня 1995 року № 71 шляхом перетворення державного комунального підприємства «Ужгородмолоко» у відкрите акціонерне товариство «Ужгородмолоко» відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України «Про особливості приватизації в агропромисловому комплекс» від 17 травня 1993 року № 51- 93

Акціонерами товариства стали юридичні та фізичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації, емісії додаткової кількості акцій, а також на вторинному ринку цінних паперів.

Товариство є правонаступником державно-комунального підприємства «Ужгородмолоко». З моменту державної реєстрації Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, що враховується на самостійному балансі, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку та кутовий штамп, а також товарний знак та інші притаманні юридичній особі реквізити.

У 2011 році у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства» внесено зміни до Статуту товариства, а саме назва товариства - Публічне акціонерне товариство «Ужгородмолоко».

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, а також статуту.

Споживачами продукції ПАТ «Ужгородмолоко» є підприємства, установи, лікувальні заклади, санаторії, торговельні заклади, приватні підприємці, зокрема:

- санаторії Свалявського району: «Нива», «Перлина Прикарпаття», «Лаванда»;
- роздрібні торговельні заклади Ужгорода, сусідніх Львівської та Чернівецької областей:
- гуртові бази внутрішнього ринку Закарпатської та Чернівецької областей;
- низка освітніх закладів (школи, дитячі садки, інші дитячі установи).

На даний час актуальним стоїть завдання створення цілісної інтегрованої системи управління виробництвом.

Досліджуване підприємство володіє добре розвинутою виробничою інфраструктурою. Теплопостачання заводу здійснюється від існуючої власної котельні, де встановлено два газові котли «ДКВР-2,5/13». Газопостачання здійснюється від газопроводу середнього тиску,

знижується на газорозподільчому пристрої до низького. Водопостачання здійснюється від власної артезіанської свердловини, де встановлені потужні артезіанські насоси марки «СІВ-8-25/140». Один насос робочий, другий – резервний. Енергопостачання підприємства здійснюється від підстанції, де встановлені два трансформатори потужністю 560 кВт і 420 кВт. Каналізаційні води стічні відводяться в насосну станцію, звідки подаються насосами на колектор міських очисних споруд на очистку.

Сировина і готова продукція охолоджується в камерах і технологічних апаратах, за допомогою холоду, який виробляється в холодильних аміачних установках. Молочний цех забезпечується холодом від компресорного цеху, де встановлені два компресори марки «АУ-200/4» та один марки «АК-280».

На заводі діють дві системи охолодження:

- в холодильних камерах – аміак безпосередньо подається у батареї;
- крижана вода охолоджує молочну продукцію в технологічних апаратах.

Для того, щоб виробництво було ефективним, працівники заводу відмічають ті види продукції, які мають найбільший попит.

Організаційна структура управління підприємства зазнала змін разом з трансформацією самого підприємства з державного на акціонерне. Нинішня організаційна структура управління ПАТ «Ужгородмолоко» є типовою для акціонерних товариств і відноситься до лінійно-функціональних структур (рис. 2.1). Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсів. Вона є найдоцільнішою з точки зору масового виробництва із сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення.

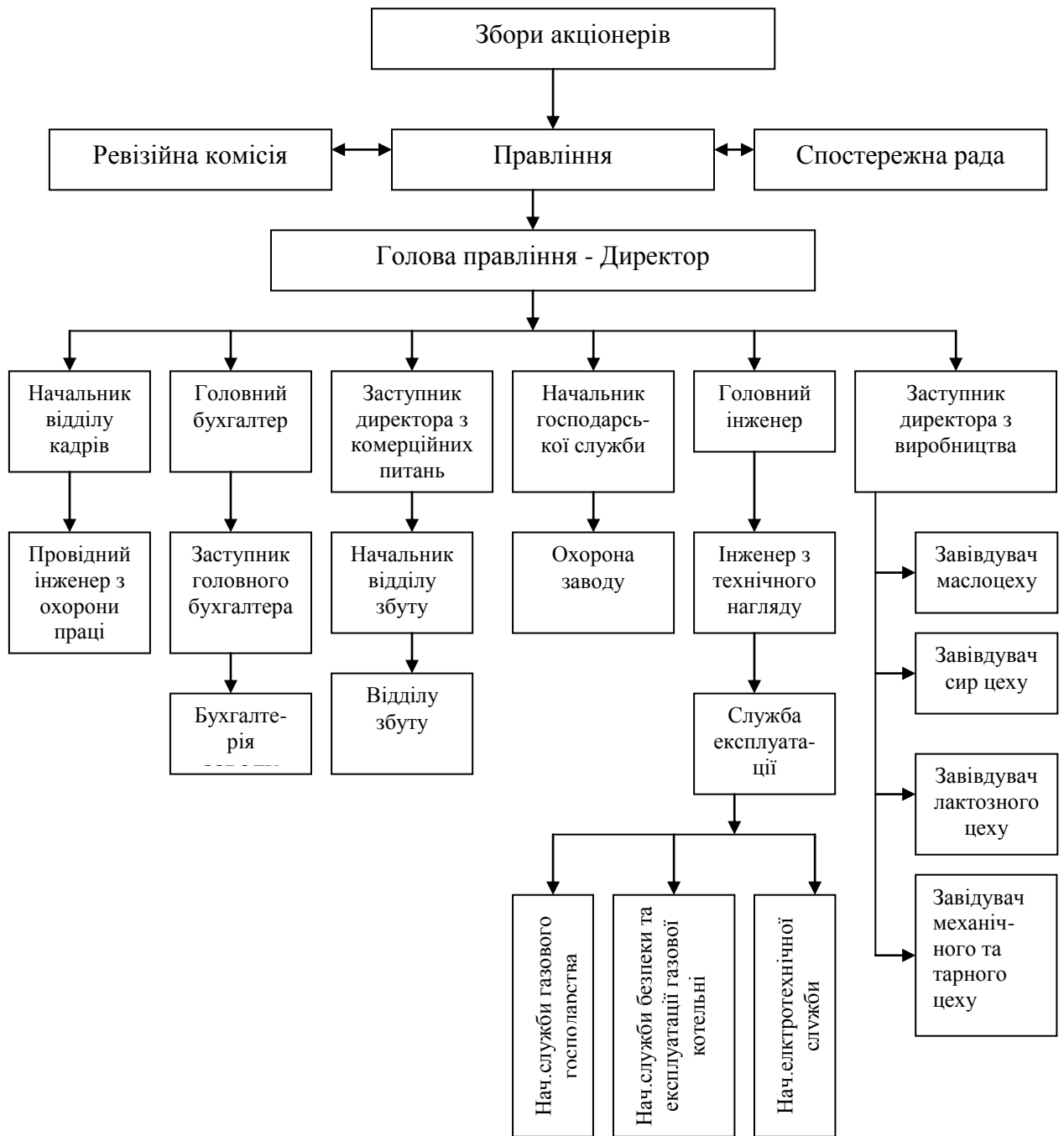


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Ужгородмолоко»  
(складено автором)

Закон «Про господарські товариства» передбачає обов'язкове створення в акціонерному товаристві (як і в інших статутних товариствах) певної системи органів управління.

Вищим органом керівництва звичайно ж є збори акціонерів. На ньому вирішуються різноманітні питання глобального та стратегічного характеру,



призначаються найвищі посади, визначаються розміри зарплат персоналу та керівництва, визначаються напрямки використання фінансових ресурсів, розробляється виробнича та ринкова стратегія розвитку підприємства. Також до органів управління вищого порядку відносяться ревізійна комісія та спостережна рада.

Основними принципами побудови системи органів управління ПАТ «Ужгородмолоко» є:

- 1) розмежування компетенції між його органами управління;
- 2) централізація функцій управління і контролю за діяльністю товариства — забезпечення ефективного контролю за діяльністю правління з боку спостережної ради і підзвітність самої спостережної ради загальним зборам акціонерів;
- 3) колегіальна побудова більшості органів управління акціонерного товариства приводить до необхідності використання в управлінні методу «підпорядкування меншості більшості»; одночасно з цим застосовуються важелі управління, спрямовані на захист інтересів меншості.

Виробнича структура на підприємстві представлена низкою таких структурних підрозділів:

- цех з виробництва цільномолочної продукції, який займається виробництвом молочних продуктів з коротким терміном споживання;
- цех з виробництва масла, що займається виробництвом вершкового масла та переробкою масла «оригінального»;
- цех з виробництва сиру, що займається виробництвом твердих видів сирів, зокрема сиру «Українського»;
- лактозний цех, який займається виробництвом оригінального масла, відпуском пахти, сироватки;
- механічний цех, який доглядає за станом наявного виробничого та допоміжного обладнання, його планом капітальним та поточним ремонтом, профілактикою, встановленням нового обладнання, ремонтом охолоджувальних та нагрівальних пристроїв;

- тарний цех, який займається виготовленням та ремонтом стелажів, ящиків.

Крім зазначених вище цехів, до складу невиробничих площ досліджуваного підприємства входять також такі об'єкти:

- корпус адміністрації;
- складські приміщення;
- автомобільний парк;
- котельня;
- прохідна;
- приміщення для ремонту та миття машин.

Філій та представництв ПАТ «Ужгородмолоко» немає. Змін в організаційній структурі товариства за звітний період не було.

Щоб краще зрозуміти суть, формування та резерви, за допомогою яких можна дослідити товарну політику на підприємстві, варто здійснити техніко-економічну оцінку роботи ПАТ «Ужгородмолоко». Техніко-організаційний рівень основного обладнання на кінець 2011 року у класифікації за віком має розподіл, поданий у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-організаційний рівень основного обладнання на станом на  
01. 12. 2012 року

Вік обладнання (термін служби)	Одиниць техніки, шт.	Питома вага, %
До 5 років	5	1%
Від 5 до 10 років	90	17%
Від 10 до 20 років	155	30%
Понад 20 років	275	52%
Разом	525	100%

Отже, з даних таблиці видно, що найбільшу питому вагу (52 %) у структурі основного обладнання становить таке, термін служби якого перевищує 20 років. Також значна частина обладнання - 30 %

використовується на досліджуваного підприємстві в межах 10-20 років. На частку обладнання з терміном служби від 5 до 10 років припадає 17 % і тільки 1 % складає обладнання віком до 5 років.

Середній знос промислово-виробничого обладнання на 1 січня 2010 року становив приблизно 50 %, а з урахуванням нових показників розрахунку амортизації цей рівень становить приблизно 60%.

У таблиці 2.2 подано техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства за 2008-2011 роки.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Ужгородмолоко» ми бачимо, що упродовж 2008-2011 років підприємство було прибутковим. Виходячи з показників виробничо-господарської діяльності підприємства можна зробити аналіз результативності його діяльності.

Варто зазначити, що упродовж періоду 2008-2011 років на підприємстві спостерігалось збільшення обсягу виробництва товарної продукції. Чистий дохід від реалізації продукції у 2011 році порівняно з 2010 роком збільшився на 6 846,6 тис. грн., тобто майже на 15 %.

Якщо проаналізувати дані за останніх три роки то в загальному можна побачити позитивну динаміку доходу від реалізації продукції, що подано у рис. 2.2.

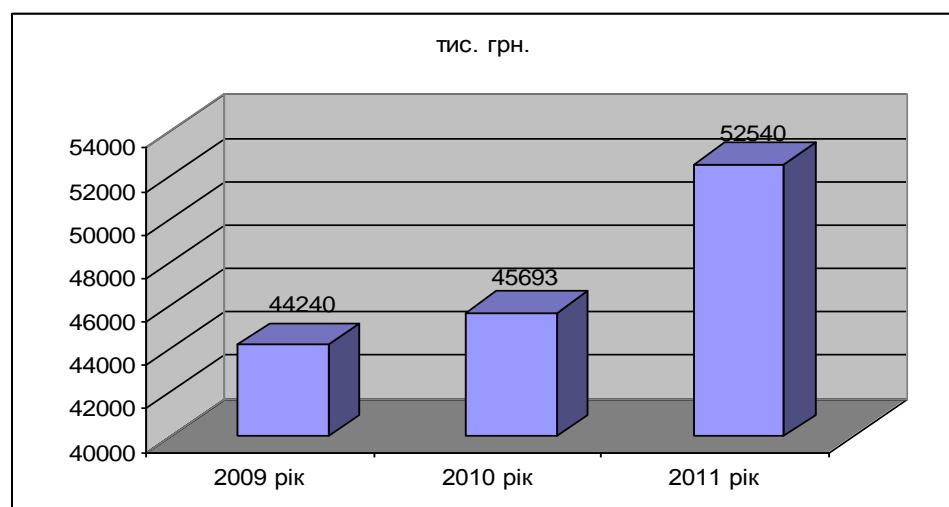


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації продукції ПАТ «Ужгородмолоко» у 2009-2011 роках, тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка техніко-економічних показників ПАТ «Ужгородмолоко»  
у 2008-2011 роках

№	Показники	Од. вим.	Роки:				Порівняння показників 2011 р. до 20 р.	
			2008	2009	2010	2011	(+/-)	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. грн.	43005,2	44240,7	45693,7	52540,3	+6846,6	14,9
2.	Собі вартість реалізованої продукції	Тис. грн.	33420	34256	35329	38701	3462	9
3.	Валовий прибуток	Тис. грн.	1710,5	1713,7	1714,2	1647,8	-18,6	-0,023
4.	Затрати на 1 грн. реалізованої продукції	Грн.	0,7	0,833	0,858	0,881	+0,023	102,6
7.	Затрати на 1 грн. виробленої продукції	Грн.	0,72	0,836	0,859	0,888	+0,029	103,3
8.	Чистий прибуток, збиток	Тис. грн.	589	354	738	474	- 264	8
9.	Середньооблікова чисельність	Осіб	215	223	251	272	+21	8
10.	Фонд оплати праці всього	Тис. грн.	840,1	980,4	1030	1517	487	33
12.	Середньомісячна зароб. плата	Грн.	717,5	951,2	1309,1	1509,9	+200,8	124,6
13.	Середньорічна вартість ОВФ	Тис. грн.	-	-	-	-	-	-
15.	Власний капітал	Тис. грн.	2805,1	3301,7	3973	4447	474	11
17.	Рентабельність реалізованої продукції	%	1,9	1,7	5,8	3,5	-2,3	60,3
18.	Рентабельність власного капіталу	%	9,2	5,4	1462	19,8	-5,6	71,7

Отже, з рис. 2.2 видно, що у 2010 році порівняно із 2009 роком відбулось зростання обсягу доходу від реалізації продукції досліджуваного підприємства на 3 %, а у 2011 році порівняно з 2010 роком – на 17 %.

Однак чистий прибуток підприємства у 2011 році порівняно з 2010 зменшився на 264 тис. грн. або на 36 %, що відображено на рис. 2.3.

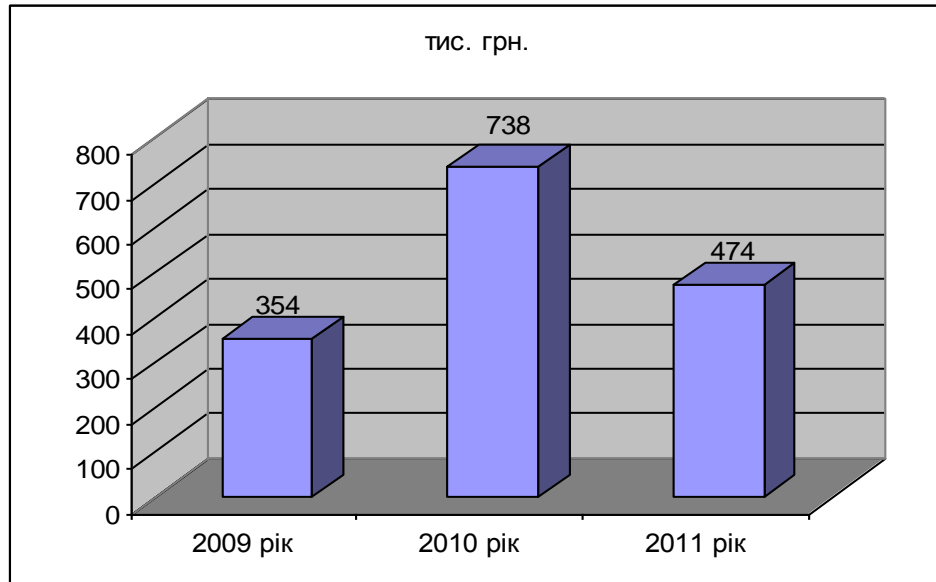


Рис. 2.3. Динаміка обсягу чистого прибутку ПАТ «Ужгородмолоко» у 2008-2010 роках, тис. грн.

На рис. 2.4 наведена динаміка кількості персоналу досліджуваного підприємства упродовж 2008-2011 років.

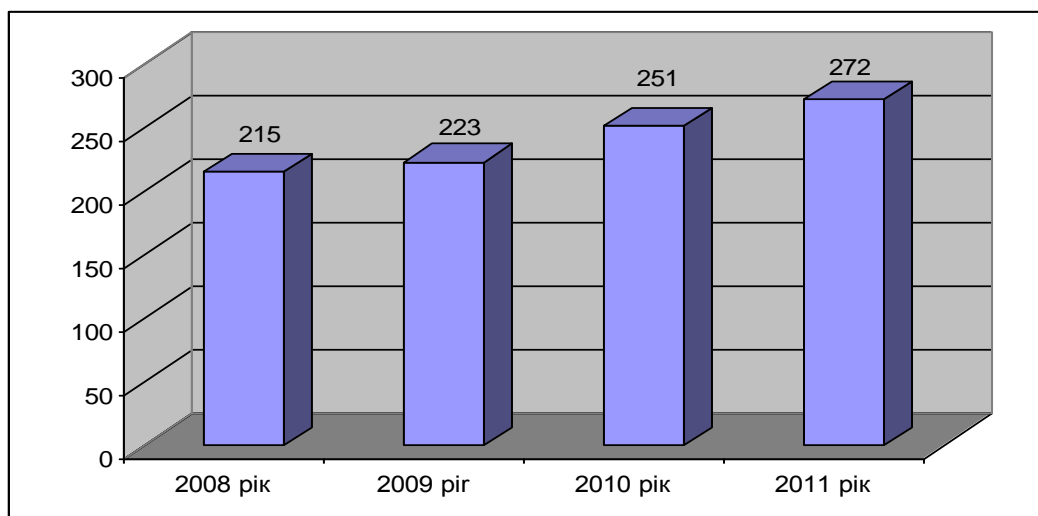


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Ужгородмолоко» упродовж 2008-2011 років, осіб

Як показує динаміка чисельності персоналу, за останні чотири роки чисельність працівників постійно збільшується. З рис. 2.4 видно, що середньооблікова чисельність працівників у 2011 році порівняно з 2009 роком зросла на 21 особу або на 8 %.

У таблиці 2.3 наведені дані про зміну професійної структури персоналу досліджуваного підприємства упродовж 2008-2011 років.

Таблиця 2.3

Динаміка структури персоналу ПАТ «Ужгородмолоко»  
2008-2011 роках, осіб.

Категорії персоналу	Роки			
	2007	2008	2009	2010
Загальна чисельність персоналу	215	223	251	272
в т.ч.: робітники	165	172	200	217
технологів	10	11	14	17
Службовці	20	22	20	26
МОП	5	3	2	2
Охорона	15	15	16	18

Як видно з таблиці 2.3 переважну більшість працівників складають робітники.

У роботі з кадрами адміністрація керується Статутом підприємства, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором та трудовим законодавством.

Питання підбору і використання кадрів, становище з трудовою дисципліною, плинність кадрів обговорюються на виробничих нарадах, зборах трудового колективу.

Підбір спеціалістів на керівні посади на підприємстві здійснюється переважно з робітників акціонерного товариства. В зв'язку зі змінами в організації і структурі виробництва проводились і проводяться переміщення робітників в підрозділах, що відповідає програмі перекваліфікації. В 2010 р.

пройшли перекваліфікацію 5 робітників. 3 осіб здобули нову професію, 2 осіб підвищили кваліфікацію.

У ПАТ «Ужгородмолоко» керуються «Положенням про формування заробітної плати робітників, керівників, спеціалістів та службовців», згідно якого й проводиться визначення та нарахування заробітної плати.

Оплата праці робітників, керівників, спеціалістів та службовців складається з основної заробітної плати та додаткової оплати праці.

Основна заробітна плата робітників, керівників, спеціалістів та службовців визначається тарифним ставками, відрядними розцінками та посадовими окладами. На основі погодинної форми оплати праці працюють приблизно 25 % виробничого персоналу досліджуваного підприємства. Інша частина виробничого персоналу (75 %) отримують зарплату на основі відрядної форми оплати праці. Заробітна плата решти робітників, службовців та спеціалістів нараховується згідно плаваючої тарифної сітки, яка використовується у товаристві. Основна заробітна плата займає приблизно третину в загальному обсязі виплат. Решту виплат становить додаткова заробітна плата та інші виплати. Додаткова заробітна плата залежить від результатів виробничо-господарчої діяльності акціонерного товариства, структурного підрозділу та проводиться за виконання основних показників та умов, встановлених для кожного цеху, підрозділу та окремих професій. Оплата праці керівних робітників здійснюється на рівні середньомісячної оплати одного робітника на акціонерному товаристві з урахуванням коефіцієнтів, затверджених зібранням акціонерів від 11 грудня 1996 року.

Фонд оплати праці всього у 2011 році порівняно з 2010 роком збільшився на 487 тис. грн. або на 33 %.

Продуктивність праці в 2011 році порівняно з 2010 роком зросла на 15,6 %. Середньомісячна заробітна плата за той же період збільшилася на 24,6 %.

## 2.2. Аналіз конкурентної ситуації на ринку продукції підприємства

Зниження поголів'я корів, підвищення цін на молоко та молочну продукцію, зменшення платоспроможного попиту та продажу, погіршення й так не надто стабільного фінансового стану виробників і переробників молока — такими є тенденції 2011 року.

Негативні тенденції в галузі підтверджують статистичні дані. Падає й надалі поголів'я великої рогатої худоби. Цього року скорочення становило 4 %, до 4,763 млн голів. Десять років тому поголів'я великої рогатої худоби було рівно удвічі більшим. Збільшення надоїв з однієї корови у великих фермерських господарствах змінити тенденцію до зменшення виробництва молока не може, адже частка населення у виробництві молока становить 80 %. Виробництво молока у 2011 році скоротиться на 2,5 % порівняно з 2010 роком і становитиме 11 млн т. Серед основних чинників падіння виробництва молока — відсутність дотацій, які дозволили б знизити собівартість продукції, зменшення реалізації готової продукції на 20–30 %, а також підвищення вартості електроенергії та пального [94, с. 18].

Хоча на початку 2011 року ситуація на ринку молочної продукції почала відновлюватися. Однак вже в середині 2011 року рівень споживання молочних продуктів знову знизився. За попередніми даними, у 2011 році було вироблено стільки ж молочної продукції, як і в попередньому році.

На світовому ринку молокопродуктів спостерігається досить стабільне відновлення попиту, що характеризується зростанням закупівельних цін як на молочну сировину, так і на готові продукти. Зокрема, на останньому Глобальному молочному аукціоні (GDT) від 18 січня 2012 року було зафіксовано середнє зростання цін на основні молочні продукти, торгівля якими ведеться на міжнародних ринках, на 1,2% по контрактах на березень-вересень 2011 року. Правда, дане зростання менш істотне, чим торішнє на рівні 7,1 % [80].

Ціни на масло в 2011 році зросли від 7 % в Німеччині до 33 % в



Океанії у порівнянні з максимальним рівнем 2009 року. На сухе знежирене молоко спостерігалось зростання від щонайменше 11 % у сусідній Польщі до близько 22 % в Океанії. Ціни на сир типу чеддер в Західній Європі зросли від 7 % до 10 % відповідно. Щоправда, інтервенції на ринку Європи можуть внести певні корективи зростання цін, що і можна було спостерігати останнім часом. Зауважимо, що запаси масла все ж таки більш обмежені, ніж сухого молока [80].

На відміну від світових тенденцій, закупівельні ціни на молоко в Україні протягом останнього кварталу 2010 року знизилися з 4,20 грн. за літр до 3,70 грн./л. Корекція цін пов'язана з їх надмірним зростанням в серпні-вересні, коли закупівельні ціни на молоко в Україні перевищили європейський рівень, а готова молочна продукція стала втрачати конкурентоспроможність і попит. Падіння цін мало місце до середини 2011 року..

Однак вже до жовтня 2011 року закупівельні ціни на молоко зросли до 4,0-4,5 грн. за літр. Однак гуртові ціни на молоко коливаються не так динамічно. (рис. 2.5).

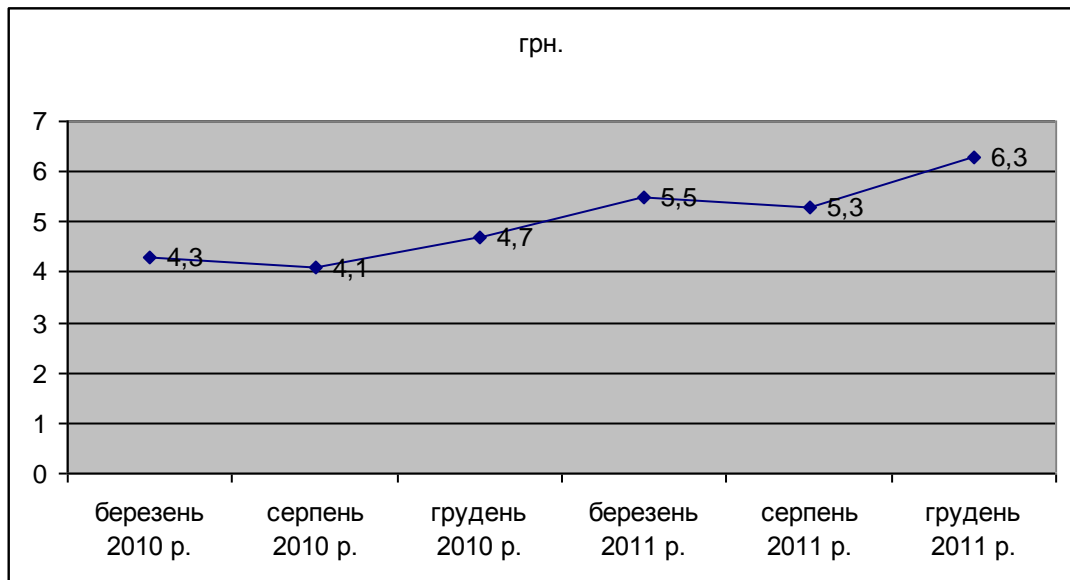


Рис. 2.5. Динаміка оптових цін на молоко в Україні за 1 л (2,5 % жирності, в плівці) [81, с. 65]

Зауважимо, що згідно даних офіційної статистики, виробництво молока в Україні з кожним роком зменшується приблизно на 1 млн. тонн. Щорічне зниження виробництва молока в цілому по Україні за останніх 4 роки в середньому склало 4 % і варіювалося від 1% до 8%, відбуваючись в основному за рахунок сектора приватних селянських господарств. Загальне виробництво молока зменшилося в 2011 році у всіх регіонах (за виключенням Закарпатської області, де зростання склало 1,7 %). Найбільше скоротилося виробництво молока в Луганській (на 10,0 %) і Запорізькій (на 8,8 %) областях. При цьому відносно стабільний попит з боку молокопереробних компаній створює потенціал до нарощування виробництва молока для сільгосппідприємств мінімум на 5 % щороку [80].

Характерною рисою молочної галузі України є те, що вона функціонує у надзвичайно великому діапазоні - від натурального виробництва в особистих селянських господарств до сучасних спеціалізованих молочних підприємств. Однак при цьому, за даними Держкомстату України, основні обсяги виробництва молока зосереджені в особистих селянських господарствах, з яких майже 90 % утримують одну-дві корови. У загальних заготівлях переробних підприємств молоко з особистих селянських господарств становить близько 65 %, тоді як із сільськогосподарських підприємств - лише 35 %. Через це якість первинної молочної сировини є низькою, а українська молочна продукція є недостатньо конкурентоспроможною.

На рис. 2.6 наведено інформацію про обсяги виробництва основних груп молочних продуктів в Україні.

Дані рис. 2.6 показують, що у 2011 році порівняно з 2010 роком збільшилося лише виробництво кисломолочних виробів. Виробництво молока обробленого та твердих сирів зменшилося.

Необхідно зазначити, що у 2011 році також зменшилося і виробництво так званих «промислових» молочних продуктів – вершкового масла, спредів та сухого молока [83, с. 69]

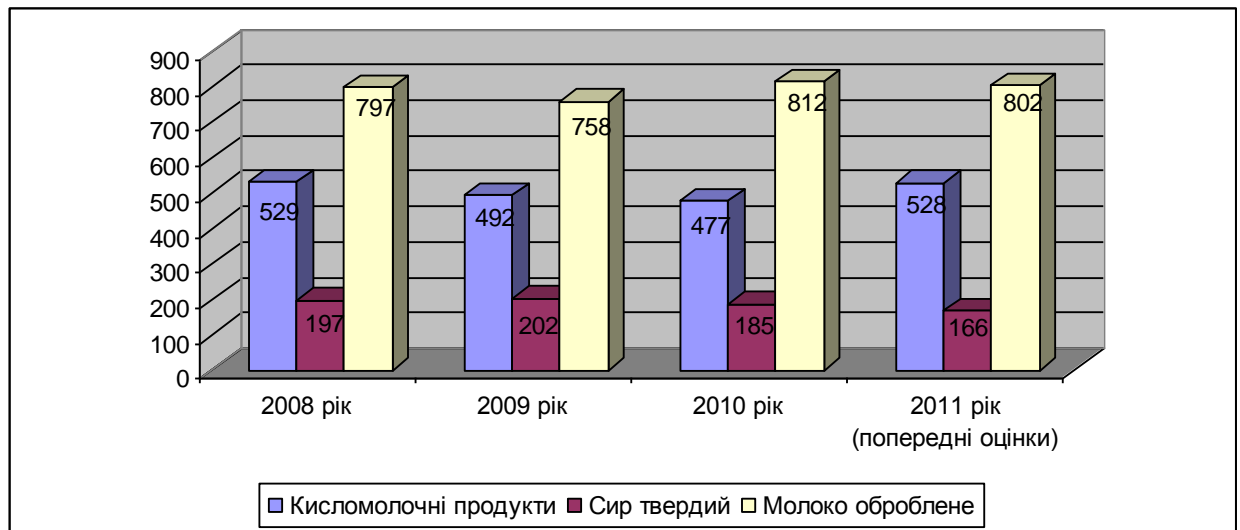


Рис. 2.6. Динаміка виробництва основних груп молочних продуктів в Україні, тис. тон (розраховано автором на основі [84, с. 67] )

Сьогодні в Україні 30 крупних компаній займають 76 % ринку, а решта 200 виробників – 24 % ринку молочної продукції. А вісімка найбільших підприємств станом на кінець 2010 року вже контролювала понад 50 % ринку цільномолочної продукції (рис. 2.7).

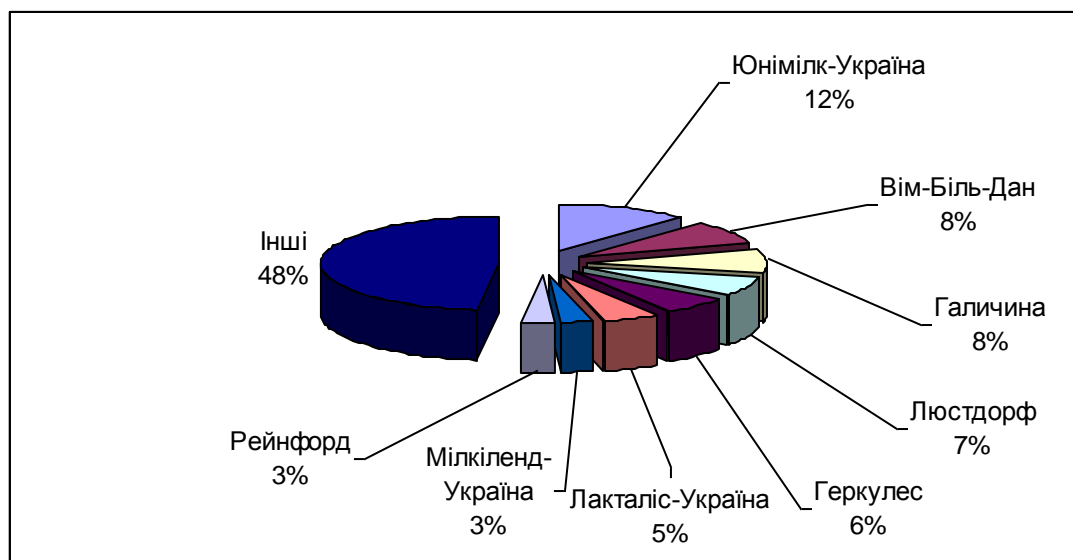


Рис. 2.7. Структура українського ринку цільномолочної продукції у кінці 2010 року [84,с. 68].

Серед крупних гравців ринку цільномолочної продукції виділяються російські компанії – «Вім-Біль-Данн», «ЮніМілк-Україна», французькі

Danone, Lactalis, українські «Мілкіленд», «Галичина», Rainford, «Донецький міськмолкозавод № 2», ТОВ «Молочний дім». Причини успіху цих компаній полягають у наявності доволі потужних локальних ринків збуту і правильна стратегія виробництва та розширення продаж продукції за межами регіонів.

У найближчі роки питома вага провідних виробників буде зростати, практично не залишаючи жодних шансів дрібним гравцям ринку. Через нестачу фінансових інструментів невеликим компаніям з кожним роком все важче конкурувати з лідерами на ринку сировини, при збуті продукції. Перспективи невеликих виробників полягають у виробництві продукції нетривалого зберігання (для локальних ринків) в недорогому ціновому сегменті або робота у вузькій ніші – виробництво певного оригінального продукту.

Український ринок молочної продукції вступив до прогнозованої стадії укрупнення – невеликі компанії поступово йдуть з ринку.

Так, у 2011 році на молочному ринку мало місце три значні угоди: злиття бізнесі «Данон» та «Юнімілк», злиття бізнесі «Галичини» та «Комо», а також придбання PepsiCo акцій компанії «Вім-Біль-Дан».

Виробники цільномолочної продукції нині зайняті формуванням базису для свого бізнесу, а саме [68]:

- створення потужностей необхідної продуктивності та функціональності. При цьому відбувається скупка дрібних виробників крупними;

- налагодження збуту як власних, так і партнерських схем;
- оптимізація структури асортименту.

Загальним гострим питанням залишається забезпечення якісною сировиною в необхідних обсягах [90, с. 26].

З приходом на український молочний ринок міжнародних гравців (таких, що мають не тільки вагомий фінансовий, але й багатий маркетинговий інструментарій) вітчизняні виробники молочних виробів

почали приділяти більше уваги просуванню, дистрибуції та позиціонуванню своєї продукції.

В таких умовах, значна кількість підприємств у всьому світі намагається зміцнити свої бренди, що пояснюється значною конкуренцією на ринку молочних товарів. Варто розглянути кілька прикладів з практики провідних виробників молочної продукції, щоб зрозуміти основні методи та прийоми, що використовуються цими виробниками для підтримки своїх брендів.

Ще складніша ситуація має місце на українському ринку твердих сирів.

Українські виробники сиру почали зупиняти підприємства і скорочувати обсяги виробництва. Не зумівши домогтися скасування заборони на ввезення своєї продукції до Росії, вони вимушені перепрофілюватися на інші види продукції і шукати інші ринки збуту. У компаніях лише сподіваються, що проблема незабаром вирішиться, після того як будуть усунені політичні причини для впровадження заборони. Але поки що ситуація лише погіршується: заборона була поширена на продукцію ще чотирьох українських компаній.

Закривати виробництва українські компанії стали одразу після того, як на початку лютого цього року «Росспоживнагляд» оголосив про заборону на ввезення продукції українських заводів: Пирятинського сирзаводу (група «Молочний альянс»), «Гадячсиру» («Альміра») і «Прометей» (група «Мілкіленд»), в продукції яких нібито було виявлено пальмову олію, про що не було повідомлено на етикетках.

27 лютого «Росспоживнагляд» поширив заборону на Баштанський («Молочний альянс») і Лозівський («Альміра») сирзаводи, Шосткінський міськмолкомбінат («Бель Шостка Україна») і Хмельницьку маслосирбазу.

На експорт йде близько 40 % всього вироблюваного в Україні сиру - в 2010 році, за даними дослідницької компанії «Астарта-Таніт», з 185 тис т твердих сирів, випущених в Україні, більш як 76 тис т експортувалися за кордон - в грошовому вираженні частка експорту становила 423,7 млн.

доларів. Як зазначають експерти, з них 85 % припадає на Росію [88].

За спостереженням фахівців, виробники допускаються кількох основних помилок при позиціонуванні своїх молокопродуктів. Перша, типова при позиціонуванні молочного бренду (як, власне, і брендів інших харчових продуктів), - це невідповідність цінового сегменту товару, що просувається, цільовій аудиторії, для якої цей товар призначається. Другою поширеною помилкою є те, що маркетолог не бачить конкурентних переваг продукції. Яку він просуває, порівняно з продукцією конкурентів, що значною мірою звужує коло ідей та емоційних складових реклами. Третя помилка – недооцінка або переоцінка сегменту, у якому передбачається позиціонувати продукт. Наприклад, деякі молочники стверджують, що надії, які виробники покладають, позиціонуючи свої продукти у преміум-сегменті, часто є перебільшеними. Більшість підприємств, що намагаються освоїти високий ціновий сегмент ринку, зустрічаються з обмеженим попитом. При чому, це стосується не тільки молочного ринку. Непрямим підтвердженням вузькості дорого вартісної продуктової ніші є те, що навіть у Москві спроби відкриття продуктових butikів Fauchon та Hediard завершилися невдачею [95, с. 144-145]. Структура ринку цільномолочної продукції за сегментами подана на рис.2.8.

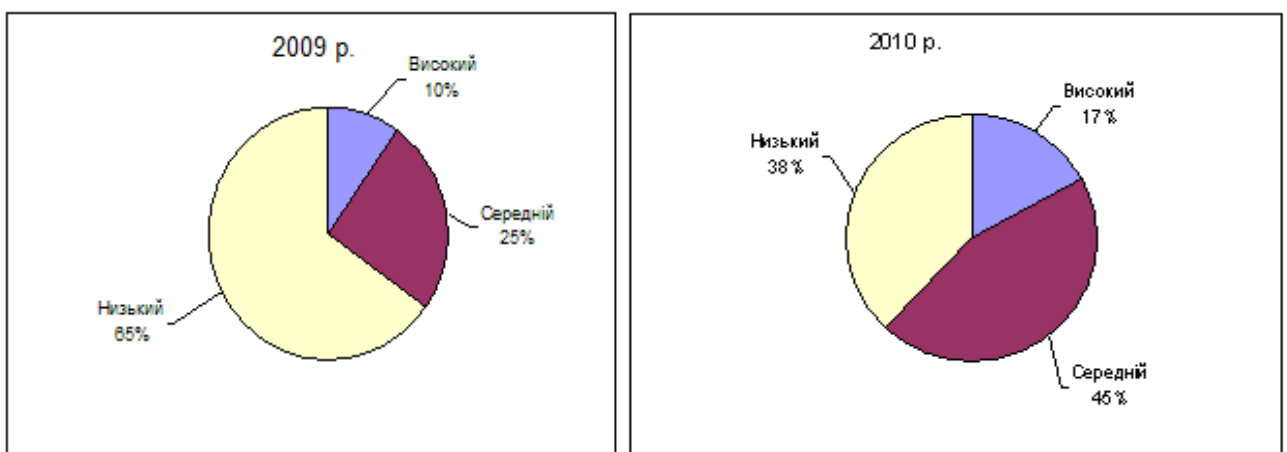


Рис. 2.8. Структура ринку цільномолочної продукції за сегментами, %

Не дивлячись на те, що приклади грамотного просування молочних продуктів в Україні демонструють у першу чергу досвідчені міжнародні компанії, вітчизняний ринок має й успішні рішення місцевих виробників молочної продукції. Гравці ринку вважають, що у свою чергу корпорація «Фанні» (м. Дніпропетровськ, належать Lactalis Group – м. Київ, виробництво молочної продукції ТМ President, «Білосвіт», «Лактонія») влучила у ціль, просуваючи свою торговельну марку. Маркетологи стверджують, що ТМ «Фанні» привернула до себе увагу перш за все, яскравою рекламою. Мультиплікаційну «міську» корову «Фанні» важко сплутати з сільськими корівками конкурентів.

Експерти називають професійним і грамотним позиціонування молочних продуктів компанією Danone. Компанія має підґрунтя підкреслювати інноваційність своїх продуктів і робить це бездоганно. Спеціалісти люблять обговорювати справжню чи надуману корисність «Актимелю» та «Активії», але споживачі купують ці товари знову [22].

Значна кількість вітчизняних компаній намагаються активно переймати в міжнародних гравців принципи позиціонування молочних продуктів. Деякі вітчизняні рекламні ролики компаній практично повністю копіюють рекламу товарів Danone. При цьому вони не мають відповідного підґрунтя при цьому позиціонувати свої продукти, оскільки рівень культури виробництва їх товарів не дозволяє їм це робити так, як Danone. Сьогодні, на жаль, український покупець має достатньо низьку культуру споживання молочних продуктів та малу освіченість. Компанія Danone першою почала розповідати про корисність молочного продукту, в якому містяться певні бактерії.

Компанія «Danone» розробила комунікацію кисломолочного продукту «Данакор», що знижує холестерин.

Мета нової рекламної кампанії «Данон» – заявити про початок акції компанії Данон «Місяць турботи про серце», яка покликана нагадати споживачам про те, що можна відчувати себе відмінно і при підвищеному рівні холестерину, але саме він є однією з головних причин розвитку серцево-

судинних захворювань [22].

Українські компанії пішли по прикладу міжнародної компанії та почали навантажувати споживачів новими назвами бактерій. Але, на нашу думку, такий підхід викликає тільки недовіру. Оскільки пересічний споживач не бачить чіткої різниці між такими бактеріями.

Однак не можна дорікати вітчизняним виробникам молочної продукції на відсутність креативного підходу і невмінні зацікавлювати споживачів місцевим колоритом. Наприклад, ЗАТ «Галичина» (м. Львів) у позиціонуванні своєї торговельної марки робить акцент на природній чистоті карпатського регіону, історичних традиціях молочарства, закладених століття тому. Саме дозволило «Галичині» створити марку, якій довіряють. Фактично, за два роки компанія перетворилася з регіонального на національний бренд цільномолочної продукції.

Компанія «Галактон» (група «Юнімілк») розпочала випускати продукти дитячого харчування під брендом «Тема» (сирки для дітей від шести місяців) В організацію нового виробництва компанія інвестувала близько 3 млн. дол. США. В компанії вважають, що ринок дитячого харчування в Україні ще не сформований. Продукція цього класу на ринку в основному представлена сухими сумішами, а ніша свіжих сирків для дітей практично є незайнятою. Найбільш помітна конкуренція на вітчизняному ринку розгортається серед імпортних виробників молочних сумішей, соків, м'яса та деяких інших продуктів. Так, якщо обсяг ринку дитячого харчування в країні складає приблизно 25 млн. дол. США, то порядку 17 млн. дол. З них – це суміші [17, с. 79].

Якщо раніше, у радянські часи, ініціаторами виробництва нових товарів виступали технологи, то сьогодні частіше за всіх генерують ідеї маркетологи компаній, а директори приймають кінцеве рішення про випуск новинок.

Основою для виведення на ринок нових молочних виробів може виявитися і інтуїція керівників, і досліджень відділу маркетингу компанії, і



сторонніх маркетологів, і вивчення трендів ринку інших країн, а також розробки конкурентів.

Крім того, більшість виробників молочних продуктів працюють з сильними міжнародними партнерами – виробниками заквасок, упакування тощо, які не тільки допомагають розробляти сам продукт, але й надають маркетингову підтримку, навіть приймають участь у підготовці концепції просування торговельної марки кінцевому покупцю.

Експерти вважають, що українські молочники стають гнучкішими і виваженими у виборі і виведенні на ринок нових продуктів. Найбільш поширена помилка, якої компанії вдаються при виведенні нового продукту, це те, що вони відштовхуються від можливостей виробництва (бажання завантажити потужності), а не від потреб ринку. Часи, коли сучасне обладнання давало компанії стратегічну перевагу, вже давно минули. Технічна оснащеність виробництва сьогодні – це необхідна умова, а не запорука успіху.

Ще одна помилка характерна для виробників молочної продукції, яка полягає у тому, що при випуску нової продукції, спираючись тільки на суб'єктивну думку своїх працівників або на чийсь досвід, який здається вдалим.

Але з розвитком ринку таких помилок виникає все менше. Також для вітчизняного ринку характерною є переоцінка перспектив нового продукту з точки зору його відповідності ментальним та смаковим перевагам споживачів.

Не дивлячись на те, що український ринок добре сприймає інновації, молочникам варто виважено підходити до копіювання зарубіжних молочних виробів, враховуючи місцевий менталітет та гастрономічні традиції. Досить часто продукти, що є популярними закордоном, в Україні не стають популярними. Наприклад, йогурти з ваніллю та шоколадом – хіт продажів у Німеччині, Швейцарії, Франції, а в Україні на цей продукт помічається дуже слабкий попит.

Поки що не можна порівнювати з європейськими й вітчизняні норми споживання деяких молочних продуктів. На думку експертів, в Україні вони як мінімум вдвічі менші, ніж у європейських країнах. Середньостатистичний українець споживає 228 кг молочних продуктів (у перерахунку на сире молоко) в рік, тоді як європеєць – 380 кг.

Середньостатистичний українець випив у 2011 році 18 л молока (такого, що пройшло переробку на молокопереробних підприємствах), з'їв 2 кг йогуртів і 1,6 кг творогу та сирних виробів. До порівняння, один фін споживає 35 кг, німець – 12 кг йогуртів в рік.

За сучасного харчування жителів України мінімальна річна норма споживання молока і молочних продуктів становить 353 кг, а раціональна – 390 кг на одну особу. Однак починаючи з середини 90-х років ХХ століття і аж до сьогодні вітчизняний рівень споживання молочних продуктів не відповідає нормам, Саме тому в Україні є великий потенціал для зростання споживання молочних виробів, відповідно, і поле для фантазій маркетологів.

На рис. 2.9. подано динаміку споживання молочних продуктів в Україні за кілька років.

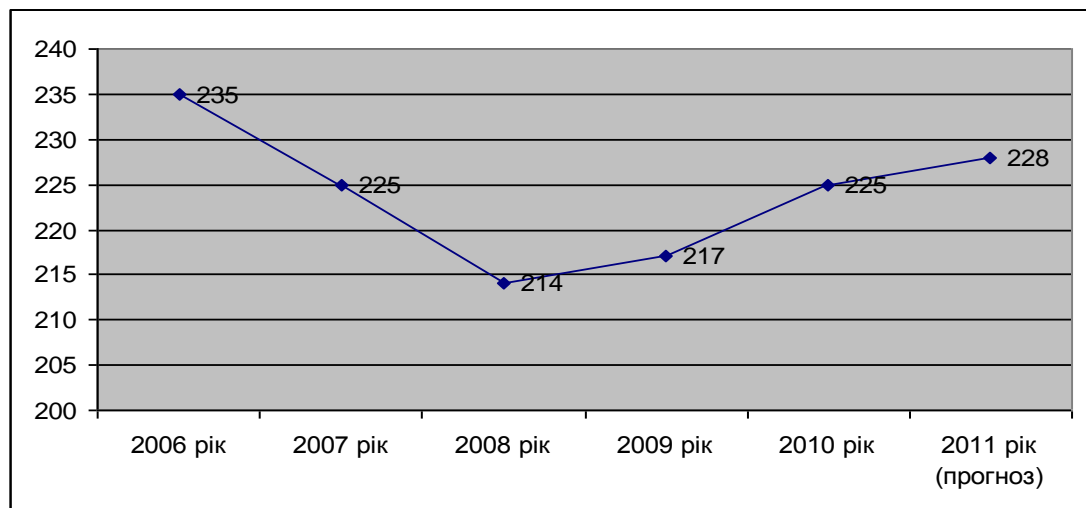


Рис. 2.9. Динаміка споживання молочних продуктів на душу населення (у перерахунку на молоко), кг [32, с. 66]

Поки що українські молочники роблять ставку на високомаржинальні

товари. При цьому вони акцентують увагу споживача на трьох компонентах: свіжості, натуральності, «смачності» продукту. Експерти вважають, що роблячи акцент на корисності, наприклад, кисломолочних продуктів, важливо не сильно вдаватися в наукові деталі і не експериментувати з назвами заквасок.

Новою тенденцією на молочному ринку стає переорієнтація на випуск інших видів продукції. Мотивом для цього стало закриття російського ринку. Великі компанії, щоб компенсувати збитки від закриття сирзаводів і використовувати вже закуплену сировину, поспішно переорієнтуються на інші види продукції - сухе молоко і масло.

У «Бель Шостка Україна» перестали виробляти всі сорти твердих сирів, крім двох найпопулярніших – «Шостка» і «Російський», і вирішили переорієнтуватися на випуск іншої продукції - плавлених сирів.

Обсяг споживання плавлених сирів удвічі менший, ніж твердих, зате їх виробництво більш рентабельне і менше залежить від цін на сире молоко.

### **2.3. Оцінка маркетингової діяльності підприємства**

Сьогодні на закарпатському ринку молокопродуктів розгортається боротьба за вільні сегменти, де ПАТ «Ужгородмолоко» поки що посідає досить скромні позиції, особливо у сегментах йогуртів, якісної кисломолочної продукції, масла. На даний час досить міцні позиції займають такі відомі українські фірми як львівська фірма «Агро», яка виробляє якісну біо-продукцію в прогресивній упаковці (полістиролові стаканчики), ПАТ «Галактон» м. Київ (торговельна марка «Біо-Баланс»), яка добре зарекомендувала себе на всьому українському ринку; ПАТ «Київський міський молокозавод № 3» (торговельний бренд «Слов'яночка») - реалізує традиційну молочну продукцію: молоко, кефір, ряжанка, йогурт; сюди також можна віднести продукцію ЗАТ «Лакталіс»Україна м. Миколаїв (торгова

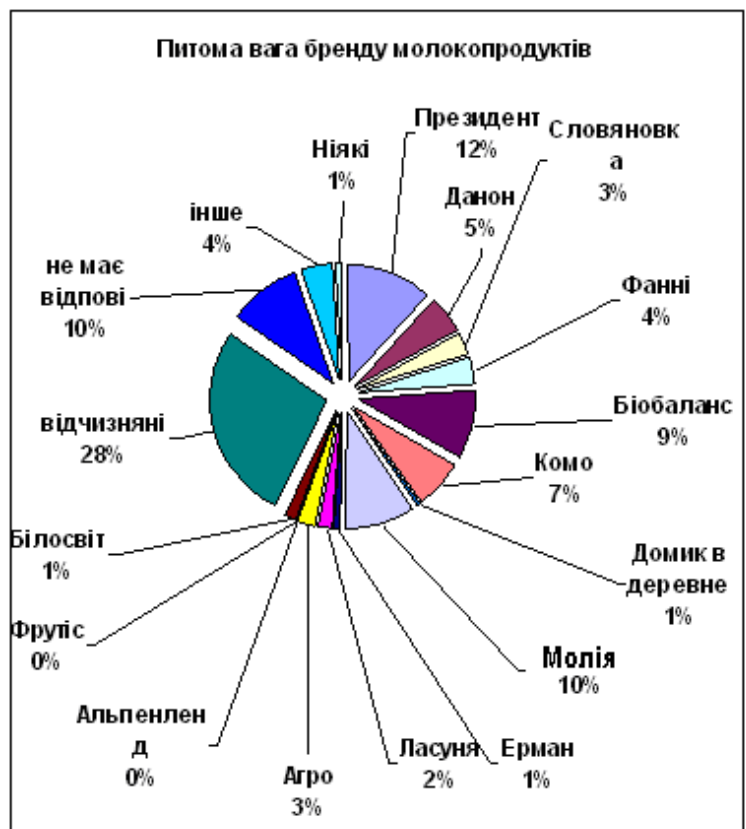
марка «Президент»).

Той факт, що ПАТ «Ужгородмолоко» далеко не є лідером у виробництві молочної продукції навіть у своєму регіоні свідчить опитування суб'єктів ринку. У результаті проведеного в листопаді-грудні 2011 року опитування, з'ясувалось, що на ринку м. Ужгород складається доволі гостра конкурентна боротьба між молочними брендами. Так, силами відділу збуту заводу було опитано майже 200 осіб у різних торговельних закладах міста. Виявилось, що покупці мають різне ставлення до брендів молочних виробів представлених на Закарпатському ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Питома вага марки молокопродуктів, що купуються споживачами  
у м. Ужгород

Назва бренду	Кількість, осіб	Питома вага, %
Вітчизняні	74	28%
Президент	32	12%
не має відповіді	27	10%
Молія	26	10%
Біобаланс	25	9%
Комо	18	7%
Данон	14	5%
Фанні	10	4%
інше	12	4%
Слов'яночка	8	3%
Агро	7	3%
Ласуня	5	2%
Ніякі	2	1%
Ерман	2	1%
Домик в деревне	2	1%
Білосвіт	4	1%
Фрутіс	0	0%
Альпенленд	0	0%
РАЗОМ	268	100%



Отже, з таблиці 2.4 видно, що найбільш популярним брендом молочних виробів на закарпатському ринку виявився «Президент». Торговельна марка «Молія», що належить ПАТ «Ужгородський молокозавод» посідає 2 місце.

Така позиція не викликає подиву, оскільки протягом багатьох років завод утримує провідні позиції саме на локальному ринку. «Біобаланс», «Комо» та «Данон» є торговельними марками національного значення, які давно полюбилися ужгородцям.

Не всі молочні вироби є однаково популярними. З результатів дослідження було виявлено рейтинг популярності різних цільномолочних продуктів (рис. 2.10)

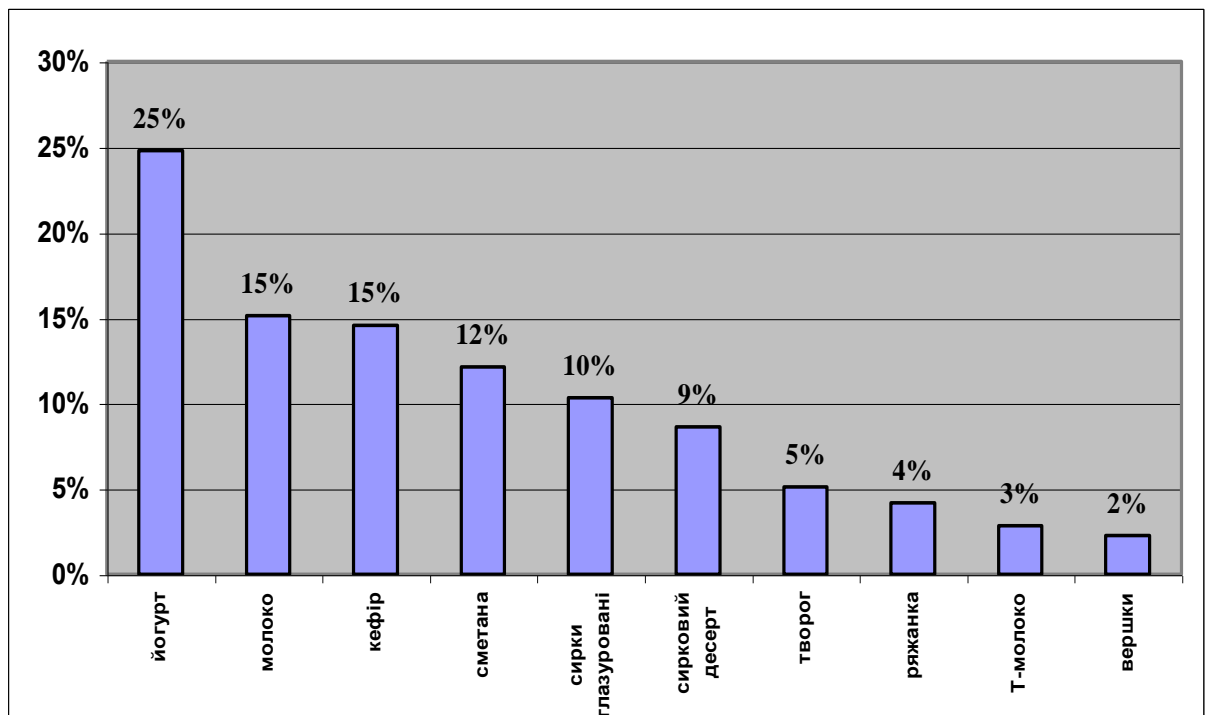


Рис. 2.10. Популярність різних молочних виробів серед населення в м. Ужгород в 2010 році (дані досліджень ПАТ «Ужгородмолоко»)

Отже, з рис. 2.10 видно, що найбільшу популярність мають молоко (25 % респондентів), сир (15 %) та кефір (15 %). Цікаво, що ужгородці мають різну прихильність до торговельних марок у розрізі різних видів продукції. На рис. 2.4. подано дані про ставлення жителів Ужгорода до торговельних марок у розрізі найбільш популярних товарів – йогуртів, молока, кефіру та сметани.

З даних рис. 2.11 видно, що серед лідерів у розрізі йогуртів виділяються торговельні марки «Президент» (24 %), «Данон» (20 %),

«Слов'яночка» (15 %) та «Біобаланс» (14 %). В категорії молока лідерами є «Молія» (69 %) та «Ласуня» (16 %). У категорії кефірів лідерами виступають «Біобаланс» (36 %), «Молія» (22 %), «Президент» (12 %) та «Біло світ» (10 %).

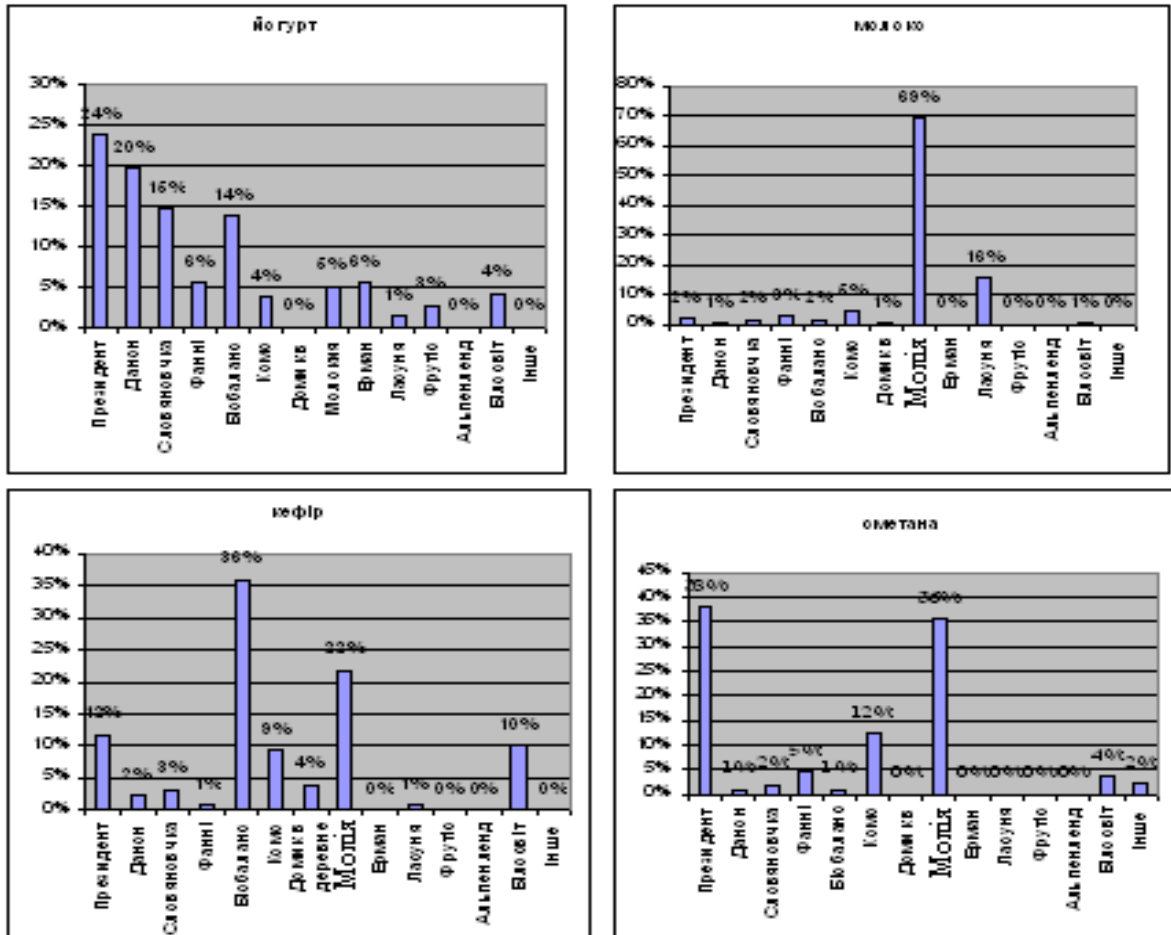


Рис. 2.11. Лідерство торговельних марок у розрізі різних цільномолочних продуктів (дані дослідження ПАТ «Ужгородмолоко» )

У категорії сметани чітко визначилися дві основних торговельних марки – «Президент» (38 %) та «Молія» (36 %).

Високі позиції торговельної марки «Молія» за окремими видами товарів молочної групи цілком закономірні – підприємство та його продукція завоювали симпатії жителів Ужгорода вже давно постійною якістю товарів та постійною наявністю цих товарів у роздрібній торгівлі. Наступною суттєвою перевагою торговельної марки є її відносно невелика ціна порівняно з іншими привозними брендами.

Відзначимо й ту конкурентну перевагу, що ПАТ «Ужгородський молокозавод» випускає саме ту продукцію, яка надзвичайно потрібна в області, де населення потерпає від йододефіциту.

Складна фінансова ситуація, що склалася на молокопереробних підприємствах, зокрема в Закарпатській області, зумовлена багатьма чинниками, які умовно можна поділити на три групи (таблиця 2.5). До першої групи належать зовнішні — об'єктивні, які викликані економічною ситуацією в Україні та регулюють фінансовий стан підприємств усіх галузей виробництва; до другої — специфічні, притаманні молочній галузі та виникли, завдяки й особливостям; до третьої — внутрішні, які склались на ВАТ «Ужгородмолоко» внаслідок дії двох перших груп.

Таблиця 2.5

Чинники зміни фінансового стану молокопереробних підприємств  
Закарпатської області

Чинники		
Зовнішні (регулюючі)	Специфічні (галузеві)	Внутрішні (по підприємству)
1. Низька платоспроможність населення	1. Зміни в структурі молочного підкомплексу, що виникли внаслідок реорганізації галузі	1. Моральний та фізичний знос виробничих потужностей
2. Податковий тягар	2. Зміна структури, зниження обсягу і сезонність виробництва молока	2. Високий рівень постійних витрат на виробництво продукції у зв'язку з низьким обсягом переробки сировини
3. Диспаритет цін	3. Неповне використання виробничих потужностей	3. Відсутність оновлення технологій, впровадження високоавтоматизованих ліній виробництва і фасування, сучасних таропакувальних матеріалів з метою тривалого терміну реалізації продукції
4. Нестабільна нормативно-правова база	4. Відсутність інтеграції із сільськогосподарськими виробниками	4. Відсутність систематичних маркетингових досліджень ринку і реклами
5. Згортання кредитних відносин	5. Насичення ринку імпортною продукцією	5. Переробка низькоякісної сировини з неблагонадійних господарств

Також варто відзначити, що поряд з великими підприємствами на Закарпатському ринку достатньо успішно реалізують свою продукцію декілька невеликих підприємців м. Ужгорода і прилеглих районів.

У товарній політиці молокопереробних підприємств велике значення мають питання формування товарного асортименту та управління ним. Сьогодні товарний асортимент ПАТ «Ужгородмолоко» містить в основному дві асортиментні групи: цільномолочну продукцію та сири жирні тверді.

Основним видом продукції у сирному сегменті є сир «Український» 50 % жирності. За 2011 рік вироблено 190 тонн сирів жирних, що на 15 тонн більше порівняно з 2010 роком. Однак сири виготовляються не постійно, враховуючи високу ціну на них та нестабільний попит.

У сегменті цільномолочної продукції основним видом продукції є молоко сире оброблене, сметана та кефір. У 2011 році було виготовлено на 70 тонн більше цільномолочної продукції, ніж у 2010 році.

У таблиці 2.6 наведено інформацію про обсяги випуску основних видів продукції підприємства протягом останніх років.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції  
ПАТ «Ужгородмолоко» протягом 2008-2011 років, тонн

Вид продукції	Роки:			
	2008	2009	2010	2011
Молоко оброблене	1200	1250	1340	1380
Сметана	275	325	340	350
Кефір	320	380	370	390
Сири тверді	180	180	175	190
Всього	1975	2135	2225	2310

На рис. 2.12 зображено структурну схему діючого товарного асортименту ПАТ «Ужгородмолоко».



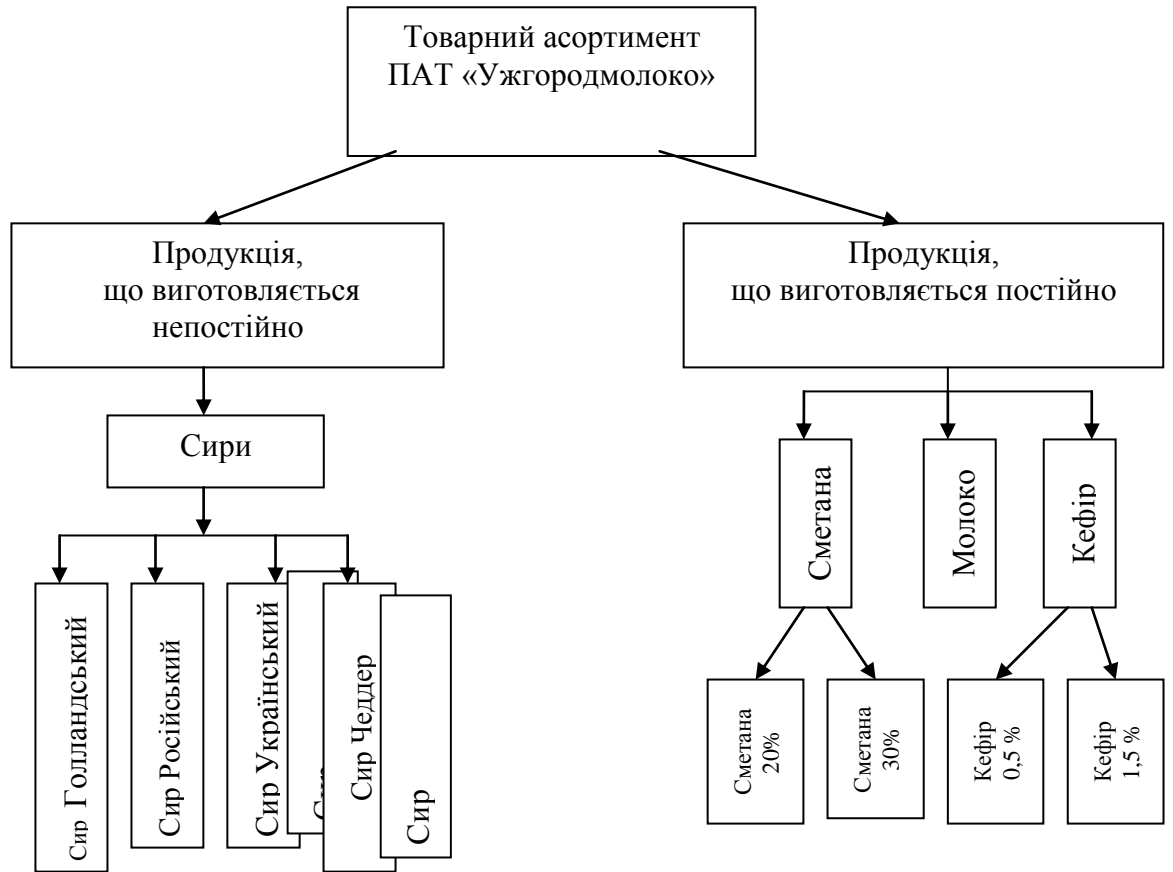


Рис. 2. 12. Структура асортименту продукції ПАТ «Ужгородмолоко»

На рис. 2.13 зображено структуру асортименту продукції підприємства у 2011 році.

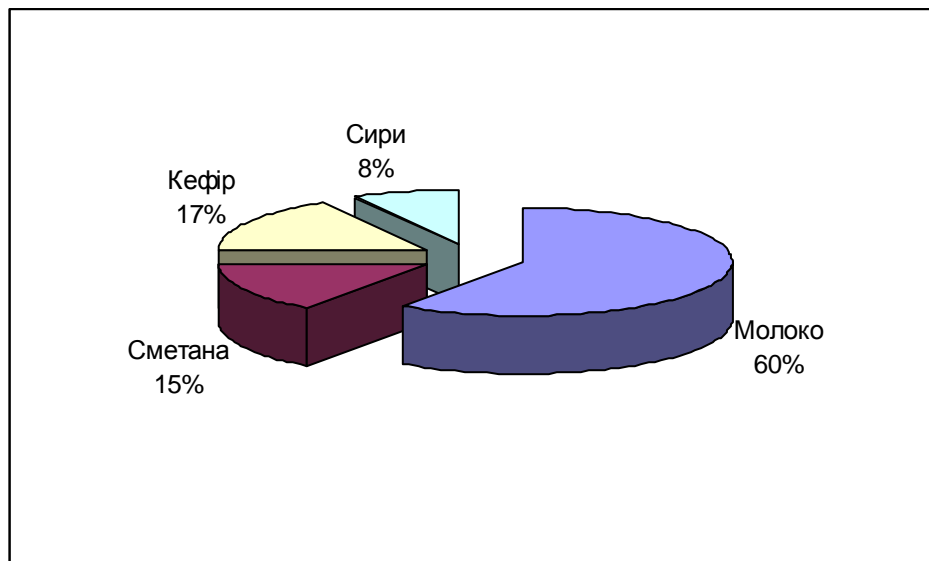


Рис. 2.13. Структура асортименту продукції ПАТ «Ужгородмолоко» у 2011 році (розраховано автором)

На сьогоднішній день ПАТ «Ужгородмолоко» випускає асортимент продукції, який характеризується наявністю кількох асортиментних підгруп.

Існуючий товарний асортимент можна умовно поділити на наступні характерно-особливі номенклатурні підгрупи.

1. Продукція, що виготовлюється підприємством не постійно. На основі інформації, яка отримується в результаті аналітичних досліджень ринку, що здійснюються відділом збуту, підприємство формує певний асортимент продукції. Часткова відповідальність за виготовлення товарів цієї номенклатурної групи лягає на відділ збуту, що підпорядковується заступнику директора з комерційних питань, оскільки майже 90% цієї продукції реалізовується через роздрібну торгівлю, і лише на 10% продукції підприємство отримує індивідуальні замовлення від окремих споживачів чи фірм. Отже, для забезпечення конкурентоздатності, товари цієї номенклатурної групи повинні відповідати, щонайменше, хоча б трьом наступним вимогам:

- відповідати сучасним стандартам якості продукції;
- користуватися попитом серед потенційних споживачів;
- мати відповідно «реальну» ціну (під реальною ціною розуміється адекватне співвідношення ціни на товар з одного боку, та якості з попитом з іншого).

В 2010 році асортиментну лінійку доповнили сиром марки «Чеддер», але протягом року стало зрозуміло, що ця асортиментна позиція не користується попитом, на який розраховувало ПАТ «Ужгородмолоко», і, як наслідок, в 2011 році її було знято з виробництва.

Деякі товари не випадково виділено в окрему підгрупу. Це товари експортного призначення. Ця продукція є предметом міжнародних відносин ПАТ «Ужгородмолоко» з іншими закордонними виробниками та споживачами. Платоспроможні зарубіжні замовники відіграють дуже важливу роль для ПАТ «Ужгородмолоко» за сьогоднішніх нестабільних, кризових умов. Відповідно зрозуміло, яку відповідальність несе керівництво

заводу й весь персонал за якісний та своєчасний випуск сиропродуктів.

Однак експортні поставки є непостійними. Наприклад, у 2011 році на експорт не було поставлено жодного кілограма продукції. Однак у 2010 році підприємство змогло поставити на експорт 10 тонн сиру твердого марки «Український» та 2 тонни сиру марки «Російський». Дані поставки були зроблені до Румунії.

2. Продукція, що виготовляється постійно. Ця номенклатурна група охоплює чотири асортименті підгрупи. На даному етапі товариство припинило виготовлення масла селянського через високий рівень конкуренції і низький рівень рентабельності. Виготовляється ця асортиментна позиція в основному при гуртових замовленнях для кондитерських фабрик та великих супермаркетів. Замовники, будучи впевненими в своєчасному та якісному виконанні замовлення, через рівні періоди часу знову розміщують замовлення на підприємстві. Замовники можуть заздалегідь інформувати про приблизні терміни розміщення нового замовлення, тобто товариство має можливість планувати випуск цієї продукції.

В основному замовлення на виробництво молока надходять від дитячих садків, шкіл, та їдалень міста. Але вони носять сезонний характер, а тому завод не в змозі їх приймати, оскільки в зимовий період відчувається нестача молока для виготовлення основної продукції, а в літню пору року переважна більшість цих закладів зачиняються.

Сметану та кефір виготовляють для постачання як у торговельні заклади міста і області, так і для навчальних закладів. Частина продукції реалізовується у Львівській та Чернівецькій областях.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торговельній мережі (4 %), торговельній мережі м. Ужгорода та Закарпатської області області (90 %), через збутові філії у Львівській (4 %), Івано-Франківській (2 %), та Чернівецькій (4 %) областях.

Однак сьогодні підприємство посилює свою діяльність на ринку

цільномолочної продукції. Це пов'язано, по-перше, з зростанням ринку та збільшенням попиту на неї, по-друге, з бажанням керівництва ПАТ «Ужгородмолоко» поборотися за ринкові позиції з головним оператором на ринку цільномолочної продукції Закарпатської області – ТОВ«Ужгородський молокозавод».

Підприємство має досить позитивний імідж в своєму обласному центрі і планомірно поширює його на сусідні області за рахунок вдалої практичної реалізації своєї стратегії: «виробництво та реалізація свіжої натуральної молочної продукції стабільно високої якості з максимальним збереженням природніх властивостей молока». Завдяки якісній продукції та добре організованій системі власної дистрибуції стратегічно визначено курс на розширення географії щоденних продаж продукції у Львівській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях.

Комунікаційна політика ПАТ «Ужгородмолоко» включає в себе рекламу та PR, а також заходи по стимулюванню збуту. Реклама та PR, а також заходи по стимулюванню збуту проводяться залежно від потреб підприємства, а також з урахуванням діючого бізнес-плану, планів виробництва та збуту продукції, товарного асортименту, сезонності та інших факторів.

На підставі наведеного вище аналізу можна зробити певні висновки.

По-перше, виробнича потужність підприємства дозволяє здійснювати випуск усіх зазначених видів продукції. На заводі збільшенню обсягів та нарощуванню темпів виробництва стають лише зовнішні фактори, на які акціонерне товариство не в змозі впливати.

По-друге, в теперішній час завдання акціонерного товариства полягає у відборі певних видів продукції, які є найбільш перспективними та рентабельними з точки зору прибутку, а також вилучення тієї частки номенклатурних позицій, виробництво яких є економічно недоцільним.

На особливості розвитку виробництва має великий вплив сезонність: у весняно-літній період збільшується заготівля молока (закупівельна ціна

нижча), а в зимовий період збільшується реалізація продукції (ціна продажу зростає). Оскільки сектор фермерських господарств є доволі малим, то досліджуваному підприємству доводиться охоплювати нові сировинні райони, зокрема сусідніх областей. Оскільки основні обсяги молока приймають від населення, то можна відзначити, що таке молоко не завжди відповідає стандартам на вміст білку, має підвищену кислотність, низький рівень охолодження, незадовільну щільність, які необхідні для виробництва сирів.

На заводі триває переоснащення головних ділянок виробництва, зокрема, встановлено і належним чином функціонує цілий комплекс обладнання з розфасування продукції.

Система органів управління маркетинговою товарною політикою складається з низки підрозділів, що виконують окремі функції, пов'язані з управлінням товаром, асортиментом тощо (табл. 2.7).

Таблиця 2.9

Система підрозділів ВАТ «Ужгородмолоко», які здійснюють окремі функції з управління товарною політикою

Підрозділ	Функції, що виконуються
Відділ постачання та збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук потенційних споживачів та забезпечення збуту виготовленої продукції;</li> <li>- дослідження рівня конкурентоздатності продукції;</li> <li>- своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами, сировиною та комплектуючими;</li> </ul>
Відділ контролю якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- координація робіт з досягнення належного рівня якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції;</li> <li>- координація діяльності мережі цехів на предмет якісної розфасовки та упакування;</li> <li>- визначення витрат спільно із комерційним підрозділом, які виникають через виготовлення неякісної продукції (і як наслідок повернення на підприємство) та заходами з забезпечення виготовлення якісної продукції.</li> </ul>
Планово-економічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснення щоквартальних розрахунків показників оперативного планування з розбиттям на місяці. Вони узгоджуються з основним плановим документом, який має форму виробничої програми.</li> </ul>

З даних, наведених у таблиці 2.7, можна зробити узагальнення, що функції з управління маркетинговою товарною політикою на підприємстві здійснюються не зовсім системно і колегіально. Тобто йдеться про те, що до виконання окремих функцій з управління товарною політикою залучаються працівників кількох відділів. Але з іншого боку наведені функції не є вичерпними з огляду на відповідні узагальнення, здійснені нами у розділі 1.

Тому, на нашу думку, варто назвати окремі функції, що не виконуються у дослідженому підприємстві, зокрема:

- відсутнє комплексне планування асортименту на основі дослідження попиту населення на окремі види молочних продукцій;
- незадовільною можна вважати роботу з зміцнення товарної марки виробника – не створено навіть примітивного логотипу підприємства;
- практично не здійснюється робота із підтримання продаж асортиментних позицій.

Формування товарного асортименту і номенклатури товарів підприємства обов'язково потребує узгодження різноспрямованих інтересів. Так, з погляду виробника, ідеальною буде якомога менша кількість товарних позицій, стабільність їх виробництва протягом тривалого періоду, випуск товарів великими серіями, малі виробничі витрати тощо. З погляду споживача, — зовсім навпаки. Отже, формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього.

Під час управління продукцією завжди поставала низка проблем, які необхідно було враховувати і розв'язувати для досягнення бажаного наслідку маркетингової діяльності підприємства — отримання максимального прибутку. З-поміж них можна назвати, наприклад, такі:

Проблеми, пов'язані з обслуговуванням покупців із різним рівнем доходів. Кожна фірма повинна орієнтуватись на покупців з певним рівнем доходів: зміна орієнтирів тут небажана або пов'язана з великими

труднощами.

Та все ж таки ціни на сировину зростали відповідно піднімалась ціна на готову продукцію. Відповідно дирекція шукала метод щоб кінцевий споживач не відчув різниці в ціні, а підприємство не втратило покупця. Для цього був збільшений відділ збуту, який займався налагодженням зв'язків не тільки з великими продуктовими гуртовнями, але і з дрібними крамницями. Також на підприємстві запровадили гуртову доставку продукції в магазини, супермаркети, піцерії, їдальні, гуртовні та ринок.

В загальному управління товарним асортиментом здійснюється недостатньо ефективно та цілеспрямовано. І на нашу думку, головною причиною цього є недостатній рівень кваліфікації наявних працівників, відсутність системної організації маркетингової діяльності, відсутність окремого маркетингового підрозділу.

На діяльність товариства впливає нестабільність цінової та економічної політики держави, зростання індексу інфляції, що приводить до зростання цін на послуги, енергоносії, паливно-мастильні матеріали, запасні частини та інші матеріали і обумовлює платоспроможність замовників; недостатність власних обігових коштів, а також значний податковий тиск впливають на зниження ділової активності підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

ПАТ «Ужгородмолоко» створений у м. Ужгород в 1969 році, До 1995 року «Ужгородмолоко» було державним підприємством, потім було реорганізовано у відкрите, а в 2011 році у публічне акціонерне товариство.

Упродовж періоду 2008-2011 років на підприємстві спостерігалось збільшення обсягу виробництва товарної продукції. Чистий дохід від реалізації продукції у 2011 році порівняно з 2010 роком майже на 15 %. Протягом останніх років підприємство залишається прибутковим, однак

чистий прибуток підприємства у 2011 році порівняно з 2010 роком зменшився на 36 %.

Найбільш популярним брендом молочних виробів на закарпатському ринку є «Президент». Торговельна марка «Молія», що належить ПАТ «Ужгородський молокозавод» посідає 2 місце.

Сьогодні товарний асортимент ПАТ «Ужгородмолоко» містить в основному дві асортиментні групи: цільномолочну продукцію та сири жирні тверді.

Основним видом продукції у сирному сегменті є сир «Український» 50 % жирності. За 2011 рік вироблено 190 тонн сирів жирних, що на 15 тонн більше порівняно з 2010 роком. Однак сири виготовляються не постійно, враховуючи високу ціну на них та нестабільний попит.

У сегменті цільномолочної продукції основним видом продукції є молоко сире оброблене, сметана та кефір. У 2011 році було виготовлено на 70 тонн більше цільномолочної продукції, ніж у 2010 році.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торгівельній мережі (4 %), торгівельній мережі м. Ужгорода та Закарпатської області області (90 %), через збутові філії у Львівській (4 %), Івано-Франківській (2 %), та Чернівецькій (4 %) областях.

Головною причиною труднощів та наявних проблем на підприємстві є недостатній рівень кваліфікації наявних працівників, відсутність системної організації маркетингової діяльності, відсутність окремого маркетингового підрозділу.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Вдосконалення системи планування нового товару на підприємстві**

Розробка нового продукту особливо важливі для підприємства за наявності свободи вибору сфери і напряму діяльності. Ми змогли побачити, що на досліджуваному підприємстві персонал, який приймає рішення стосовно виведення нових позицій цільномолочної продукції, у принципі, притримується стандартної процедури виведення нових товарів. Ця процедура передбачає прийняття рішення стосовно введення нового товару на основі колективної дискусії представників адміністрації ПАТ «Ужгородмолоко» з працівниками комерційного та планово-економічного відділу. Заступник директора з комерційних питань презентує звіт працівників відділу збуту про стан поточного попиту та прогнозовану оцінку стану споживчого попиту на перспективу. Начальник планово-економічного відділу заздалегідь готує розрахунки про майбутню собівартість, ціни та фінансові показники виробництва товару-новинки. Але, на нашу думку, ця процедура прийняття колективного рішення про виведення на ринок нового товару не можна вважати досконалою, оскільки при прийнятті такого важливого для підприємства рішення не враховано цілої низки факторів та умов ринку.

Для прийняття ефективного рішення стосовно виведення нових позицій цільномолочної продукції необхідна інформація про характеристики сегментів ринків, товарів, купівельних переваг, динаміку цін не тільки на цільномолочну продукцію, але й на суміжні продукти кисломолочні вироби. Ці дані потрібні для визначення умов беззбиткової роботи і управління

сукупним прибутком для оптимізації оподаткування, а також прогнозування можливих вкладень власних засобів компанії в розвиток бізнесу. В основі формування інноваційної політики підприємства лежить той факт, що кожен товар в асортименті в тому або іншому ступені робить вплив на фінансовий достаток підприємства.

Таким чином, в рамках асортиментної політики можна запропонувати алгоритм формування товарного асортименту для досліджуваного підприємства (рис 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм розширення товарного асортименту за рахунок введення нових позицій цільномолочних виробів (запропоновано автором)

Перед тим, як прийняти рішення про те, які саме нові товари вводити до асортименту, варто оцінити весь наявний досвід з тим, щоб виявити кращі надбання у виробництві відповідних товарів.

ABC-аналіз продаж – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето 20% всіх

товарів дають 80% обороту. По відношенню до ABC-аналізу правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему, будь то запаси сировини і комплектуючих, або продуктивний ряд підприємства і тому подібне.

Наприклад, вивчаючи продажі підприємства, ми можемо виділити групу А, групу В (20% товарних позицій, що приносять більшу частину спільного прибутку) і групу С (основний список товарних позицій, які складають 70% всієї номенклатури, але приносять незначну частину прибутків підприємства). Таким чином, очевидно, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу А.

Відносно товарних позицій класу В контроль може бути поточним, а по відношенню до позицій класу С – періодичним. Таким чином, в ході ABC-аналізу розглядається прибуток, дохід, що приноситься тим або іншим товаром; частку участі товару в товарообігу і так далі, тим самим формується ABC-рейтинг товарів. ABC-аналіз може проводитися для всіх груп товарів, для декількох підгруп товарів і для однієї групи. Важливо розглядати результати ABC-аналізу як одну з характеристик кожного конкретного товару, який брав участь в обороті або знаходився на складі в аналізованій період часу.

Врахування часу присутності товару на ринку необхідний, оскільки попит у споживачів на товари-новинки і товари, що утвердились на ринку різний. Тому потрібно дати товару час (від 3 місяців) для розпізнавання його споживачем, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару в товарообігу і доході.

Аналіз представлення даної продукції у конкурентів особливо важливий в умовах сучасної конкурентної боротьби. Враховуючи те, що досліджуване нами Підприємство у введенні нової продукції сильно покладається на конкурентів – намагається скопіювати кращий досвід в галузі, то вивчення їх діяльності набуває своєї важливості. При ширшому асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм в

майбутньому. Отже, важливо відстежувати продукцію, що має попит, присутню в асортименті конкуруючого підприємства.

Розгляд наявності товарів субститутів – це важливий етап у формуванні асортиментної матриці, оскільки при їх наявності як у власній асортиментній матриці, так і в матриці конкурентів може привести до витіснення ними товарів з схожими властивостями (наприклад, що продаються за дорожчою ціною). Таким чином, виникає ризик «залежування» продукції за наявності товарів аналогів. Варто додати, що у цій сфері для підприємства прихований один ризик. Побачивши можливості для свого підприємства у спорідненій сфері, наприклад, у виробництві тортів, тістечок, тощо, підприємство може втратити позиції у своїй традиційній сфері – виробництві хліба та хлібобулочних виробів. Тому саме ABC-аналіз знов може виявитися в нагоді із тим, щоб підтримувати баланс між традиційними та новими продуктами підприємства.

При аналізі способів використання продукції розглядається можливість використання одним товаром ресурсів іншого, тобто розглядається потенційна прибутковість альтернативного товару.

Розгляд асортименту з точки зору присутності в ньому товарів різного діапазону цін стає важливим при гострій конкурентній боротьбі. Стає важливим утримувати споживачів всіх класів, відповідаючи їх інтересам і вимогам. Таким чином, в асортименті має бути присутньою продукція різного діапазону цін, як «народних» товарів, товарів середньої цінової категорії, так і престижних товарів – випічки за індивідуальним замовленням.

Популярність, рекламованість продукту враховується насамперед при призначенні цін на товар і включенні його в асортиментну матрицю.

Слід зазначити, що для підтримки високого рівня продажів необхідно проводити своєчасний аналіз ефективності роботи відділу збуту і заходів, що проводяться. Можна запропонувати наступний алгоритм аналізу ефективної роботи відділу збуту. Аналіз ефективності роботи відділу збуту господарюючого суб'єкта складається таких етапів:

- управління процесом аналізу ефективності – це етап, на якому здійснюється прогнозування продажів за всіма групами товарів, спрямований на уникнення ситуації затоварювання, і проводиться облік чинників, що впливають на рівень попиту (сезонність, свята тощо).

- збір інформації, необхідної для аналізу, – це етап, на якому збирається інформація, отримана в ході прогнозування продажів (прогнози), дані про продажі за попередній період часу і інформація про заходи, які планується провести з метою збільшення продажів.

- зберігання зібраної інформації – це етап, що виконує вирішальну роль в збереженні цілісності системи, оскільки без своєчасного обміну інформацією між елементами системи не можуть функціонувати. Накопичення інформації призводить до ускладнення процесу управління, посилення впливу минулих рішень і процесів на поточних. Для зберігання інформації можуть використовуватися теки, швидкозшивачі, картотеки, бази даних. На даному етапі також використовується документація, здійснюються первинно-розрахункові, облікові і обчислювальні операції та процедури. Документ служить основним носієм інформації в системі управління.

Порівняння планових і фактичних показників ефективності – це етап, на якому необхідно:

- виявити ті сфери діяльності, де буде виправданий найбільш ретельний контроль;
- встановити стандарти діяльності;
- створити систему збору інформації про діяльність;
- порівняти результати діяльності із стандартами;
- прийняти заходи по коректуванню небажаних відхилень.

Створення звітів – це етап, що дозволяє за допомогою сучасних засобів аналізу отримати інформацію для прийняття рішень, виявляючи закономірності для пошуку важливої, але не обов'язково очевидної інформації з великих наборів даних.

Всі сфери управління між собою взаємозв'язані, оскільки управління є

системною освітою. Тому будь-які зміни в якому-небудь елементі управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових.

Оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливе для досягнення конкурентоспроможності продукції.

Одним із способом підвищення ефективності інноваційної політики повинне стати зниження ціни пропонованої підприємством продукції за рахунок чіткого контролю за витратами обігу і виробництва з метою зменшення останніх, розширення асортименту цієї продукції, що користується попитом, і скорочення асортименту продукції яка має низьку рентабельність.

Одним з напрямків підвищення ефективності асортиментної політики є розробка нових товарів. Підприємством можуть бути розроблені заходи з поліпшення якості продукції, що виготовляється за рахунок використання нових технологій.

Також в перспективі інноваційну політику можна спрямувати на завоювання нових для підприємства ринків продукції.

Система управління інноваціями та якістю товарів входить як органічна частина в комплексну систему управління комерційною діяльністю підприємства. У свою чергу, система управління комерційною діяльністю включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) і виконання, контроль і координацію, кожна з яких складається з низки елементів.

Розглянемо поетапно склад кожної з підсистем, що входять в систему управління інноваціями і якістю товарів на підприємстві (рис.3.2), в такій послідовності організація, планування (програмування) і виконання; контроль і координація.

Підсистема організації системи управління комерційною діяльністю охоплює: організацію інформаційного забезпечення, організацію методичної допомоги роздрібним торговим підприємствам і вивченні вимог споживачів,

організацію підвищення кваліфікації працівників промисловості і роздрібною торгівлі, організацію вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду в області інновацій і якості товарів, що випускаються і реалізуються, участь в науково-практичних конференціях, організацію продажів, організацію правової і претензійної роботи.

Функціональні підсистеми		
Організація	Планування (прогнозування) і виконання	Контроль і координація дій між учасниками інноваційного процесу
Елементи підсистеми організації	Елементи підсистеми планування	Елементи підсистеми контролю і координації
Організація інформаційного забезпечення	Вивчення зовнішніх і внутрішніх умов і постановка проблем	Аналіз відповідності маркетингових дій зовнішнім умовам
Організація методичної допомоги роздрібним торговельним підприємствам у вивченні вимог споживачів	Визначення цілей	Оцінка відповідності фактичних маркетингових дій прийнятій програмі
Організація гуртків якості	Планування і здійснення маркетингових досліджень	Контроль якості і асортименту реалізованих товарів
Організація вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду	Розробка і здійснення маркетингових дій	Контроль якості на підприємствах-виробниках
Участь в науково-практичних конференціях	Складання кошторису витрат	Розробка заходів з координації діяльності і коригування програми
Організація пробних продажів		
Організація правової і претензійної роботи		

Рис. 3.2. Система управління інноваціями і якістю товарів на основі маркетингу (визначено автором)

Для реалізації елементів підсистеми планування системи управління комерційною діяльністю суттєву роль відіграє організація інформаційного забезпечення, яке здійснюється за допомогою створення інформаційних потоків вторинних і первинних даних в процесі проведення маркетингових досліджень.

Значущість цього елемента підсистеми організації обумовлена тим, що від якості, своєчасності, достовірності, повноти і репрезентативності інформації залежить обґрунтованість маркетингових дій і рішень.

Другий елемент даної підсистеми – це організація методичної допомоги роздрібним торговельним підприємствам у вивченні вимог споживачів до асортименту цільномолочної продукції і якості продуктів харчування. Необхідність цього елемента пояснюється забезпеченням єдиного підходу до вивчення вимог споживачів до асортименту і якості товарів народного споживання у всіх ланках торгівлі.

Для реалізації маркетингових дій в області підвищення якості товарів особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників гуртової і роздрібною торгівлі, рівня їх професійних знань в області асортименту і якості товарів відповідної номенклатури.

Важливим елементом підсистеми організації системи управління інноваціями та якістю продукції є організація пробних продажів, яка повинна здійснюватися спільними зусиллями промисловості, гуртової та роздрібною торгівлі і стати невід'ємною частиною програми впровадження нової продукції на ринок. Тільки пробний продаж нового товару може дати відповіді на наступні питання:

- Чи потрібний даний товар споживачеві?
- Наскільки властивості товару відповідають вимогам конкретних споживачів?
- Яким є потенційний обсяг його продажу, а отже, які необхідні обсяги його виробництва?
- Які умови сприятимуть його успішному впровадженню на ринок?

Пробний продаж дозволяє оцінювати різні елементи маркетингової діяльності, здійснювані в процесі її організації: оптимальні розміри фасування, упаковку, рівень цін, оптимальний обсяг реклами, ефективність її методів і методів стимулювання попиту. Аналіз результатів пробного продажу дозволить розробити прогноз збуту, витрат і доходів при масовому



впровадженні нового товару на ринок, оцінити характеристики нових виробів, визначити напрями їх поліпшення, виявити необхідність удосконалення маркетингових програм як нових, так і традиційних товарів.

Завершальним елементом організаційного забезпечення системи управління інноваціями є організація правової і претензійної роботи. На сучасному етапі, в умовах розширення самостійності підприємств, розширення господарських зв'язків з вітчизняними і зарубіжними партнерами, значущість даного елемента зростає, оскільки він, так само як і інші підсистеми організації, бере участь в забезпеченні ефективності системи управління інноваціями та якістю продукції.

Оскільки зовнішнє середовище перебуває в постійному русі, а воно є визначальним при виробленні відповідної маркетингової стратегії з управління асортиментом, інноваціями і якістю товарів, процес планування слід починати з вивчення зовнішніх умов, виявлення і аналізу їх змін. З врахуванням змін умов зовнішнього середовища слід вносити корективи до внутрішньої структури за допомогою наступних дій:

- створення гнучких організаційних форм (наприклад, тимчасових структурних підрозділів, призначених для реалізації спеціальних програм – гуртків з якості);
- підвищення кваліфікації кадрів, їх навчання, перепідготовки і перестановки (перерозподіл функціональних обов'язків);
- внесення змін до системи маркетингової інформації, в способи передачі інформації.

Вивчення внутрішніх і зовнішніх умов дозволяє виявити існуючі проблеми в області управління асортиментом і якістю товарів і встановити конкретні цілі, досягнення яких сприятиме їх дозволу. В якості цілей можуть встановлюватися:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- вивчення мотивації покупок і закономірностей поведінки покупців на ринку для їх врахування в програмі маркетингу;

- вивчення реакції ринку на новий товар для коректування політики в області асортименту товарів.

Конкретний перелік цілей підприємства в області управління інноваціями і якістю товару залежить від проблем, що стоять перед ним. Оскільки поставлені цілі зумовлюють намічені дії, остільки вони самі є критеріями оцінки досягнутих результатів. Тому вони мають бути чітко сформульованими; реально здійсними; які вказують напрями дій, що забезпечують зосередження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

### **3.2. Удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємстві**

В основі ефективного ведення виробництва лежать сучасні підходи й методи господарювання, тому неможливо в ринкових умовах здійснювати господарську діяльність без відповідним чином організованих маркетингових заходів. Виробництво молочних продуктів характеризується певним рівнем ризику, який можна зменшити за допомогою побудови раціональної структури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Основним змістом маркетингового підходу до даної проблеми є вивчення структури товарного ринку, рівня виробництва продукції і послуг, а також прийняття рішень про форми і методи розвитку конкурентного середовища на даному ринку.

У процесі формування організаційної бази маркетингової діяльності на підприємстві необхідно послідовно вирішити такі питання: хто і в якому обов'язі повинен виконувати функції маркетингової діяльності, тобто яким має бути розподіл функцій між власними підрозділами підприємства і зовнішніми дослідниками; як маркетингова діяльність має «вписуватись» в організаційну структуру підприємства, тобто яка підпорядкованість відділу маркетингової діяльності та як він пов'язаний і взаємодіє з іншими

підрозділами; якою повинна бути організація власне відділу маркетингової діяльності, тобто які структурні одиниці і з якими функціями слід створювати в рамках відділу маркетингової діяльності.

В умовах поширення кризових явищ на сучасному етапі розвитку економіки України актуальною стає проблема формування раціональної структури маркетингу в молокопереробних підприємствах.

Створення маркетингових структурних одиниць має базуватися на засадах комплексності, системності та раціоналізації організаційних підходів. На практиці формування маркетингової структури базується на створенні маркетингового відділу або служби, що існуватиме на основі органічних взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства.

Маркетингові дослідження молокопереробних підприємств дозволяють розробити стратегії для окремих сегментів ринку на підставі даних про кон'юнктуру кожного окремого ринку; встановити фінансові цілі на підставі прогнозу продажної ціни товару; розробити стратегію комунікації та заходи щодо просування товару на ринки, встановити перспективні цілі та розробити стратегію розвитку підприємства.

Дослідження молокопереробних підприємств західних областей України показали, що організація маркетингової діяльності охоплює: на малих підприємствах – встановлення місця маркетингових структур в організації всього підприємства; на середніх підприємствах – організацію самих маркетингових структур на підприємстві; на великих підприємствах – організацію маркетингових служб як окремого підрозділу.

Для отримання максимального ефекту від маркетингової діяльності у молокопереробних підприємствах рекомендується здійснити реорганізацію існуючих структурних одиниць, які виконують в підприємстві ті чи інші маркетингові функції, і створити нові, організація яких базувалася б на принципах орієнтації на ринок і споживача.

Маркетингова діяльність на підприємстві повинна забезпечити: надійну, достовірну і своєчасну інформацію про кон'юнктуру ринку,

структуру та динаміку конкретного попиту, смаки й уподобання покупців, цінову ситуацію, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства. Така інформація має дати відповіді підприємству, яку продукцію виробляти, в якій кількості та де і кому вигідніше реалізувати вироблену продукцію.

Саме тому в сучасних умовах важливого значення набуває необхідність створення служби маркетингу на підприємстві, основними завданнями якої має бути: комплексне вивчення ринку і перспектив його розвитку, пристосування виробництва до вимог споживача; вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їхнього впливу на покупців (реклама, цінова політика, інші методи конкурентної боротьби); чітка організація виробництва, залучення до неї науково-дослідних установ.

Формування служби маркетингу має здійснюватися на основі розробленого алгоритму: аналіз існуючої структури управління підприємства, в тому числі структурних елементів, які займаються маркетинговою діяльністю; розробка та побудова структури управління маркетингом; підбір спеціалістів з маркетингу необхідної кваліфікації; розподіл обов'язків, прав та відповідальності в системі управління маркетингом; створення умов для результативної роботи співробітників маркетингових підрозділів; організація ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими відділами.

Співробітники служби маркетингу повинні вміти вибирати вигідні ринки, аналізувати ринкову ситуацію, готувати рекомендації та рекламні повідомлення про випуск нового виду продукції і прогнозувати ринки, розробляти стратегію, тактику торгівлі, забезпечувати основні вимоги до асортименту, визначати цінову і збутову політику господарства та контролювати її здійснення.

Система маркетингу в має охоплювати такі складові частини, як заготівля, зберігання, транспортування, виробництво, оптова та роздрібна торгівля. Конкуренція та інші принципи функціонування ринкових відносин

зумовлюють необхідність розширення та істотного поліпшення роботи кожної складової частини системи маркетингу на основі впровадження досягнень науки й передового досвіду.

Маркетингова діяльність на підприємстві повинна розпочинатися з формулювання маркетингової стратегії, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. При цьому слід враховувати особливості ринку, що зумовлює коливання попиту і, відповідно, сезонне коливання цін; наявність великої кількості виробників аналогічної продукції породжує рівень конкуренції, високу цінову циклічність на продукцію.

Організація служби маркетингу повинна виконуватися на основі потенційних можливостей підприємства, цілей та завдань, що ставляться перед фахівцями з маркетингу. Для досліджуваного підприємств ПАТ «Ужгородмолоко» вважаємо за доцільне функціонування служби маркетингу на основі товарно-галузевого типу (рис. 3.3).

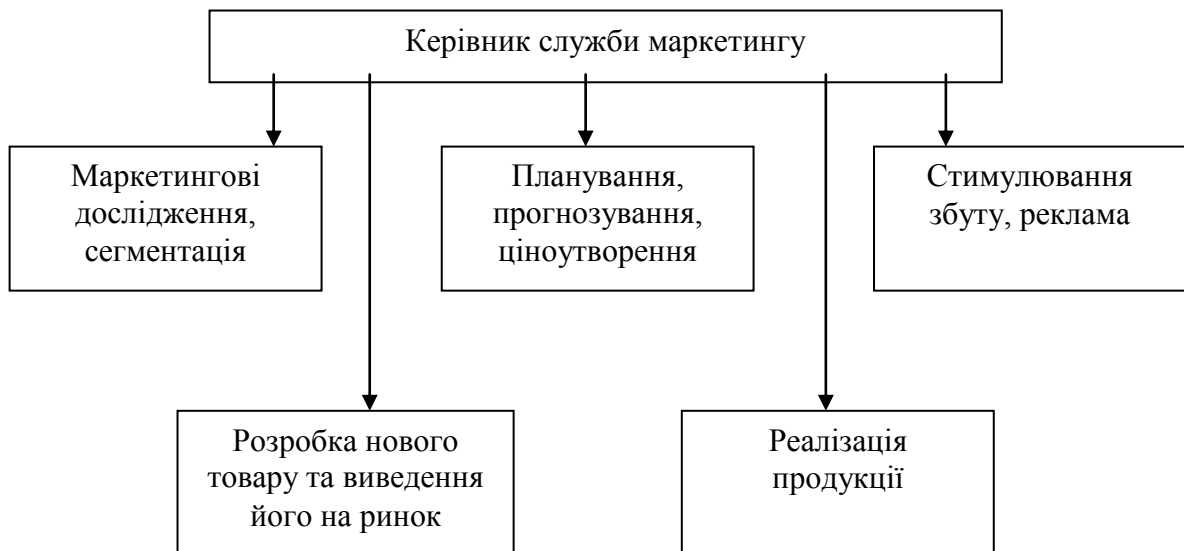


Рис. 3.3. Функціональна модель побудови служби маркетингу в ПАТ «Ужгородмолоко» (сформовано автором)

Таким чином, запропонована структура дає можливість організувати службу маркетингу керуючись такими принципами як економність, простота

та функціональність. В цілому, кількість можливих варіантів структур управління маркетингом може бути дуже великою. Все залежить від того, наскільки велике підприємство, які його стратегічні цілі, потенціальні можливості, обрані цільові аудиторії та ринки.

Формування служби маркетингу на підприємстві має важливе значення, але більш важливим в даному випадку є забезпечення даної системи висококваліфікованим персоналом. Дана необхідність обумовлює іншу – створення діючої системи залучення та відбору маркетингового персоналу, яка передбачає всі необхідні для організації кваліфікаційні вимоги відповідно до поставлених цілей, пошук спеціалістів та їх швидку адаптацію на новому робочому місці.

Варто відзначити, що після того, як маркетинговий персонал набраний, необхідно організувати роботу у службі, забезпечити налагодження внутрішніх взаємовідносин як всередині служби маркетингу, так і з іншими відділами підприємства. Ефективність роботи всієї команди залежить від того, на скільки добре підготовлені фахівці і на скільки розвинуті внутрішньоорганізаційні відносини.

ПАТ «Ужгородмолоко» перебуває у безперервному пошуку нових ринкових пропозицій, постійно освоює нові навички оцінки та реалізації інноваційних ідей. Тому його співробітники, особливо працівники планово-економічного відділу та відділу збуту, підтримують тісний зв'язок з торговельними організаціями та безпосередніми покупцями, оскільки успіх товарів залежить саме від ступеня задоволеності споживачів та торгівлі.

При розробці нової ідеї, в першу чергу, проводиться принципова оцінка її показників з позиції інновації, аналізуються внутрішні бар'єри, що можуть перешкоджати в проєкті запровадження, та розробляються заходи, спрямовані на покращення інноваційної діяльності.

Основою будь-яких нових розробок є знання. Тому на підприємстві постійно дбають про обізнаність працівників з проблемами клієнтів шляхом безпосереднього спілкування з ними. Таким чином дізнаються про необхідні

для їх вирішення шляхи вдосконалення. Підприємство постійно знаходиться в процесі пошуку нових ідей, для чого проводиться навчання працівників - відвідуються спеціалізовані та галузеві семінари та конференції. Також проводиться заохочення співробітників, які прагнуть до усвідомлення змін, що відбуваються в галузі переробки молока та тенденцій на світових ринках продуктів харчування.

Необхідною складовою частиною розробки нових видів продукції у ВАТ «Ужгородмолоко» є процес маркетингових досліджень, на якому проходить розробка та перевірка концепцій нового товару. Як правило, на цьому етапі ще не існує продукту у фізичному втіленні, а існує лише загальний опис, який містить приблизні його характеристики та ідеї щодо назви, упаковки, методів просування, ціни тощо.

Для покращення досліджень стану споживчого ринку, працівникам відділу збуту варто звернути увагу на такі моменти:

- аналіз попередньої реакції споживачів на ідею нового товару;
- пошук напрямів подальшої розробки проекту;
- вибір найбільш продуктивної ідеї для подальшої розробки;
- оцінку сильних та слабких сторін концепції товару.

Основними питаннями, на які необхідно знайти відповіді є наступні:

- чи зрозуміла концепція товару споживачам?
- чи має концепція вагомні недоліки? Які?
- на які ринкові сегменти орієнтований товар?
- чи доцільна подальша розробка товару?
- Чи існують привабливіші альтернативи концепції нового товару?
- які зміни необхідно внести до концепції для подальшої розробки товару?

Перевірка плідності концепції нового товару може здійснюватися таким методами:

1. Проведенням інтерв'ю з фокус-групою.
2. Методом порівняння рейтингів

3. Методом попарного порівняння.
4. Комбінаторним методом маркетингових досліджень.
5. Метод інтерв'ю.

Найбільш поширеним методом випробовування концепції нового товару є проведення інтерв'ю із спеціально відібраною фокус-групою респондентів. При організації інтерв'ю важливо вирішити такі питання:

- хто належить до цільового сегменту нового товару?
- як представити концепцію?
- які запитання ставити респондентам?
- з чим порівнювати ідею нового товару?

Відбір респондентів у фокус групи для тестування молочних продуктів відбувається на основі процедури формування вибірки, відповідно до профілю споживача. Елементом виступають спеціально відібрані представники цільового ринку.

Форма представлення концепції повинна бути зрозумілою, наглядною і вмщувати максимальну кількість інформації, включати маркетингову програму для нового товару (назву, ціну, методи просування тощо). Основною вимогою до концепції нового товару є включення два основних елементів:

1. конкретний опис продукту;
2. аргументи щодо доцільності його продажу, які потрібні для того, щоб представити концепцію у максимально переконливому вигляді.

Концепція повинна бути дуже простій, зрозумілій формі, містити опис товару та його ескізи. Товар повинен бути представлений в контексті того, як споживачі його реально використовують, ідея товару має сприйматися не як абстрактна гіпотеза, а як реальний продукт. Для цього, крім опису товару, концепція повинна містити його назву, ціну та інші елементи маркетингової програми.

Необхідно дуже точно і обережно вибирати слова для подання респондентам ідеї нового товару, оскільки вони можуть викликати у них ті



чи інші асоціації і призвести до помилкових оцінок продукту. Опис концепції не повинен перевищувати однієї сторінки.

Ефективнішим тестування є в тому випадку, коли респондент має змогу порівнювати кілька варіантів концепції. У цьому випадку можна отримати більш корисну інформацію. При порівнянні респонденти продуктивніше думають і висувають плідні ідеї. Можна в якості альтернативної концепції нового товару запропонувати таку, що відображає характеристики існуючого товару, відомого споживачам. Це дає можливість респондентам порівняти нові ідеї з тими, які їм вже знайомі. При тестуванні концепції нового товару розробляються пошукові запитання, відповіді на які необхідно отримати від респондентів. Ці запитання повинні стосуватися мотивів споживачів, намірів щодо ймовірності придбання товарів.

Серед типових можна навести такі запитання:

- чи збираються респонденти купувати новий товар?
- чи зрозуміла респондентам ідея товару?
- чи усвідомлюють респонденти основні характеристики товару?
- які вони помітили переваги? Недоліки?
- частота використання?
- у яких ситуаціях, за яких обставин респонденти можуть використовувати товар?

Метод рейтингів варто застосовувати у випадку існування кількох концепцій нового продукту. Його суть полягає у тому, що респонденти розбиваються на багато груп для тестування альтернативних концепцій нового продукту. Кожна група оцінює лише одну концепцію нового продукту з точки зору його привабливості та готовності придбати. Для оцінки поглядів використовуються цифрові порядкові шкали, які зводяться у таблиці.

Після обробки інформації та підрахунку середніх значень порівнюються результати по кожній групі респондентів. Продукт, який отримав найвищі результати, відбирається для подальшої роботи.

Метод попарного порівняння використовується випадку, коли не існує достатньої кількості альтернатив продукту і відповідно не можливо застосувати попередній метод, використовується метод попарного порівняння. Він передбачає порівняння двох варіантів продукту, які респондентам демонструють через певний проміжок часу.

Після певної кількості експериментів, результати яких замірюються порядковими шкалами. Відбирається той продукт, який має найвищий рейтинг. Але цей метод є досить складним у використанні.

Метод комбінаторного аналізу є досить популярною технікою маркетингових досліджень, особливо при розробці нових товарів. Використання цього методу дозволяє уникнути недоліків методу прямого опитування, особливо при розробці нових товарів.

Цей метод передбачає ознайомлення респондента з описом характеристик продукту, після чого їм пропонується зробити свій власний вибір таким же чином, як вони це роблять у повсякденному житті. При цьому респонденти відбирають різні комбінації параметрів продукту, які найбільше відповідають їх уподобанням.

Спочатку продукт або послугу описують за допомогою набору різних параметрів, кількість яких повинна бути обмеженою. Набір характеристик та їх кількість відбираються дослідником експертним шляхом.

Комбінаторний аналіз передбачає підбір різних комбінацій характеристик продукту чи послуги з метою відбору ідеальних для даної групи споживачів. Такий аналіз дозволяє встановити рівень споживчої корисності кожної з характеристик продукту. Та риса, яка розцінюється споживачем як найважливіша, має найвищу споживчу цінність. Саме на ній варто робити наголос на етапі просування товару на ринок.

Комбінаторний аналіз дозволяє зробити вибір споживача реальнішим, тому що респонденти розглядають дійсні параметри товару, обираючи їх оптимальну комбінацію.

Одним з важливих факторів комбінаторного аналізу є правильний вибір

параметрів продукту. Адже у респондентів часто виникають труднощі саме при оцінці значної кількості параметрів товару. Вибір факторів аналізу залежить від мети дослідження. Коли йдеться про розробку нового продукту, то необхідно, в першу чергу включати ті параметри, які можуть бути важливими для споживачів і які може забезпечити виробник.

Кількість параметрів, що включаються в дослідження, залежить від:

- мети дослідження;
- ресурсів часу, виділених для дослідження;
- ступеня обізнаності респондентів з продуктом.

Велика кількість значень параметрів приводить до збільшення терміну дослідження, але дає точнішу інформацію. Зменшення кількості параметрів зменшує витрати часу, збільшує інтервали між значеннями, що призводить до зниження точності.

Маркетингові дослідження на стадії бізнес-аналізу передбачають здійснення ринкового випробування товар за допомогою пробного маркетингу — контрольованого експерименту, який проводиться на чітко визначеному вузькому сегменті з метою прогнозування ймовірних обсягів збуту і прибутковості нового товару.

Але, оскільки, пробний маркетинг є досить дорогим і тривалим процесом, використання його в умовах ПАТ «Ужгородмолоко» у даний момент є недоцільним.

Однак, обов'язковому тестуванню повинні підлягати можливі рівні цін, варіанти рекламних оголошень, засоби стимулювання збуту, варіанти упаковки і марочних назв тощо.

Одним з варіантів пробного маркетингу є лабораторні тестування. Цей метод передбачає створення в лабораторних умовах магазину, де споживачі можуть придбати продукт. Одночасно ведуться спостереження за їх реакцією на товари, рекламу та інші обставини вибору.

Лабораторне тестування проводиться в такому порядку:

1. Відбирається кілька груп респондентів, кожна з яких представляє

певний ринковий сегмент. Спочатку респонденти заповнюють анкету, яка містить відомості про респондента. Потім їм демонструють рекламу різних товарів однієї продуктової лінії, серед яких є продукт, що тестується.

2. Після цього респондентам видають певну суму грошей, за які вони повинні придбати, що рекламувалися, у спеціально обладнаному під магазин приміщенні.

3. Після покупки з респондентами проводиться обговорення причин придбання того чи іншого товару.

4. Після певного періоду часу з респондентами, проводять повторні інтерв'ю по телефону для того, щоб визначити остаточну реакцію на покупку з точки зору переваг і недоліків, у порівнянні з іншими існуючими марками.

Маркетингова інформація, яка отримується за результатами ринкового випробування, повинна містити такі відомості:

- можливий обсяг продажу;
- прогноз частки ринку;
- характеристики ринкових сегментів;
- характеристики споживачів, що спробували продукт, але не купили його знову;
- частота закупки на різних ринкових сегментах;
- спосіб використання продукту;
- прибутковість продажу;
- ефективність систем просування;
- ефективність реклами;
- ефективність маркетингової програми в цілому;
- реакція споживачів і причини, чому вони не повторили покупку.

Отже, постійні маркетингові дослідження повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити керівництво та відповідних фахівців адекватними даними про стан відношення споживачів до торговельної марки підприємства.

Для розширення асортименту, необхідно, на нашу думку, завпровадити

у виробництво продукт з пробіотичними властивостями, зокрема «Кефір ферментований про-біо». Для цього необхідно розробити відповідну програму заходів

Ефективність введення цього нового продукту можна оцінити за обсягом реалізації та загальноекономічними показниками (зменшення витрат, економія ресурсів, збільшення прибутковості).

### **3.3. Розробка бренду продукції ПАТ «Ужгородмолоко»**

ПАТ «Ужгородмолоко» працює в межах ринку України доволі довгий час, проте за весь період свого існування не було розроблено власної товарної марки, яка б дозволяла споживачам ідентифікувати виробника серед інших брендів виробників молочної продукції. Необхідність розробки нового бренду викликана тим, що на ринку молочних товарів постійно з'являються нові види продукції. За вступу України в ВТО значно посилилась конкуренція на цьому ринку. Також потрібно враховувати і новітні тенденції, що Україна розпочала імпорт окремих товарних позицій молочної продукції, зокрема масла вершкового з Білорусі.

Отже, для вітчизняних молочних брендів існує значна загроза з боку відомих міжнародних гравців ринку. Як правило, такі підприємства володіють солідним капіталом, і при проходженні на нові ринки можуть собі дозволити здійснювати широко масштабні рекламні компанії. Тим більше, що виробники молочної продукції, які давно працюють на міжнародних ринках, давно навчилися диференціювати свою продукцію від конкурентів.

Для цього використовуються різні підходи. З одного боку, використовується нішова стратегія – створення вузькоспеціалізованих товарів – продукції з надзвичайно яскраво виділеними характеристиками – молочні продукти для дітей раннього віку, школярів, спортсменів. Спектр продуктів з відмінними ознаками є досить широкий і додатково виділяють молочні продукти для діабетиків або для людей з ослабленим здоров'ям.

Розробляють продукти для молодих жінок, що постійно знаходяться на дієті.

Другим напрямом є розробка бренду з помітними, яскравими особливостями. Як правило при розробці бренду виробники використовують оригінальні ідеї для створення комунікацій з цільовими споживачами.

Молочні продукти відносять до категорії товарів, у який важко, на перший погляд, знайти відмінні ознаки. Взагалі для ринку продуктів харчування характерна ситуація чистої конкуренції, якій приманна значна кількість виробників однотипної продукції.

Ще одна особливість молочної продукції полягає у тому, що вона складає основу раціону для багатьох людей, особливо для малозабезпечених верств населення, а тому молоко, кефір, творог можна вважати соціальними товарами. Це означає, що молоко підприємства не можуть назначати високу ціну на таку продукцію. Виключенням є ситуація, якщо товари володіють виключними характеристиками і можуть виправдати високу ціну.

На основі проведених ринкових досліджень, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ми дійшли висновку, що у ПАТ «Ужгородмолоко» є хороші можливості і перспективи не тільки для того, щоб втриматися на ринку, але й розширити свої ринки збуту і завоювати нових клієнтів.

Маркетингове дослідження, яке проводилося в період з 25 грудня 2011 року по 19 лютого 2012 року показало наступні результати.

Кількість респондентів, лояльних виробнику молочної продукції у ПАТ «Ужгородмолоко» складає тільки 22 %, «співчуваючих» респондентів, які разом з досліджуваною маркою купують марки конкурентів складає 37%.

Аналіз чеків респондентів у місцях продаж свідчить про те, що навіть лояльні клієнти купують позиції торговельних марок конкурентів

В результаті можна зробити висновок, що клієнти в основному байдужі до вибору якоїсь однієї торговельної марки. Це пояснюється тим, що практично всі виробники молочних виробів, що представляють торговельні марки на ринку м. Ужгорода, не здійснюють цілеспрямованої комунікаційної політики.

Для того, щоб підсилити імідж підприємства необхідно зробити декілька стратегічних кроків (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Процес посилення іміджу ПАТ «Ужгородмолоко»  
(визначено автором)

Для того, щоб вивести на ринок новий бренд варто зробити його не подібним на інші бренди молочних виробів. На думку керівництва та працівників відділу збуту це у першу чергу повинен ти бренд для дітей. На ринку молочних товарів майже не представлені товари спеціалізованого призначення.

Тому було вирішено розробити проект, розрахований на дітей дошкільного і раннього віку (1-13 років). Проект бренду повинен бути спрямований на дитячу цільову аудиторію, що визначає:

- створення сучасного яскравого образу українського дитячого героя, який буде легко розпізнаватися дітьми;
- розробити лінійку якісних товарів для дітей під відповідним брендом.

Працівниками заводу запропоновано було запропоновано підібрати назву для нового виробу (молоко, кефір та сирки для дітей). В результаті було відібрано 20 пропозицій і найкращі з них: Хмаринка; Сніжок; Дружок; Весела Корівка, Леопольд; Ведмежатко; Кіт Федір; Умка; Скубіду. Після закритого тестування назви торгової марки, лінію молочних виробів вирішено назвати «Умка». Ця назва, фактично об'єднала дві ухвалені колективом ідеї – «Ведмежатко» та «Умка».

В основі концепції повинна лежати ідея, яка і була покладена у торговельну марку. З одного боку ведмежатко – це добрий герой національних казок, хоча і неповороткий. Дітям, як правило, подобаються ведмеді. Тим більше, що вирішено було об'єднати цього казкового героя з чистотою і якістю молочного продукту. З чистотою та свіжістю асоціюється білий колір, а тому було вирішено створити образ полярного ведмедя.

Тим більше, що назва «Умка» є відомою з однойменного мультиплікаційного фільму для дітей. Але, щоб не порушувати авторських прав, було вирішено створити альтернативний образ рекламного героя (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Прототип рекламного образу для дитячого бренду молочних виробів ПАТ «Ужгородмолоко» (запропоновано автором)



Було вирішено надати характерних рис новому герою, які у подальшому можна буде використовувати у рекламних гаслах або як основу для звернення до дитячої аудиторії:

- справжній друг та захисник;
- хоробрий лідер;
- добрий, сильний і сміливий;
- любить подорожувати;
- активний і спортивний.

На думку ініціаторів такий образ повинен вплинути на дітей та привернути їх увагу та увагу їхніх батьків.

Перед групою ініціаторів стоїть наступне завдання випробувати ідею нового героя серед представників дитячих груп, для того, щоб впевнитися, що дітям сподобається новий образ. Варто, крім того, спробувати притягнути увагу дорослих до нового проекту.

Тому варто розробити низку заходів з тестування та вдосконалення рекламного образу для нового молочного бренду. Нижче, у таблиці 3.1 ми наведемо перелік робіт, які потрібно виконати, щоб визначити доцільність популяризації ідеї та запуску її у виробництво.

Таблиця 3.1

## Перелік необхідних заходів для перевірки ідеї нового бренду

	Необхідні заходи	Приблизна вартість
1.	Випробовування ідеї на фокус групах (2 фокус групи з меншими дітьми від 3 до 7 років та від 7 і до 10 років). Пропонується організувати роботу дітей та їх батьків із тим, щоб представити їм нового героя	2800 грн.
2.	Організація конкурсу на кращий малюнок, в тому числі і для визначення альтернативного образу бренду під назвою «Новий молочний герой»	2500 грн.
3.	Розробка дизайн-макету для упаковки та рекламних матеріалів	2000 грн.
4.	Цехові випробовування	3000 грн.
5.	Отримання відповідних дозволів від державних органів для виробництва дитячих товарів	5000 грн.
6.	Реєстрація нової торговельної марки	8000 грн.
	РАЗОМ	23300

Одразу зауважимо, що у вище поданій таблиці наведено тільки орієнтовані заходи та їх приблизну вартість. У таблиці не відображено вартості розхідних матеріалів, не врахований гонорар керівника ініціативної групи, витрати для проведення показових та відкритих зустрічей в межах проекту.

Крім того, необхідно здійснити випробування товару в ринкових умовах. Цей етап є імітацією виходу фірми на ринок з новим товаром, мета якого - визначити в реальних умовах шанси товару на успіх. При пробному маркетингу товар поставляють у кілька торговельних закладів, що є презентативними для ринку, у яких підприємство передбачає надалі продавати свій товар. Після розробки технологами нової продукції виготовляється пробна партія, завдяки чому існує можливість визначити оцінку споживачами нового продукту ще до запуску у виробництво. У даному випадку вподобання споживачів повністю визначають ціну та рівень попиту на продукцію підприємства.

Передумови і доцільність створення дитячих брендів визначається тим, що:

- діти виявляються у подальшому більше активними споживачами;
- діти, вже починаючи з 4-х річного віку, є найбільш імпульсивними та вимогливими покупцями;
- не дивлячись на те, що до 8 років діти в основному споживають продукти, які їм пропонують батьки, вони – повноправні члени сімей і непрямым чином впливають на вибір тих чи інших продуктів;
- після 8 років відбувається різкий перелом – у значній кількості дітей з'являються власні гроші, до того ж вони самостійно починають вирішувати, чого вони бажають;
- обсяг кишенькових грошей у дітей збільшується щороку;
- до цільової аудиторії (діти віком від 4 до 12 років та їх батьки) відноситься порядку 20% всього населення області;
- існує багато категорій продуктів, де дитяча ніша не зайнята

сильними брендами;

- при чому відомих і сильних українських дитячих брендів на ринку практично не представлено (за виключенням по одиночних назв для окремих товарів («Оленка» - шоколад від багатьох вітчизняних виробників);

- всі решта відомі дитячі бренди, в основному, представлені в основному зарубіжними компаніями («Рыжий Ап» – молочні продукти від «Вімм-Білл-Данн», «Растішка» - серія кисломолочних продуктів від «Danone», «Скелетони» - серія йогуртів от «Danone», «M&M's» – шоколадні драже в кольоровій глазурі від «Mars» та інші).

Тому у подальшому потрібно розробити всі подальші компоненти торговельної марки:

- візуальні компоненти – образи, символи, малюнки (оптимістичні, життєрадісні);

- стиль подачі матеріалу – серйозний, гумористичний, науковий;

- темп подачі - динамічно-швидкий, спокійно-розсудливий, неспішно-розсудливий;

- графіка – написи, шрифти;

- фон, колірна гамма;

- назви (неймінг), гасла;

- музичний супровід.

Для розробки концепції необхідно вирішити декілька дослідницьких завдань:

- Визначити, які малюнки, образи використовувалися для зображення радості, оптимізму (старовинні листівки).

- З метою посилення позицій бренду в межах обраного підприємством географічного ринку варто розробити план впровадження концепції в роботу підприємства.

В умовах жорсткої економії підприємство не може дозволити собі витратити суттєві кошти на рекламну діяльність. Але за значної конкуренції на молочному ринку підприємство не може і не повинно відмовлятися від

комунікаційних заходів, здатних постійно привертати увагу покупців на ринку.

В умовах економії достатньо дієвим та недорогим комунікаційним інструментом можуть виявитися «зв'язки з громадськістю» (PR).

Мета PR-роботи: створити активне сповіщення ринку м. Ужгорода про новий бренд «Умка» підприємства ВАТ «Ужгородмолоко» і організувати зворотний зв'язок з цільовими покупцями через ефективні канали – редакції газет, телеканалів, інтернет-сайтів, корпоративних видань торговців, серію персональних зустрічей з представниками контактних аудиторій.

Завдання програми зв'язків з громадськістю полягає у створенні серії взаємозв'язаних, об'єднані однією ідеєю заходів. Планується, що така програма повинна бути дієвою і малобюджетною.

Переваги використання такого комунікаційного інструменту полягає у тому, що цілеспрямована PR-робота, проведена за декілька місяців до появи нових товарів на ринок:

1. допоможе сформувати готовність цільових сегментів покупців до сприйняття цих нових товарів.
2. приверне увагу інших сегментів до реклами, трейд-інструментам.

В ході PR-роботи необхідно зібрати всю негативну зовнішню і внутрішню інформацію про підприємство, проаналізувати її і на основі цього сформувати сценарії «дії». Це допоможе представити на загальний огляд проекти бренду «Умка» (хай на перших етапах це буде просто декларація). За вдалого виконання PR-проект повинен стати основою для створення широкої комунікаційної програми як для закарпатського ринку, так і для ринків сусідніх областей наступного року з просування нового бренду молочної продукції для дітей.

Основні напрямки роботи наведено у таблиці 3.2.

## Основні напрями PR-роботи з активізації продаж продукції

## ПАТ «Ужгородмолоко»

Організація зворотного зв'язку	Організація розваг для кінцевих покупців	Робота на покращення іміджу підприємства	Організація роботи соціального характеру
1. Почати «розігрівання» в пресі, підготовка населення до наступного етапу	1. Проведення конкурсів на кращий малюнок про молоко серед дітей та їх батьків з нагородженням активних учасників	1. Створення короткого мультиплікаційного відеоролика для бренду «Умка»	1. PR-акції для дітей, школярів
2. Організація роботи з вибраними магазинами	2. Освітлення процесів конкурсів і їх результатів в пресі і Інтернеті	2. Використання реклами на транспорті (логотипи, назви, девізи)	2. Ухвалення участі в локальних форумах – інвестиційний форум 2011 р. та спонсорства під новим брндом

1. Напряму «Зворотний зв'язок» дасть можливість організувати спілкування з широкими верствами населення, об'єднати всі інформаційні напрями і поступово освітлювати всі події, формуючи таким позитивну громадську думку. Результатом роботи напряму повинна стати інформаційна позиція підприємства на ринку – «у всіх на слуху».

2. Напряму «Розваги для кінцевих покупців» дасть можливість перевірити «легенди» і дасть ідеї (направить) на створення рекламних задумів.

3. Напряму «Покращення іміджу» повинен сформувати позитивний образ компанії на ринку.

4. Напряму «Соціальна турбота» повинен показати соціальну відповідальність підприємства, яка є складовим елементом майбутнього бренду.

До PR-програми необхідно підключити менеджерів вищої і середньої ланки, оскільки сама програма обіцяє бути масштабною. В цьому випадку співробітники винні прямо або непрямо допомагати поширювати потрібну

інформацію і відчувати себе причетними до загальної, потрібної справи. Для цього можна спершу провести декілька учбових занять (тренінгів), які допоможуть розуміти особливості комунікаційного процесу та навчитися представляти інтереси підприємства і свої власні.

При проведенні навчання з менеджерами можна зробити спробу запуску чуток і пліток, необхідних керівництву.

В результаті можна зробити спробу згуртувати колектив, навчити ухвалювати загальне рішення, підготувати їх до «прозорого ведення» бізнесу. Тим паче, що комбінату не можна бути суспільно-орієнтованим, якщо не будуть задіяні власні співробітники.

Крім того, необхідно зруйнувати бар'єри між відділами, підрозділами, створити механізм внутрішнього сповіщення. Для цього слід розробити формальну процедуру сповіщення по всій вертикалі, наприклад, при введенні нової продукції.

### **Висновки до розділу 3**

На даний момент для досліджуваного підприємства є необхідним алгоритм формування товарного асортименту для досліджуваного підприємства на основі використання методики ABC-аналізу – методу, що дозволяє класифікувати ресурси та продукти фірми за ступенем їх важливості.

Необхідною складовою частиною розробки нових видів продукції у ПАТ «Ужгородмолоко» повинен стати процес маркетингових досліджень, на якому проходить розробка та перевірка концепцій нового товару. Нами програму заходів виведення на ринок нового товару - кефіру з пробіотичними властивостями, який на думку фахівців може стати ексклюзивним товаром від досліджуваного підприємства на ринку Закарпаття.

Проаналізувавши сучасний стан управління маркетинговою діяльністю

на підприємстві, було виявлено низку проблем, які потребують негайного вирішення та полягають у: необхідності постійного моніторингу конкурентів; постійній потребі вдосконалення та підвищення якості продукції; розробці нового асортименту товарів і вдосконаленні вже існуючих; потребі у вивченні та діяльності нових сегментів ринку; підвищенні ефективності рекламної діяльності та просуванні товарів; постійному розвитку і розширенні каналів розподілу; необхідності володіння маркетинговою інформацією щодо основних чинників, які визначають комерційний успіх нашого підприємства. Саме це вимагає створення окремого повноцінного маркетингового підрозділу на підприємстві, який би об'єднав служби постачання, збуту, рекламної діяльності.

Підприємством заплановано розробити новий бренд молочної продукції для дітей «Умка». Вартість нового бренду повинна бути зміцнена відповідною комунікаційною програмою. Оскільки підприємство є обмежено у можливостях інвестувати значні кошти у рекламну діяльність та у світлі витрат на оновлення виробництва та доведення його до вищого технологічного рівня, ми пропонуємо мало бюджетну програму, основу на зв'язках з громадськістю. Така програма містить чотири основних напрямки і розрахована на підвищення зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства, а також на зміцнення ринкових позицій бренду.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення та систематизація результатів дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Маркетинг — це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства.

Термін «маркетинг» враховує чотири основні аспекти:

- соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів;
- управлінський процес, у ході якого за дотримання зорієнтованого на ринок підприємницького стилю мислення (філософії бізнесу) здійснюється розроблення й реалізація маркетингової стратегії і тактики;
- наукова дисципліна, що вивчає методи розпізнавання, формування та задоволення потреб споживачів;
- система інститутів, що здійснюють практичну та/або наукову діяльність у сфері маркетингу.

2. Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети.

Комплекс маркетингу охоплює так звані «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), які сьогодні є основою маркетингу.

3. Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, –



фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

4. ПАТ «Ужгородмолоко» створений у м. Ужгород в 1969 році, До 1995 року «Ужгородмолоко» було державним підприємством, потім було реогранзовано у відкрите, а в 2011 році у публічне акціонерне товариство.

Упродовж періоду 2008-2011 років на підприємстві спостерігалось збільшення обсягу виробництва товарної продукції. Чистий дохід від реалізації продукції у 2011 році порівняно з 2010 роком майже на 15 %. Протягом останніх років підприємство залишається прибутковим, однак чистий прибуток підприємства у 2011 році порівняно з 2010 роком зменшився на 36 %.

5. Найбільш популярним брендом молочних виробів на закарпатському ринку є «Президент». Торговельна марка «Молія», що належить ПАТ «Ужгородський молокозавод» посідає 2 місце.

Сьогодні товарний асортимент ПАТ «Ужгородмолоко» містить в основному дві асортиментні групи: цільномолочну продукцію та сири жирні тверді.

Основним видом продукції у сирному сегменті є сир «Український» 50 % жирності. За 2011 рік вироблено 190 тонн сирів жирних, що на 15 тонн більше порівняно з 2010 роком. Однак сири виготовляються не постійно, враховуючи високу ціну на них та нестабільний попит.

У сегменті цільномолочної продукції основним видом продукції є молоко сире оброблене, сметана та кефір. У 2011 році було виготовлено на 70 тонн більше цільномолочної продукції, ніж у 2010 році.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торгівельній мережі (4 %), торгівельній мережі м. Ужгорода та Закарпатської області області (90 %), через збутові філії у Львівській (4 %), Івано-Франківській (2 %), та Чернівецькій (4 %) областях.

Головною причиною труднощів та наявних проблем на підприємстві є недостатній рівень кваліфікації наявних працівників, відсутність системної організації маркетингової діяльності, відсутність окремого маркетингового підрозділу.

6. На даний момент для досліджуваного підприємства є необхідним алгоритм формування товарного асортименту для досліджуваного підприємства на основі використання методики АВС-аналізу – методу, що дозволяє класифікувати ресурси та продукти фірми за ступенем їх важливості.

Необхідною складовою частиною розробки нових видів продукції у ПАТ «Ужгородмолоко» повинен стати процес маркетингових досліджень, на якому проходить розробка та перевірка концепцій нового товару. Нами програму заходів виведення на ринок нового товару - кефіру з пробіотичними властивостями, який на думку фахівців може стати ексклюзивним товаром від досліджуваного підприємства на ринку Закарпаття.

7. Проаналізувавши сучасний стан управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, було виявлено низку проблем, які потребують негайного вирішення та полягають у: необхідності постійного моніторингу конкурентів; постійній потребі вдосконалення та підвищення якості продукції; розробці нового асортименту товарів і вдосконаленні вже існуючих; потребі у вивченні та діяльності нових сегментів ринку; підвищенні ефективності рекламної діяльності та просуванні товарів; постійному розвитку і розширенні каналів розподілу; необхідності володіння маркетинговою інформацією щодо основних чинників, які визначають комерційний успіх нашого підприємства. Саме це вимагає створення

окремого повноцінного маркетингового підрозділу на підприємстві, який би об'єднав служби постачання, збуту, рекламної діяльності.

8. Підприємством заплановано розробити новий бренд молочної продукції для дітей «Умка». Вартість нового бренду повинна бути зміцнена відповідною комунікаційною програмою. Оскільки підприємство є обмежено у можливостях інвестувати значні кошти у рекламну діяльність та у світлі витрат на оновлення виробництва та доведення його до вищого технологічного рівня, ми пропонуємо мало бюджетну програму, основу на зв'язках з громадськістю. Така програма містить чотири основних напрямки і розрахована на підвищення зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства, а також на зміцнення ринкових позицій бренду.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс України № 436-IV, ухвалений Верховною Радою України 16 січня 2003 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.visnyk.gov.ua>
2. Закон України «Про акціонерні товариства» [Текст] // Вісник Верховної Ради України. – 2008. - № 11. – С.30-40.
3. Закон України «Про господарські товариства» [Текст] // Галицькі контракти. – 1996. - № 42. – С.40-50.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст]/ Дэвид Аакер. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
5. Алексеева А. Омоложение бренда [Текст] / Алексеева А. // Компаньон. – 2007. - № 10. – С. 17.
6. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / Ансофф И. - М.: Прогресс, - 1989. - 224 с.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов [Текст] / Ассэль Г. – М.: ИНФРА, 1999. – 303 с.
8. Багиев Г.Л. Маркетинг: / Г.Л.Багиев, В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л.Багиева. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. и др.: Питер, 2005. – 733 с.
9. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.] [Текст] / Балабанова Л. В. – К.: Знання-Прес, 2004. – 644 с.
10. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою [Навч. посіб.] /Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
11. Березін О.В. Стратегія підприємства. [Навчальний посібник]/ О.В. Березін. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 220 с.
- 12.Блайт Дж. Основы маркетинга. / Дж. Блайт. – К.: Знання-Прес, 2003. – 493 с.

- 13.Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. [Навчальний посібник]/ С.В. Близнюк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 384 с.
- 14.Блонська В. І. Стратегія збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві [Текст] / Блонська В. І. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. Вип.18. – 2008.– С. 275-278.
- 15.Божкова В.В. Методичні підходи до деталізації маркетингових стратегій промислових підприємств / В.В. Божкова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – С.93-97.
- 16.Васильєва Н. Зачастили [Текст] / Васильєва Н., Титаренко Г. // Бизнес. – 2007. - № 14. – С. 120-122.
- 17.Васильєва Н. Удойная сила [Текст] / / Васильєва Н., Титаренко Г // Бизнес. – 2009. - № 23 – С. 77-79.
- 18.Винкельман П. Маркетинг и сбыт. / П. Винкельман. - М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
- 19.Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. / С.С. Гаркавенко. - Лібра, 2007. – 720 с.
- 20.Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика./ В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1994.
- 21.Дайан А. Маркетинг / А. Дайан, Ф. Букрель. — М.: Прогресс, 2003. – 201 с.
- 22.Данон заботится о сердце [Электронный ресурс] // 2008. – Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/>
- 23.Диксон П.Р. Управление маркетингом. / П.Р. Диксон. – М.: Бином, 1998. – 420 с.
- 24.Дихтль Е. Практический маркетинг: [Учеб.пособие.] / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высш.школа, 1995. – 255 с.
- 25.Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [Навчальний посібник, 2-е вид.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К.: Центр учбової

- літератури, 2011. — 440 с.
26. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии [Текст] / Дойль П. — СПб: Питер, 2002 — 544 с.
27. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.І. Дорош // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». — 2011. - № 684. — С. 150-155.
28. Економічна Енциклопедія. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html).
29. Жук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства / О.І. Жук // Економіка. Проблеми економічного становлення. — 2011. - № 2. — С. 51-55.
30. Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах / О.І. Жук // Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ. — 2008. — № 5. — С. 66 — 69.
31. Завгородня А. В. Маркетинговое планирование. / Завгородня А. В., Ямпольская Д. О. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с.
32. Зацна Л. Тенденції споживання якісних молочних продуктів на українському та зарубіжному ринках / Л. Зацна // Журнал Європейської економіки. — 2011. - № 1. — С. 63-78.
33. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия. [Учебное пособие] / А.В. Зозулев. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. — 572 с.
34. Зяйлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій / М.Зяйлик, О.Вівчар // Галицький економічний вісник. - 2011. - № 2 (31). - С. 166-173.
35. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление. / Н.Д. Ильенкова. — М.: Финансы и статистика, 1997. —159 с.
36. Ілляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства / А. Х. Ілляшенко // Держава та регіони. Серія:

- Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 110-113.
- 37.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. [Підручник, 2–ге видання] / В. Я Кардаш. –Київ, 2002. – 240 с
- 38.Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку. / В. А. Карпов, В.Р. Кучернко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 215 с.
- 39.Келлер К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценки и управление марочным капиталом [2-е изд.] [Текст] / Келлер К. Л. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
- 40.Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів / Клівець П. Г., Нечепуренко Д. О. // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 5. – С. 48–51.
- 41.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
- 42.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.
- 43.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер.,Г. Армстронг. – М.: «Вильямс», 2003. – 1200 с.
- 44.Котлер Ф. Основы маркетинга: [Пер. с англ. – 2-е изд.] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. – М: «Вильямс», 2001.- 944 с.
- 45.Крамаренко В.І. Маркетинг. / В.І. Крамаренко. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 264 с.
- 46.Кревенс Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Кревенс Д. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 752 с.
- 47.Кренделл Л. 1001 способ успешного маркетинга [Текст] / Кренделл Л.; Пер. с англ. – М.: ФИАР-Пресс, 2000.- 367 с.
48. Кретов И. И. Маркетинг на предприятии: [Практическое пособие] [Текст] / Кретов И.И. – М.: АО «Финстатинформ», 2006. – 539 с.
- 49.Крикавський Є. В. Промисловий маркетинг: [Підручн.] [Текст] / Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. - Львів, 2001. – 275 с.
- 50.Крылова Г.Д. Маркетинг: Теория и 86 ситуаций. / Крылова Г.Д.,

- Соколова М.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 519 с.
- 51.Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. док. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Н.В. Куденко. – Київський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України . – К ., 2003. – 38 с.
- 52.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
- 53.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ламбен Ж.-Ж.– СПб: «Наука», 1996. – 834 с.
- 54.Маркетинг / Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
- 55.Маркетинг: Підручник [Текст] / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
- 56.Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / [за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: Університетська книга, 2008. – 272 с.
- 57.Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: Університетська книга, 2009. – 1134,
- 58.Маркетинг: принципи і функції: Навч. посіб. для вищих навчальних закладів. — 3-є вид., перероб. і доп. / За ред. О. М. Азарян. — Харків: Студцентр, 2002.
- 59.Маркетингова товарна політика: [Навчальний посібник] [Текст]/ Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 276 с.
- 60.Маркетинговая товарная политика: [Учеб. – методическая разработка] [Текст] / уклад. О. Г. Звездкина. – К.: МАУП, 2004 – 84 с.
- 61.Марченко О. І. Ассортимент продукції підприємства як важливий



- фактор зростання прибутку [Текст] / Марченко О. І. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №8.– С.35-40.
62. Марченко О.М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища молокопереробних підприємств [Текст]/ О.М. Марченко, О.О. Столяренко// Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 209-215.
63. Маслова Т.Д. Маркетинг. / Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н.– СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
64. Молочная гавань [Электронный ресурс] // 2008. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/articles/2008/02/06/ko2/>
65. Молочные реки, мясные берега [Текст] // Деньги. – 2008. - № 34. – С. 88-89.
66. Мороз Л.А. Маркетинг. / Мороз Л.А., Чухрай Н.Т. [2-е вид.]/ – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – 244 с.
67. Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефаніч та ін.; за ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
68. Обзор рынка молочных продуктов Украины. 2010 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.molprom.com](http://www.molprom.com)
69. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование: [Конспект лекций.] / Овечкина Е. А. – К.: МАУП, 2002. – 264 с.
70. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг. [2-ге видання. Підручник] /О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 364 с.
71. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 680 с.
72. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підруч. [для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів] / Павленко А.Ф., Войчак А.В. Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
73. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент [Учебник] / Парахина В.Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. - КноРус, 2011. - 496 с.

74. Парсяк В.Н. Маркетингові дослідження. [Навчальний посібник]/ В.Н. Парсяк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.
- 75.Петруня В.Ю. Ризики маркетингової діяльності: вплив глобалізації / В.Ю. Петруня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С. 114-122.
- 76.Питер, Р. Диксон. Управление маркетингом [Текст] / Р . Диксон Питер; пер. с англ. – М.:ЗАЩ «Издательство БИНОМ», 1998. - 228 с.
- 77.Провоторова Е. Нужный возраст [Текст] / Провоторова Е. // Секрет фирмы. – 2010. - № 11. – С. 28-29.
- 78.Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації [Текст] / Під ред. Старостіної А. О.- К.: «Іван Федоров», 1997. – 623 с.
- 79.Саламацька О.Ю. Дослідження сучасної концепції маркетингу / О.Ю. Саламацька // Європейський вектор економічного розвитку. - 2011. - № 2 (11). – С. 210-216.
- 80.Світові ціни на більшість видів молочної продукції продовжують стрімке зростання [Електронний ресурс] // УКАБ. – 2010. – Режим доступу: <http://www.ukr-agroclub.com.ua>
- 81.Силивончик А. Кисло, молочные? [Текст] / Алла Силивончик // Бизнес. – 2011. - № 1-2. – С. 64-66.
82. Силивончик А. Сыро дело [Текст] / Алла Силивончик // Бизнес. – 2011. - № 5. – С. 61-62.
- 83.Силивончик А. Фермосплавы / А.В. Силивончик // Бизнес. – 2011. – С. 68-71.
- 84.Силивончик В.И. Железобидонные / Бизнес. – 2011. - № 41. – С. 66-69.
- 85.Слабковский Ю. Развитие маркетинга и его роль в экономическом росте / Ю. Слабковский // Економіка України. – № 5. – 2009. – С. 74-81.
- 86.Стрій Л.О. Маркетинг: Основні тенденції та проблеми розвитку. / Л.О. Стрій. - Одеса: УДАЗ ім. О.С. Попова, 2000. – 200 с.
- 87.Убоженко А. Молочная гавань [Текст] / Убоженко А. // Секрет фирмы.

- 2008. - № 28. – С. 44-45.
88. Українські сирзаводи зупиняють виробництво через заборону «Росспоживнагляду» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://palm.newsru.ua/finance/28feb2012/sir.html>
89. Уляницький Д. От сыра к молоку и обратно [Текст] / Уляницький Д. // Эксперт. – 2008. - №45. – С. 45-48.
90. Фролова В. Молочные братья [Текст] / Фролова В. // Компаньон. – 2008. - № 3. – С. 26.
91. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов [Текст] / Брайан Халлиган, Дхармеш Шах. - М.: Издательство «Вильямс», 2010. – 256 с.
92. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов. / Х. Хершген. - М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
93. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 559 с.
94. Чуднов В. Кисільні береги / В. Чуднов // Контракти. – 2011. - № 49. – С. 18-20.
95. Чухлеб И. Французский вкус кефира [Текст] / Ирина Чухлеб // Эксперт-Украина. – 2011. - № 11. – С. 28-33.
96. Шканова О. Маркетингова товарна політика / Шканова О. – Київ: МАУП, 2003. – 160 с.
97. Эванс Б. Маркетинг / Б Эванс, Б. Берман. – М. Сирин, 2004. – 278 с.