

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Івано-Франківський інститут менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

ВОЛОСІНЧУК Ірина Станіславівна

**Бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому
ринку**

Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МУНзмі-51
Волосінчук І. С.

Науковий керівник
д. е. н., професор Матвіїв М. Я.

Дипломну роботу допущено
до захисту
„___” _____ 2012 р.

Зав. кафедри

_____ Матвіїв М. Я.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Волосінчук І. С. Бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050701 – Маркетинг. – Тернопільський національний економічний університет, Івано-Франківськ, 2012.

Дипломну роботу присвячено розвитку теоретичних положень і методичного забезпечення бізнес-планування маркетингової діяльності промислового підприємства. У роботі розкрито суть, принципи та значення бізнес-планування маркетингової діяльності, досліджено особливості бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку і дано характеристику структурі бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства, що зумовлюють стан та спрямованість розвитку ефективної діяльності фірми. Надано рекомендації по створенню комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності, виявлено особливості формування календарного бізнес-планування маркетингової діяльності підприємств шиноремонтної галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Обґрунтовано підхід до пошуку стратегічних партнерів підприємства.

ANNOTATION

Volosinchuk I.S Business planning marketing activities in international markets. - Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specializations 8.03050701 – Marketing. – Ternopil national economic university, Ivano-Frankivsk, 2012.

Thesis is devoted to the development of theoretical positions and methods of business planning marketing activities of industrial enterprises. The paper presents the essence, principles and values of business planning marketing activities, peculiarities of business planning marketing firm in the foreign market and made a characteristic structure of the business planning marketing activities of companies that contribute to the state and direction of the effective activity of the company. The recommendations to create a committee of business planning marketing activities, revealed features of formation of the calendar business planning marketing activities of enterprises in the domestic tire industry and foreign markets. Grounded approach to finding strategic business partners.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	8
1.1. Суть, принципи та значення бізнес-планування маркетингової діяльності фірми.....	8
1.2. Особливості бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку.....	16
1.3. Структура бізнес-плану маркетингової діяльності фірми.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ШИНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».....	33
2.1. Аналіз практики бізнес-планування маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.....	33
2.2. Оцінка стану бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» у сучасних умовах розвитку ринку гумово-технічних виробів України.....	40
2.3. Дослідження причин недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» на зовнішньому ринку.....	55
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	64
3.1. Створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності у ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод».....	64
3.2. Календарне бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	73
3.3. Напрями пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках.....	82
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Побудова ринкової економіки соціального типу сприяє формуванню конкурентного середовища і суттєво змінює акценти у відносинах між виробником та споживачем, надаючи основну роль споживачу. Зростання цінності споживача, його потреб та інтересів стимулює вітчизняних виробників товарів та послуг до переходу на маркетингову концепцію управління. У зв'язку з цим науковці проводять вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду маркетингової діяльності, основні теоретико-прикладні засади якої закладені такими відомими вченими, як І.Ансофф, Г.Армстронг, Г. Дж. Болт, Д. Джоббер, Е.Діхтль, Х.Хершген, Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М. Портер та ін. Досить ефективно до розробки теоретико-практичних засад маркетингу долучилися вітчизняні науковці: Азарян О. М., Бабенко Н. О., Балабанова Л.В., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Іванова Л.О., Куденко Н.В., Кузьмін О.Є., Павленко А.Ф., Старостіна А.О та інші.

У працях названих авторів обґрунтована ключова роль маркетингу у формуванні тривалих конкурентних переваг на ринку товарів, робіт та послуг, ідентифіковані засоби та інструменти їх досягнення за умов провідної ролі споживача у ринкових стосунках. В умовах посиленої конкурентної боротьби на ринку, господарюючим суб'єктам доцільно свою діяльність здійснювати на засадах маркетингу. Конкуренція в навколишньому середовищі вимагає використання якісної інформації та маркетингового планування. Водночас, науково-методологічні засади планування маркетингової діяльності фірми на ринку, згаданих вище науковців, недостатньо досліджені. Необхідність розробки теоретико-прикладних засад бізнес-планування маркетингової діяльності фірми зумовлює своєчасність, актуальність та практичну значимість дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка науково-методичних засад бізнес-планування маркетингової діяльності фірм, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингового планування вітчизняних

підприємств на зовнішньому ринку. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити суть, принципи та значення бізнес-планування маркетингової діяльності;
- дослідити особливості бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку;
- визначити структуру бізнес-плану маркетингової діяльності фірми;
- проаналізувати практику бізнес-планування маркетингової діяльності вітчизняних фірм;
- оцінити стан бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод»;
- дослідити причини недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод»;
- надати рекомендації по створенню комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Шиноремонтний завод»;
- розробити календарне бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Шиноремонтний завод»;
- визначити напрями пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку.

Предмет дослідження – теоретичні засади та методичні положення з бізнес-планування маркетингової діяльності шиноремонтних заводів України на зовнішньому ринку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі загально-наукові методи і прийоми, як: монографічний – для детального вивчення теоретико-методичних засад бізнес-планування маркетингової діяльності; аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для постановки проблеми дослідження, вивчення і деталізації об'єкта дослідження; статистичного й техніко-економічного аналізу – для узагальнення факторів і показників забезпечення конкурентоспроможності

підприємств машинобудівної промисловості; експертних оцінок й аналізу ієрархій – для оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства; системного аналізу – для вивчення організаційно-методичних засад моніторингу маркетингового планування підприємства; графічний – для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження; факторного аналізу – для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, дані офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- надано рекомендації по створенню комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності у ТОВ «Шиноремонтний завод»;
- розроблено календарне бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Шиноремонтний завод» на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- визначено напрями пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність одержаних результатів дипломної роботи полягає в наданні рекомендацій щодо: створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності; розроблення календарного бізнес-плану маркетингової діяльності фірми; визначення напрямів пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках.

Апробація результатів дослідження. Одержані результати наукового дослідження оприлюднені на III Всеукраїнській науковій web-конференції молодих вчених «Особливості розвитку регіонів України в нових економічних умовах» (1 березня 2012 року, м. Сімферополь) з темою «Бізнес-планування маркетингової діяльності як фактор успішного функціонування підприємства».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг дипломної

роботи становить 121 ст., у роботі розміщено 17 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел складається із 113 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Суть, принципи та значення бізнес-планування маркетингової діяльності фірми

В бізнесі не існує чіткої впевненості в майбутньому, проте будь-яка фірма або організація усвідомлено схиляється скоріше попереджати події, ніж реагувати на них. Існують підстави вважати, що планування ефективніше імпровізації, оскільки даний процес передбачає наявність процедури визначення мети і необхідних дій по її досягненню. Недостатня продуманість цілей, неповнота інформації для розуміння проблем та альтернативних рішень, недостатня оцінка прийнятих рішень - це ті чинники, які затрудняють вирішення проблем в бізнесі. Планування вимагає строгої уваги до продумання цілей, розширеного пошуку рішень, чіткої оцінки кожної здійсненої дії, а також фокусування уваги на змісті стратегії.

Успішна діяльність господарюючого суб'єкта здебільшого залежить від того, наскільки ефективно зможе він спланувати свою діяльність. Конкуренція, яка складається в навколишньому середовищі вимагає використання якісної інформації та маркетингового планування.

Бізнес-планування маркетингової діяльності дозволяє компанії найкращим чином використовувати ресурси, що є у неї, для досягнення поставлених цілей. Концепція маркетингу визначає ринково орієнтовану компанію як спрямовану на досягнення успіху, насамперед, у свого споживача. Для досягнення цієї мети необхідна організація довгострокового планування і визначення стратегічного розвитку фірми.

Роль планування, його окремих підсистем та елементів визначається становищем, яке планування відіграє в системі управління. Аналіз змісту основних функцій управління дозволяє зробити висновок про те, що подвійна

функція управління «підготовка та ухвалення управлінського рішення» означає, насамперед, практичну роботу щодо постановки цілей, завдань, розробки заходів, які забезпечують їх досягнення. За своїм змістом така діяльність і є плануванням. Зміст планування зображено на рис. 1.1 [72, с.84].



Рис. 1.1. Зміст планування [72, с.84]

Планування - це особлива форма діяльності, яка використовується на українському ринку підприємництва ще з 90-х років. За визначенням Ф. Котлера, планування — це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу [45, с.58] .

П. Друкер з цього приводу зазначав, що планування — це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад, зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей шляхом створення нових підприємств у різних регіонах країни чи світу [45, с.58].

Виходячи з визначень відомих науковців, можна зробити висновок, що планування – це обдуманий і складений певний порядок дій оптимального розподілу наявних ресурсів для досягнення поставленої цілі підприємством.

Змістом такої форми діяльності є розробка, узгодження і контроль за ходом виконання плану організації щодо виробництва та реалізації продукції, яка затребувана на ринку.

В такому контексті, планування дає можливість:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- оптимально розподіляти наявні ресурси;
- максимально враховувати потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони;
- вчасно попередити загрози та використовувати наявні можливості для підприємства;
- розробляти заходи для досягнення запланованих показників тощо.

Планування діяльності підприємства характеризується двома особливостями, на які звертає увагу П. Дойль [45, с.58]. По-перше, планування концентрує увагу фірми на її ринкових можливостях, її основне завдання — пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон», або, іншими словами, зміни парадигм (грец. *paradigma* — зразок, модель), тобто зміни концепції, моделі поведінки. По-друге, стратегічне планування визнає і враховує той факт, що велика кількість змін середовища та відповідно реакція організації на них виходять за рамки «нормального» циклу планування, що потребує великої уваги органів управління до скорочення часу реакції фірми на зовнішні зміни і його використання для досягнення переваг перед конкурентами.

План підприємства (іншими словами – бізнес-план) - це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств в ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому, складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства.

Поняття «Бізнес-план» є перекладом англійського «Business plan», що означає — план справи, бізнесу, комерційної діяльності, торгівлі.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень даного поняття, більшість з яких є запозиченими від іноземних науковців. Наведемо кілька визначень бізнес-плану, взятих з іноземних джерел:

«Бізнес-планом є документ внутрішньофірмового планування, який формулює всі основні аспекти планування виробничої і комерційної діяльності підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи вирішення фінансово-господарських завдань» [67, с. 123].

«Бізнес-план — об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час-необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, яка склалася» [67, с. 123].

«У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом як для новостворюваних так і для фірм, які вже працюють, і використовується у всіх сферах підприємництва» [67, с. 123].

«Бізнес-план — це програма дій підприємця, обґрунтована цільовим аналізом кон'юнктури ринку, інвестицій, товарів, послуг, власних завдань і ресурсів» [67, с. 124].

Отже, бізнес-план є важливим інструментом в діяльності підприємства, який містить оцінку власної діяльності підприємства та цільову оцінку кон'юнктури ринку і використовується у всіх сферах підприємництва.

Одним з найчіткіших визначень поняття «Бізнес-план» є трактування С. Ф. Покропивного, який зазначає, що «бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [67, с.124].

Бізнес-план включає в себе такий розділ, як планування маркетингу, який відображає стратегію маркетингу, прийняту на підприємстві, шляхи реалізації продукції чи послуги, способи залучення нових клієнтів, методи проведення

рекламних кампаній і т.і. Тому маркетинговий план – це «маршрутна карта», яка визначає напрям саме маркетингової діяльності компанії на конкретний період часу. [56, с.74]

Суть бізнес-планування маркетингової діяльності дуже часто зводиться до складання певних програм, які реагують на зміни в динаміці ринкового оточення. Проте, дане поняття є значно ширшим і полягає у постановці важливих цілей і способів їх реалізації, а також вирішенні перспективних завдань, тобто термін бізнес-планування маркетингової діяльності використовується для опису методів застосування ресурсів маркетингу та досягнення маркетингових цілей. Кожна компанія володіє специфічними ресурсами та переслідує певні цілі, які ще й вимірюються в часі. Завдяки бізнес-плануванню використання ресурсів відбувається ефективно і підприємство готове правильно та швидко відреагувати на зміни навколишнього середовища. Бізнес-планування маркетингової діяльності дозволяє компанії найкращим чином використовувати наявні обмежені ресурси для досягнення поставлених цілей. В кінцевому підсумку бізнес-планування маркетингової діяльності дозволяє досягнути цілі, які поставлені підприємством в цілому.

Окрім того, бізнес-планування маркетингової діяльності використовується для сегментації ринку, визначення його стану, прогнозування росту і планування життєздатності ринкової частки в кожному сегменті. Відсутність якісного бізнес-планування маркетингової діяльності призводить до невірному позиціонуванню компанією своїх продуктів в окремих сегментах ринку. В результаті вона витрачає серйозні зусилля на пошук споживачів, не будучи при цьому в змозі повністю задовольнити їхні потреби.

Хороший маркетинговий план допомагає чітко визначити цільову аудиторію так, щоб стратегія позиціонування компанії вибудовувалася відповідно до її потреб і всі маркетингові зусилля були спрямовані саме на цю аудиторію.

Таким чином, бізнес-планування маркетингової діяльності фірми - це логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягненню за

певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу. Ця діяльність є елементом більш загального поняття – системи планування маркетингу, яка включає, крім розробки плану маркетингу, його реалізацію та контроль.

Джон Ф. Літл визначив бізнес-планування маркетингової діяльності як систематичний процес, що включає в себе оцінку маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу і розробку плану впровадження і контролю [28, с.57].

Метою бізнес-планування маркетингової діяльності фірми є зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. Підприємство намагається знизити рівень ризику як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді, розробляючи та проводячи заходи стратегічного і тактичного планування.

Бізнес-план маркетингової діяльності – це письмовий документ чи проект, який описує впровадження чи контроль маркетингової діяльності підприємства, що пов'язана із конкретною маркетинговою стратегією. Бізнес-план маркетингової діяльності містить критерії оцінки як самої маркетингової стратегії, так і діяльності компанії в цілому, а також прогноз зміни частки ринку компанії, прогноз виторгу і прибутку на певний період. Може здатися, що вироблення плану - не така вже складна задача, проте на бізнес-середовище, на ринкову ситуацію, стратегію та ресурси, необхідні в конкретний момент, впливає маса факторів. Постійно змінюються складові ринкової ситуації - потреби споживачів, структура і стратегія конкурентів, операційне середовище. Крім того, компанія практично ніколи не має повної і точної інформації про ринок.

У всіх сферах і на всіх рівнях організації та здійснення діяльності підприємства потрібна підготовка та впорядкування рішень про цілі, засоби і заходи, які повинні забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, що задовольняє наявний попит і перспективні потреби покупців.

Чітка організація в бізнес-плануванні маркетингової діяльності є особливо важливою в разі кооперації з іншими суб'єктами ринку. Формулювання перспективних цілей дозволяє їх поділити на етапи і таким чином забезпечити підготовку реалізації заходів без поспіху та безладу, які характерні підприємствам, що імпровізують в останню хвилину.

Важливою у бізнес-плануванні маркетингової діяльності є координаційна діяльність. Бізнес-план маркетингової діяльності показує вклад кожного елемента в сукупність. Планування, здебільшого, виявляє помилки у реалізації цілей, що є наслідком хибної моделі поведінки загалом, а не помилок, які відносяться до окремих складових частин бізнес-плану маркетингу. Необхідність координації полягає у відповідності маркетингового плану іншим планам підприємства. Особливо важливим є узгодження між матеріальною і фінансовою частиною плану підприємства.

В бізнес-плануванні маркетингової діяльності необхідно дотримуватися чіткої постановки цілей та формулювання завдань. Раціонально опрацьований план спричиняє ідентифікацію виконавців з його цілями. Планування маркетингових завдань повинні бути визначені амбітно та реалістично, щоб повністю використати усі переваги та ринкові можливості фірми. Реалістичність в бізнес-плануванні маркетингової діяльності вимагає різноманітного формулювання завдань, оскільки з огляду на мінливість умов оточення, необхідно передбачити усі ускладнення та кризові ситуації, які можуть виникнути.

Для того щоб функція бізнес-планування маркетингової діяльності досягла поставлених цілей та завдань, вона повинне ґрунтуватися на таких принципах: повнота і комплексність, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість, якісність виконання планових функцій.

Принцип повноти і комплексності полягає в охопленні усіх галузей діяльності підприємства, а також усіх етапів, дій та операцій як господарських процесів, так і процесів управління в їх взаємодії. При неврахуванні якоїсь деталі у плануванні, виникне зрив та неузгодженість наступних дій.

Принцип точності вимагає максимального досягнення високої чіткості економічних параметрів, кількісних та якісних характеристик дій. В окремих випадках можливі відхилення параметрів без шкоди для загального ходу господарювання.

Принцип економічності показує, що витратоємність планування повинна бути меншою за ефект, що очікується від запланованих показників, дій, процесів.

Принцип безперервності полягає в тому, що здійснення планування повинно відбуватися не епізодично, а безперервно як у часі, так і в просторі, і тільки в такому випадку воно досягне поставлених цілей. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом гнучкості: якщо плани виявляються не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки догматизація їх призведе до руху в хибному напрямі.

Принцип масовості полягає в залученні до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене виконання їх, активізує виконавців, дає змогу врахувати обставини, що можуть бути невідомими.

Принцип якості виконання планових функцій забезпечує зменшення перешкод щодо діяльності підприємства, оптимізацію роботи, координацію, систематизацію тощо.

Для ефективного функціонування бізнесу в сьогоденнішніх реаліях, бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства є життєвою потребою, якій необхідно приділяти належну увагу. Адже тільки бізнес-планування маркетингової діяльності систематизує і доносить до всіх працівників підприємства чіткий план дій, чітко встановлює цілі та контролює їх досягнення, дозволяє уникнути зайвих дій, які не призводять до поставлених цілей, чітко розподіляє час та ресурси і створює передумови для ефективної підприємницької діяльності.

1.2. Особливості бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку

Особливого значення у розвитку сучасного міжнародного бізнесу набуває міжнародна маркетингова діяльність. Виходячи на зовнішні ринки і очікуючи успіху від роботи на зарубіжному ринку, такого ж як і на вітчизняному, керівництву компанії необхідно будувати свою діяльність за тим самим принципом, що і на вітчизняному ринку, тільки враховувати міжкультурні аспекти країни, на яку має намір вийти фірма.

Як відомо, для успішного функціонування бізнесу, працівниками підприємства має розроблятися бізнес-планування діяльності, а особливу увагу необхідно приділити саме бізнес-плануванню маркетингової діяльності фірми.

У сучасній літературі з маркетингу, на жаль, дуже мало уваги приділяється вивченню міжнародного маркетингового планування. Циганкова Т. М. визначила міжнародне маркетингове планування як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми на зарубіжних ринках, її ресурсами та шансами в сфері маркетингу (за сутністю); процес розробки маркетингового плану (за формулою) [81, с.154].

Новашинська А. М. зазначала, що міжнародне маркетингове планування – це процес, який відбувається на міжнародному рівні продажу товарів підприємством [59, с.35].

Попова Т. Л. трактує міжнародне маркетингове планування як особливу форму діяльності, спрямовану на підготовку і упорядкування рішень про цілі, засоби та заходи, які повинні забезпечити виробництво і реалізацію продукції, задоволення існуючого на світовому ринку попиту і майбутніх потреб.

Принципи бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку не відрізняються від тих, які використовуються на внутрішньому. Проте воно вимагає значно більше зусиль та коштів, оскільки на міжнародному ринку виникає висока гострота конкуренції та складна взаємодія між основними елементами середовища фірми.

Бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку може здійснюватися на трьох різних рівнях [54, 67]:

- глобальний рівень підприємства. Бізнес-планування маркетингової діяльності тут береться в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства загальні цілі, сприймані як єдине ціле;
- стратегічний рівень. Бізнес-планування маркетингової діяльності здійснюється на рівні посібника підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку;
- тактичний рівень. У цьому разі бізнес-планування маркетингової діяльності зосереджується на визначенні конкретних акцій, які варто провести, і на рішенні питання про напрямок ресурсів для реалізації глобальних цілей на різних ринках, де діє підприємство.

Чітке визначення цілей та правильна оцінка наявних ресурсів є важливою передумовою успішного виходу фірми на зовнішній ринок. Випадкові рішення можуть виявитися вдалимими, але тільки постійне і цілеспрямоване застосування планування дозволяє досягти оптимальної віддачі від інвестицій, завжди віддаленої і неминуче запізнитої порівняно з прогнозом.

У системі міжнародного маркетингу процес планування здійснюється за такими етапами:

- ситуаційний аналіз, в якому досліджується сучасний стан підприємства, визначається вплив зовнішніх факторів на його діяльність, прогнозуються можливі очікувані ситуації;
- визначення короткострокових і довгострокових цілей, яке полягає в цілеспрямованій спробі впливати, управляти масштабом, швидкістю та наслідками змін у зовнішньому середовищі і в самій компанії [37, с.152]. Цей етап планування дає відповідь, де фірма буде знаходитись у майбутньому. Цілі мають формулюватись чітко, змістовно, бути максимально обґрунтованими та реальними [54, с.89];
- програмування діяльності. Планування на цьому етапі концентрується в наступних напрямках: визначаються специфічні риси маркетингової стратегії, яку

буде використано (це стосується товарної, цінової стратегії, каналів збуту, реклами тощо), розробляється план дій, складається бюджет [54, с.89];

- маркетинговий контроль, який включає збір інформації про результати діяльності, оцінку даних (тобто наскільки успішною виявилась діяльність фірми в досягненні поставлених цілей), виявлення причин розбіжностей результатів і цілей.

Бізнес-планування маркетингової діяльності має створювати та підтримувати рівновагу між встановленими цілями підприємства на кожному із зарубіжних ринків та його можливостями щодо досягнення поставлених цілей. Воно також відіграє важливу роль для підприємства, оскільки ставить чітку ціль щодо функціонування підприємства на зовнішньому ринку у взаємодії з всебічною оцінкою можливостей фірми, а також, проводить ситуаційний аналіз, чітко складає програму дій, окреслює перспективи в діяльності. Стратегічні рішення є також невід'ємним компонентом в практиці бізнес-планування маркетингової діяльності фірми. На сьогоднішній день у міжнародному бізнесі сформувалося чотири основних стратегічних профілі, враховуючи які, доцільно розробляти основні стратегічні рішення. Такими профілями є етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм.

Етноцентризм полягає в тому, що підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне відносно "внутрішньої експансії", а зовнішній ринок - як "вбирача" надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику і процедури, використовувані спочатку на внутрішньому ринку [79, с. 231].

Суть поліцентризму в тому, що підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого обліку названих чинників припускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг здійснюється на територіальній основі й акцент робиться не стільки на

нинішній або довгостроковій подібності ринків, скільки на відмінностях між ними [79, с. 231].

Регіоцентризм і геоцентризм означають певний ступінь зрілості в сприйнятті підприємством своєї міжнародної активності. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок. Ці два підходи дають змогу здійснювати політику, що поєднує загальні умови ринку з особливостями його конкретного освоєння. Деякі рішення приймаються для світового ринку загалом - єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді як інші рішення стосуються регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін та ін.). Саме на цих двох стадіях можна визначити ефективну стандартизацію процедур і застосувати розроблену планову стратегію і поведінку в окремих сегментах світового ринку [79, с. 232].

У зв'язку із складнощами при виході фірми на міжнародну арену, бізнес-план маркетингової діяльності чітко відображає схему дій підприємства, яка спрямована на організацію ефективної діяльності з урахуванням особливостей зовнішнього ринку.

Перш за все, розбіжності при плануванні маркетингової діяльності на зовнішньому ринку виникають в аналізі середовища діяльності підприємства і прогнозування тенденцій його розвитку.

Служба маркетингу підприємства повинна досконало розібратися в особливостях внутрішнього і зовнішнього середовища. Що стосується внутрішнього середовища, то великих зусиль у вивченні та його аналізі не потрібно, адже внутрішнє середовище залишається тим самим як і в національному ринку, так і на міжнародному. А от при вивченні зовнішнього середовища можуть виникнути різноманітні бар'єри. При вивченні зовнішнього середовища, необхідно враховувати глибокі зміни, пов'язані з інтернаціоналізацією світової економіки і зовнішньої торгівлі, зі зміною співвідношення між країнами. Маркетологи повинні детально дослідити конкурентів, покупців, посередників, фінансові установи, митні та державні

органи, а також особливої уваги надати вивченню економічної ситуації країни, політичній обстановці, природним умовам, культурі, традиціям тощо.

Що стосується дослідження конкурентів, покупців, посередників, фінансових установ, митних та державних органів, то складнощі можуть виникнути через брак інформації, часу та коштів. Для збору необхідної інформації потрібно пам'ятати, що іноземний ринок зазвичай кардинально відрізняється від національного, а тому в даному випадку не варто покладатися на інтуїцію. Потрібно витратити багато часу та коштів, щоб отримати інформацію, яка дасть можливість чіткого визначення дій фірми. Важливим є дослідження економічного середовища країни, соціально-культурного, політико-правового і природного.

Економічне середовище країни показує потенціальні можливості споживання товарів і послуг. Основними показниками, які характеризують економічне середовище країни є валовий національний продукт, рівень життя, рівень розвитку економіки, стабільність валюти.

При вивченні соціально-культурного середовища, важливими є такі основні елементи як мова, культура, символи, традиції, особливості релігії, освіта, організація суспільства, розподіл соціальних ролей.

До основних аспектів політико-правового середовища належать політична система, законодавство країни, на яку планує вийти фірма, національне законодавство яке регулює зовнішньоекономічну діяльність, норми міжнародного права та інше.

В природному середовищі, необхідно дослідити такі основні елементи як клімат, особливості інфраструктури, наявність природних ресурсів та інше.

В дослідженнях іноземного ринку та національного є певна різниця, яку необхідно враховувати при бізнес-плануванні маркетингової діяльності фірми. Цією різницею є складнощі в отриманні первинної інформації; недостатність вторинної інформації; значні затрати при проведенні первинних досліджень та необхідність постійної координації досліджень на зарубіжних ринках.

Тому необхідно проводити постійний моніторинг і вивчення зарубіжних ринків та їх можливостей і вимог, оскільки, компанія при експорті своїх товарів,

чи створенні за кордоном своїх філіалів, в більшій степені ризикує втратити свої активи ніж працюючи на внутрішньому ринку.

Створення бізнес-плану маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку вимагає розуміння того, що іноземні ринки вимагають вищих критеріїв до товарів і послуг, оскільки попит іноземних країн та рівень їхньої конкуренції є значно вищим. Саме тому доводиться послідовно дотримуватися принципів маркетингу, застосовувати маркетингові прийоми, методи, процедури більш вдало ніж на внутрішньому ринку.

Для ефективної діяльності підприємства на зарубіжному ринку повинна бути гнучкість у використанні різноманітних маркетингових прийомів. Слід враховувати кон'юнктурні коливання і прогнози розвитку іноземних ринків, а також особливості навколишнього маркетингового середовища. Цінність споживачів різних країн є непередбачуваною, а тому параметри певного товару можуть по різному оцінюватися у різних країнах.

Ще однією особливістю бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку є відповідність вимогам потенційних іноземних покупців. Принципового значення набувають розробка і комерційне виробництво "товарів ринкової новизни", які повинні зберігати свої конкурентні позиції національної компанії навіть через декілька років після виходу на ринок. Світова практика показує, що вихід на зовнішні ринки виробів, які лише частково задовольняють потреби місцевого ринку або навіть не відповідають їм, приносить втрати і збитки набагато більші, ніж проведення маркетингових досліджень цих ринків.

Згідно досліджень Гаркавенко С. С., передумовами, які обумовлюють відмінність внутрішнього та міжнародного маркетингу, є значне перевищення пропозиції над попитом і гостра конкуренція на зовнішніх ринках, як це показано на рис. 1.2. За цих обставин ще більше зростає роль маркетингу як філософії бізнесу, необхідність дотримання принципів та використання його методів у діяльності міжнародної фірми. А запорукою її перемоги в конкурентній боротьбі є створення конкурентоспроможних товарів, які краще, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів [23, с.40-41].



Рис. 1.2. Особливості міжнародного маркетингу [23, с.40-41]

Таким чином процес бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку, має свої відмінні особливості, які не притаманні бізнес-плануванню маркетингової діяльності на внутрішньому ринку. Діяльність на міжнародному ринку потребує того, щоб вивчення та аналіз певного ринку, його сегментації і розробки інструментів маркетингу поширювалися не тільки на саму поведінку компанію, а й на інвестиційну діяльність компанії з урахуванням інтересів споживачів іноземних ринків. Нехтування основними принципами міжнародного маркетингу може призвести до негативних наслідків не тільки в плані втрати сприятливих маркетингових можливостей, а й у плані реального провалу в конкурентній боротьбі з іноземними компаніями на внутрішньому ринку.

1.3.

Структура бізнес-плану

маркетингової діяльності фірми

Важливість бізнес-плану маркетингової діяльності сьогодні надзвичайно висока, не дивлячись на те що в сучасному світі ситуація міняється дуже стрімко,

і сьогоднішній план вже завтра може бути не актуальним. Бізнес-план маркетингової діяльності детально описує не тільки бажаний стан бізнесу в майбутньому, а й увесь шлях до досягнення поставлених цілей. Аналіз ринкової ситуації виявляє цілий набір проблем, які потребують вирішення для досягнення кінцевої мети. Аналіз ситуації та визначення основних операційних проблем лежать в основі бізнес-плану маркетингової діяльності, покликаною забезпечити виконання завдань, що стоять перед компанією.

Недостатньо просто виробити стратегію, щоб досягти бажаного результату. Необхідні ще й ресурси - люди і гроші. Якщо у компанії немає адекватних ресурсів, намічені цілі можуть виявитися недосяжними. Тоді доведеться переглянути стратегії або зовсім від них відмовитися.

Наявність хорошого бізнес-плану маркетингової діяльності дає масу переваг. В процесі планування компанія може відкрити нові, не помічені раніше можливості або виявити більш ефективний спосіб використання наявних ресурсів. Процес планування сприяє кращому розумінню маркетингових завдань, підвищенню ефективності маркетингових заходів. Саме в процесі планування виявляється точка відліку, з якої слід порівнювати майбутні досягнення. Тут, однак, схований парадокс. Неможна говорити, що компанії, які не мають бізнес-плану маркетингової діяльності, обмежують власні здібності до зростання, але якщо бізнес-план маркетингової діяльності занадто формалізований, це також може стати перешкодою у розвитку. Не маючи маркетингового плану, компанія може не помітити ризики, які потрібно врахувати. Озброївшись занадто формалізованим маркетинговим планом, компанія ризикує зануритися в писанини і таким чином упустити нові можливості.

Вироблення бізнес-плану маркетингової діяльності вимагає певної структури і творчого підходу. З точки зору формальної структури бізнес-план маркетингової діяльності може складатися з наступних розділів (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Структура бізнес-плану маркетингової діяльності*
**Розроблено автором*

«Пояснювальна записка» – це початковий розділ бізнес-плану маркетингової діяльності, в якому представлений короткий опис усіх розділів плану. Це важливий складник плану, який завдяки своїй стислій, чіткій формі ніби «продає» цей документ своїм читачам. Незважаючи на те, що даний розділ є початком бізнес-плану маркетингової діяльності, складати його слід після закінчення усієї роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

У розділі «Загальні відомості про компанію» висувають на перший план інформацію про компанію та її можливий розвиток. У цьому розділі бізнес-плану маркетингової діяльності має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних напрямків діяльності компанії.

Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг - це насамперед готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку привабливості вибраної сфери бізнесу.

Розділ «Стратегічні напрями і план» охоплює місію (бачення), цілі та основну компетентність і конкурентні переваги. Місія - це опис цінностей компанії, сукупність яких забезпечує вибудовування і простежування чітких взаємозв'язків видів діяльності компанії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Тобто, місія виражає ціль і значення діяльності компанії, на кого і задля чого вона працює. У пункті «Цілі» встановлюються фінансові й не фінансові планові показники, яких компанія намагається досягти. Саме за цими показниками оцінюється ефективність діяльності компанії. Зазвичай цілі намагаються виразити кількісно. Однак далеко не всі з них можна визначити кількісно. Вихідні цілі пропускають через потрійний фільтр: доступні ресурси в країні і за кордоном, стан зовнішнього середовища, а також внутрішні можливості і результати діяльності компанії. Пункт «Основна компетентність і конкурентні переваги» відображає основну компетентність компанії, ті внутрішні чинники, які позитивно вирізняють її серед інших.

Наступним розділом є «Ситуаційний аналіз», в якому аналізуються існуючі ринкові сили, конкурентна позиція компанії, результати її роботи. Основна мета детального аналізу - визначити істотні аспекти діяльності компанії, які можуть залишитися непоміченими в повсякденній рутині. Перш за все необхідно отримати якомога більше інформації про ринок, щоб краще зрозуміти потреби споживачів, політику конкурентів, системи каналів просування товару, позиціонування компанії, маржі і рівень прибутку учасників ринку (рис. 1.4). Глибокий аналіз необхідний, щоб виявити основні фактори, що визначають результати роботи компанії.

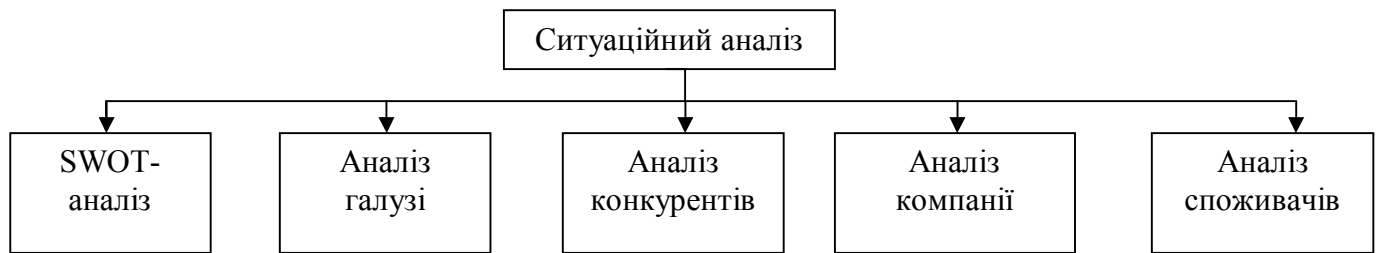


Рис. 1.4. Структура ситуаційного аналізу*

**Розроблено автором*

В пункті «SWOT-аналіз» визначають сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози. Проводиться оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність компанії, а також відображається загальне становище компанії й заходи щодо поліпшення діяльності фірми. Тобто, за результатами «SWOT-аналізу» визначається стратегія діяльності компанії.

Пункт «Аналіз галузі» створює базу для подальшого детального аналізу конкурентів, самої компанії та її клієнтів. Важливим є оцінка поточного попиту в галузі, потенціалу та можливих темпів зростання ринку, виявлення факторів, що обмежують зростання.

«Аналіз конкурентів» показує, що компанія має чітке уявлення про своїх основних конкурентів і їхні маркетингові стратегії. Тобто в даному пункті проводиться аналіз конкуренції між діючими фірмами в галузі, потенційними конкурентами та товарами-замінниками.

«Аналіз компанії» відображає саму діяльність компанії та її можливості.

«Аналіз споживачів» дає уявлення про сегмент, потреби якого задовольнятиме компанія. Відповідно до обраного сегмента далі будуть вибрані товарна, цінова стратегії, стратегії просування та збуту.

У розділі «Товарно-ринкова спрямованість» описуються маркетингові й товарні цілі, а також цільові ринки компанії, відмінні характеристики і позиціонування послуг компанії. Окрім цілей самої компанії, ще й ставляться цілі для продукції компанії, в такому випадку шанси нового продукту на успіх значно підвищуються. Поставлені цілі виступають і у вигляді планових контрольних показників, за якими оцінюватиметься ефективність маркетингових заходів на

стадії виникнення і контролю. Що стосується пункту «Цільові ринки», то в ньому детально охарактеризовуються специфічні ніші та цільові ринки, на які спрямована продукція компанії. «Відмінні характеристики» описують різницю товарів одного підприємства від товарів конкурентів, і даний пункт спрямований на те, щоб відобразити особливості пропонованого товару. Стратегія позиціонування допомагає компанії у простій і доступній формі донести до споживача інформацію про унікальні характеристики її товару.

Попередні розділи бізнес-плану маркетингової діяльності виступають основою для проведення заходів з усіх складників комплексу маркетингу. У пункті «Товарна стратегія» подається детальний опис товарної стратегії компанії, поетапне розширення комплексу послуг та їх характеристика. Також сюди можна включити розробку нового товару та його життєвий цикл. У пункті «Цінова стратегія» визначається цінова політика компанії та її позиція щодо потенційних товарів-замінників. Цінова стратегія – це напрям дії фірми щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації протягом конкретного періоду [23, с.277].

Встановлення ціни на товар чи послугу відбувається в декілька етапів (рис 1.5):

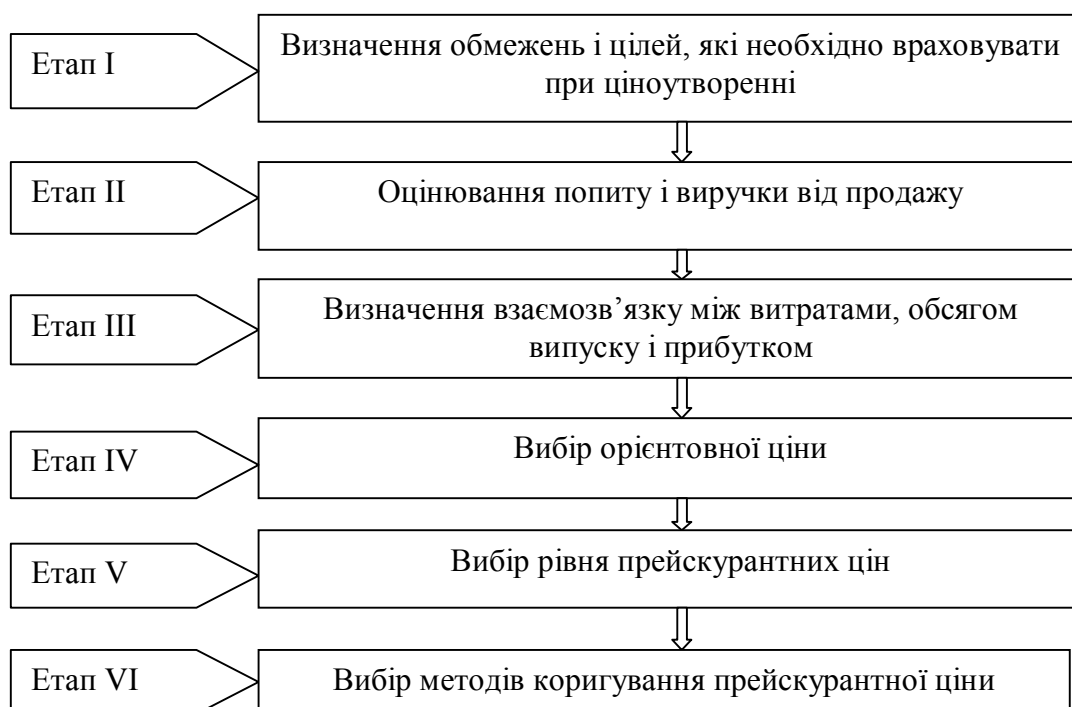


Рис. 1.5. Етапи процесу ціноутворення [23, с.277]

Часто, саме ціна є показником економічної цінності товару і впливає на кількість проданих одиниць товару.

Невід'ємною у розділі «Програма маркетингу» є стратегія просування. В даному пункті описуються шляхи і методи просування товару; канали через які здійснюватиметься зв'язок із потенційними споживачами. Тобто, необхідно поетапно описати усі методи які застосовуватимуться фірмою для інформування, переконування та нагадування споживачам про діяльність фірми.

У пункті «Стратегія збуту» описуються основні та допоміжні канали, через які здійснюватиметься реалізація товарів та послуг. Тобто, здійснюватиметься планування перспективних каналів збуту, обиратиметься прямий або опосередкований канал збуту, надаватиметься перевага найоптимальнішим каналам збуту.

Наступним важливим розділом бізнес-плану маркетингової діяльності підприємства є «Фінансові показники», або як ще його називають – «Фінансовий план». Складання фінансового плану допомагає правильно розподілити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення в ефективному поділі ресурсів та здійснити належний контроль. Іншими словами, даний розділ узагальнює дані попередніх розділів, і зображає їх у грошовому виразі. Розділ «Фінансові показники» відображає усі фінансові результати підприємства, а саме доходи, видатки та прибутковість, яка і є основною метою діяльності підприємства.

Наступний розділ описує організаційну структуру підприємства, правильний розподіл обов'язків, налагодження взаємозв'язків між відділами, забезпечує ефективну й зосереджену роботу компанії.

Розділ «Реалізація плану» показує, як компанія здійснюватиме свої плани. Тобто, для того, щоб досягти цілі, поставленої підприємством, необхідно поступову впроваджувати рекомендації розписані в бізнес-плані маркетингової діяльності підприємства. Саме тому, виконання плану поділяється на етапи.

Останнім розділом у бізнес-плані маркетингової діяльності є «Оцінювання і контроль виконання плану». Оцінювання реалізації плану проводитиметься згідно з прогнозами, зазначеними в попередніх розділах. Важливість цього розділу полягає у зіставленні фактичних показників діяльності підприємства із закладеними у плані цільовими вимірами і вжиттям відповідних заходів. Також тут може бути поданий опис плану можливих дій, які буде запроваджено залежно від того, наскільки успішно проходитиме освоєння нових ринків. Вимірювання успішності виконання плану може здійснюватися і для річного інтервалу часу, і в кварталному розрізі, і для кожного місяця або тижня.

Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати пробні продажі, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють поглянути на прийняті рішення під іншим кутом зору. Очевидно, що процес бізнес-планування маркетингу, як і будь-який процес прийняття рішень, носить інтеративний характер і може зажадати повернутися до початкових етапах планування.

Бізнес-план маркетингової діяльності підприємства іноді представляють керівництву в два етапи: на початку - як стратегічний план і пізніше - як план реалізації цих стратегій. Такий підхід дозволяє спочатку сконцентрувати увагу на виробленні маркетингових стратегій, не обтяжуючи себе деталями їх реалізації.

Точність і ступінь формальності в дотриманні викладеним процедурам планування в істотній мірі залежать від розміру і природи компанії. Компанія, яка продає обмежену кількість продуктів на обмеженій кількості ринків, зазвичай використовує менш формалізовані процедури. В цьому випадку вище керівництво компанії повинне мати таку ж детальну інформацію, як і керівники підпорядкованих їм підприємств або підрозділів. Відносна простота управління поточною діяльністю компанії дозволяє здійснювати прямий контроль над більшістю видів діяльності. В таких обставинах ряд процедур планування (різні види аналізу, постановка цілей маркетингу тощо) не завжди здійснюється на формальній основі і не завжди фіксується на папері. Багато таких деталей кваліфікований керівник просто тримає в голові і використовує в міру необхідності при розробці плану маркетингу.

У сильно диверсифікованих компаніях, що здійснюють продаж різноманітної продукції на великій кількості ринків, вище керівництво не в змозі детально контролювати ситуацію, як це робить керівництво підлеглих компаній, підприємств і підрозділів. Процес бізнес-планування маркетингової діяльності тому стає більш формалізованим, щоб керівники і фахівці могли почерпнути з нього необхідну їм інформацію, проаналізувати її, вступити в контакт з іншими керівниками, прийняти рішення і знати, що і коли вони повинні робити.

Підсумовуючи сказане, слід зазначити, що метою бізнес-планування маркетингу є визначення позиції компанії в даний момент, напрямів її діяльності та засобів досягнення цілей. Бізнес-план маркетингу є центральним з точки зору здійснення діяльності з отримання певного доходу. Він служить основою для всіх інших видів діяльності компанії, наприклад планування виробництва, надходження готівки, чисельності та характеру робочої сили. За затвердженим бізнес-планом маркетингу приймаються поточні щоденні рішення. Цей план є ефективним інструментом управління і повинен бути наданий в цілісному вигляді або по частинах всім, хто бере участь в процесі планування діяльності компанії. Формальні процедури бізнес-планування маркетингу забезпечують велику прибутковість і стабільність компанії в довгостроковій перспективі, а також допомагають зменшити тертя між співробітниками компанії. В цьому плані не меншою цінністю, ніж результуючий набір планових документів, є інформація для управління діяльністю компанії.

Висновки до розділу 1

На підставі проаналізованої наукової літератури було запропоновано визначення бізнес-планування маркетингової діяльності фірми. Бізнес-планування маркетингової діяльності фірми - це логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягненню за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу. Ця діяльність є елементом більш загального поняття – системи планування маркетингу, яка включає, крім розробки плану маркетингу, його реалізацію та контроль.

Метою бізнес-планування маркетингової діяльності фірми є зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. Підприємство намагається знизити рівень ризику як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді, розробляючи та проводячи заходи стратегічного і тактичного планування.

Для того щоб функція бізнес-планування маркетингової діяльності досягла поставлених цілей та завдань, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: повнота і комплексність, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість, якісність виконання планових функцій.

Процес бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку, має свої відмінні особливості, які не притаманні бізнес-плануванню маркетингової діяльності на внутрішньому ринку. Створення бізнес-плану маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку вимагає розуміння того, що іноземні ринки вимагають вищих критеріїв до товарів і послуг, оскільки попит іноземних країн та рівень їхньої конкуренції є значно вищим.

Наявність хорошого бізнес-плану маркетингової діяльності дає масу переваг. В процесі планування компанія може відкрити нові, не помічені раніше можливості або виявити більш ефективний спосіб використання наявних ресурсів.

Вироблення бізнес-плану маркетингової діяльності вимагає певної структури і творчого підходу, адже саме він визначає позиції компанії в даний

момент, напрямки її діяльності та засоби досягнення цілей. Бізнес-план маркетингу є центральним з точки зору здійснення діяльності з отримання певного доходу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ШИНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз практики бізнес-планування маркетингової діяльності вітчизняних підприємств

Початок будь-якої комерційної діяльності вимагає ефективного, чітко продуманого бізнес-плану діяльності підприємства. Тобто, підприємство повинно володіти чіткою схемою діяльності на ринку, сформулювати цілі та завдання своєї діяльності, правильно розподілити наявні ресурси, оцінити сильні та слабкі сторони своєї діяльності та діяльності конкурентів, розробити заходи по досягненню запланованих показників.

Важливим аспектом для розуміння сучасного планування є концепція гнучкого планування, яка передбачає постійне коригування уже наявних розрахованих показників. Зміни в бізнес-план маркетингової діяльності необхідно вносити постійно через невеликі проміжки часу, враховуючи нестабільні політичні та економічні умови, які зачіпають усі ринки.

При складанні бізнес-плану маркетингової діяльності фірми, служба маркетингу здебільшого розробляє багатоваріантні маркетингові плани та стратегії. Загалом, на вітчизняних підприємствах розробляється три варіанти плану: мінімальний (або найгірший) – даний план характеризує себе мінімальним бюджетом та відповідними маркетинговими заходами; оптимальний (найбільш імовірний) – який найчастіше реалізовується, оскільки поєднує в собі дієвий комплекс заходів з помірним бюджетом; максимальний (найкращий) – складається з великої кількості розроблених заходів для ефективною, прибутковою діяльності підприємства, та вимагає на реалізацію запланованих заходів великих фінансових ресурсів.

Що стосується зарубіжних підприємств, то планування відбувається на високому рівні з залученням розвиненого технічного математико-інформаційного забезпечення. Вітчизняним підприємствам для відповідного бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства необхідно забезпечити виконання наступних трьох принципів:

- 1) Розробляти бізнес-план маркетингової діяльності повинен той, хто безпосередньо пов'язаний з цією діяльністю, вивчивши та проаналізувавши усю необхідну інформацію та готовий взяти на себе відповідальність за реалізацію розробленого ним бізнес-плану маркетингової діяльності;
- 2) Рівень компетенції спеціаліста з розробки бізнес-плану маркетингової діяльності повинен бути високим і відповідати усім вимогам;
- 3) Бізнес-планування повинно відбуватися так, щоб зберігалася гнучкість, мобільність та адаптивність усієї діяльності підприємства при значних змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Третій принцип є суперечним до принципів командно-адміністративної системи, оскільки перешкоджає зміні управлінської діяльності вітчизняних підприємств на нові підходи в управлінні.

Більшість українських підприємців схильне впадати в крайнощі. Одні вважають, що наявність ретельно оформленого бізнес-плану маркетингової діяльності реально допомагає вирішувати проблеми і гарантує успіх. Інші вважають, що "вся ця писанина" не має ніякого відношення до реального бізнесу, яким їм доводиться займатися. Український бізнес поки що лише копіює західний, причому копіює не фундаментальні основи, а лише зовнішні ознаки. Незважаючи на засоби масової інформації, промоушн-проекти, арт-бізнеси, загальна атмосфера в українському бізнесі важка і гнітюча, тому що він повернений всередину самого себе, фрагментований, схильний не до зростання та розвитку, а до насильницької боротьби за незрозуміло кому потрібне існування.

Власників українських підприємств можна умовно поділити на дві категорії. Перша категорія - це ті, які бачать зростання свого добробуту через можливість використовувати ресурси компанії в особистих цілях, не піклуючись про виживання підприємства в довгостроковому періоді. Друга категорія - це ті, які безпосередньо пов'язують зростання свого добробуту з ростом капіталу компанії в довгостроковому періоді, причому останні завжди стикаються з проблемою нестачі капіталу для досягнення довгострокових цілей.

За даними Асоціації Консультантів з економіки та управління, попит на консультування з планування зараз в Україні підвищується найбільш помітно. В найближчі 2-3 роки прогнозується збільшення попиту на послуги з розробки та реалізації бізнес-планування. Те саме підтверджують опитування, проведені з ініціативи УАМК серед учасників Третьої міжнародної конференції "Менеджмент-консалтинг: інструменти і технології підвищення ефективності роботи підприємства" (2011 року), що отримали такі дані (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найпоширеніші консалтингові послуги

Види консалтингових послуг	Кількість отриманих відповідей, %
Стратегічне планування	46,79
Маркетингове планування	45,41
Оптимізація організаційної структури	40,41
Управління персоналом	38,53
Консалтинг у сфері інформаційних технологій	34,40
Консалтинг якості (ISO 9000, TQM)	27,06
Реінжиніринг бізнесу-процесів	19,27
Інвестиційний консалтинг	20,64
Інжиніринг	10
Тренінг	27,06
Податковий консалтинг	22,94

Юридичний консалтинг	23,85
----------------------	-------

Однак необхідно зазначити, що послуги консультантів у сфері планування, особливо довгострокового, затребувані, в основному, великими компаніями. В даний час можна виділити переважаючі категорії замовників. До першої, належать найбільш великі організації, для яких характерне довгострокове планування своєї діяльності. До другої можна віднести середні фірми, які схильні вдаватися до послуг консультантів лише тоді, коли підприємство вже опинилося в досить складній ситуації.

Планування бізнесу вже сьогодні істотно сприяє українським підприємствам у вирішенні їх нагальних завдань.

Проте, українська специфіка стану ринку ускладнює процедури розробки бізнес-планів та обліку в них ряду складнопередбачуваних факторів. До останніх можна віднести рівень інфляції, плаваючі банківські та податкові ставки, проблеми оплати поставок через кризу неплатежів, недостатність інформаційних і статистичних даних і т.д. Зарубіжний досвід і поки що невеликий досвід вітчизняних підприємств показує, що навіть в умовах перехідного періоду складати бізнес-плани змушує саме життя. Механізм ділового планування в Україні включає в себе теорію, методологію і практику, що охоплюють всі особливості українського економічного клімату. Ділове планування покликане об'єднати в собі всі етапи реалізації підприємницьких ідей - від виникнення до втілення в життя. Такого роду планування повинно включати в себе в Україні вибір можливих проектів реалізації ідей, виявлення найбільш реального проекту і оцінка його виконання на основі попереднього техніко-економічного обґрунтування, розробку деталізованого бізнес-плану; забезпечення реалізації цього плану; оцінку фактичної ефективності впровадження; коригування плану з метою підвищення ефективності функціонування. Бізнес-план маркетингової діяльності стає головним документом внутрішньофірмового планування на підприємстві. В умовах перехідного періоду подібний план повинен бути плановою програмою вивчення ринку і конкурентів, ризикової виробничо-

господарської та фінансової діяльності і продажів, забезпечувати адаптацію діяльності фірми до нових умов. Такого роду підхід передбачає можливість і необхідність розробки локальних бізнес-планів за окремими проектами. У кризових умовах бізнес-план маркетингової діяльності підприємства покликаний, насамперед, вирішувати завдання поліпшення його маркетингової діяльності. Формування антикризового бізнес-плану - одна з найбільш характерних особливостей бізнесу в Україні.

Складання бізнес-плану фірми може не тільки залучити інвесторів, але й надати допомогу її менеджменту, зокрема, у вивченні всіх тонкощів ситуації. Добре опрацьований проект допомагає виявити приховані недоліки в діяльності фірми, в тому числі ті, які можуть перешкодити його виконанню, ретельно проаналізувати ринок і відкрити нове поле діяльності, знайти прорахунки в маркетинговій стратегії конкурентів.

Оскільки більшість українських підприємств і організацій знаходяться в складних фінансових обставинах, бізнес-плани мають, в основному, антикризову спрямованість, націлені на господарське оздоровлення. Планова програма виживання та оздоровлення українського підприємства зазвичай формується як спеціальний бізнес-план. Далі наводиться порядок і система подібної планової програми з урахуванням українських умов.

Особливістю бізнес-плану маркетингової діяльності є його збалансованість по постановці завдань з урахуванням реальних фінансових можливостей фірми. Це значною мірою визначає характер проектів (концепцій), які розглядаються при розробці бізнес-плану маркетингової діяльності по оздоровленню підприємства. Такі проекти повинні бути не тільки інноваційними, тобто відрізнитися науково-технічною новизною, а й бути ретельно опрацьованими, показувати, які витрати необхідні на їх реалізацію і що це економічно дасть.

Вітчизняними підприємствами використовується два варіанти планування: жорсткий варіант та гнучкий. Частіш за все використовується жорстка система, яка передбачає середньострокові та короткострокові плани. Дана система встановлює досить чіткі, стабільні критерії роботи на досить тривалий період.

Проте, передбачити і врахувати зміни ринкової ситуації не можна, що найчастіше приводить вітчизняні підприємства до певних негативних явищ в діяльності підприємства.

Гнучка система планування передбачає певні зміни в діяльності фірми в залежності від змін ринкової ситуації та певних умов в самій фірмі. Дана система використовується підприємствами з розвиненою маркетинговою діяльністю.

Інколи, в діяльності вітчизняних підприємств зустрічається поєднання двох принципів планування, що дозволяє вдосконалювати розробку довгострокових стратегічних та річних планів.

Проте, враховуючи, що маркетинг тільки недавно прийшов в Україну, фахівці на підприємствах дуже часто стикаються з невдачами. Практика роботи підприємств на принципах маркетингу свідчить, що невдачі в бізнес-плануванні маркетингової діяльності обумовлені в основному чотирма групами причин.

Некоректність цільової орієнтації підприємства проявляється в:

- нереалістичності цілей, завищеності прагнень;
- відсутності або слабкості орієнтації на споживачів;
- дисбалансі цілей і ресурсів.

Дефекти змісту планів і програм полягають в:

- відсутності хоча б деяких розділів;
- нечіткості у визначенні завдань і засобів їх розв'язання, а також необхідних ресурсів;
- «кабінетності» програм, орієнтації при їх розробці в основному на вторинну інформацію;
- неглибокому рівні аналізу, відсутності передбачення перспектив, дій конкурентів та інше;

- надмірній централізації і жорсткості програм, відсутності запасних альтернатив.

Невдала організація роботи по складанню планів і програм включає:

- дефіцит професіоналізму, в тому числі в укладачів окремих програм;
- байдужість укладачів програм до їх виконання як наслідок їх низької зацікавленості і відсутності відповідальності;
- неучасть у складанні програм тих працівників і підрозділів підприємства, яким належить їх виконувати;
- недостатню взаємодію в команді розробників і погане управління.

Внутріфірмові причини:

- відсутність або слабкість підтримки програм з боку керівництва підприємства;
- низький рівень статусу маркетингу в колективі підприємства;
- неоптимальне місце підрозділу маркетингу в структурі управління підприємства;
- відсутність або недостатня пропаганда програм до і після їх прийняття;
- безконтрольність виконання планів і програм.

Дефіцит професіоналізму в укладачів плану, відсутність взаєморозуміння і чіткого розподілу функцій між ними, на жаль, майже неминучі причини невдач маркетингового планування в початківців підприємств, які намагаються обійтися власними силами. Вихід може бути тільки один - залучення до цієї роботи фахівців з консультаційних фірм, робота в тісному контакті з ними.

Але навіть якщо план складено бездоганно, він може бути не зрозумілий і не отримає визнання в колективі, який не звик думати і діяти в категоріях маркетингу. В даному випадку необхідно застосовувати радикальні заходи з навчання маркетингу, причому не тільки майбутніх або діючих співробітників служби маркетингу, а й керівників інших підрозділів і підприємства в цілому, всіх тих, хто буде цей план виконувати. Важливо мати на увазі, що навчання маркетингу ефективно тоді, коли формуються не окремі професіонали, а цілі команди керівників і працівників різних підрозділів, всіх рівнів управління підприємством.

Ще одну поширену причину невдач планів маркетингу на вітчизняних підприємствах потрібно підкреслити особливо. Це відсутність підтримки з боку керівництва підприємства та його провідних підрозділів. Ринкова орієнтація підприємства не може бути реалізована до тих пір, поки його керівники дотримуються виробничої орієнтації, а маркетингова служба знаходиться на «другому плані».

З вище сказаного, можна зробити висновок, що бізнес-планування маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах тільки зароджується, а отже стикається з різноманітними труднощами, які без належної практики та досвіду важко перебороти. Тому деякі підприємства використовують досвід колег з сусідніх країн, а інші просто уникають невідомого, чим і погіршують становище своїх фірм.

2.2. Оцінка стану бізнес-планування маркетингової діяльності ПАТ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» у сучасних умовах розвитку ринку гумово-технічних виробів України

В Україні налічується більше 55 підприємств гумово-технічної галузі. З них, близько 20 підприємств, які займаються відновленням протектора гумових шин.

Ринок відновлених шин поділяється на дві групи: імпортна продукція, та продукція власного виробництва рис. 2.1.

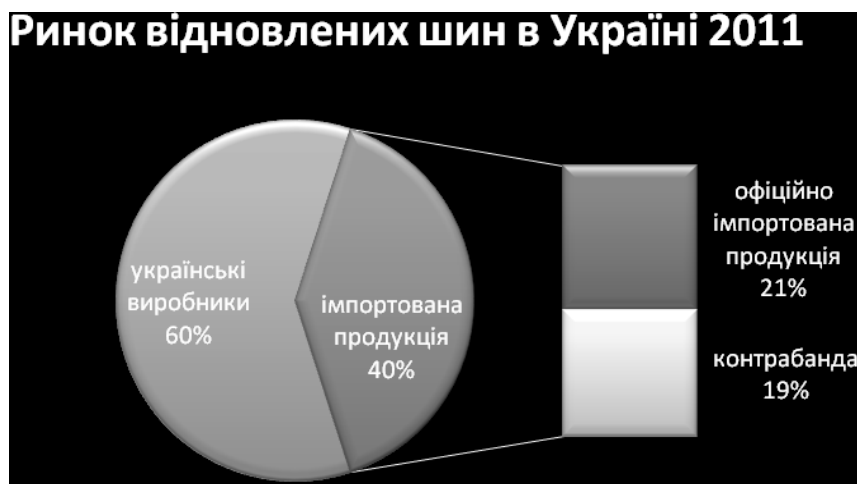


Рис. 2.1. Структура ринку відновлених шин в Україні 2011р.*

**Розроблено автором на основі [40]*

40,0 % ринку відновлених шин припадає на імпортовану продукцію, 21,3 % офіційно імпортується, близько 18,7 % - потрапляє в Україну контрабандним шляхом. За даними Держмиткому офіційними постачальниками відновлених шин в Україну виступають: Німеччина (за 2011 рік поставлено 1042 т. продукції), Нідерланди (165 т.), Італія (159 т.), Іспанія (152 т.), Польща (143 т.), Австрія (91 т.) і Франція (83т.). Контрабанда переважно потрапляла в Україну з Польщі і Німеччини.

60,0 % ринку належить українським виробникам відновлених шин, яких на сьогодні близько 20 підприємств табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Виробники відновлених шин в Україні [40]

Підприємство	Розташування	Виробництво, шт. міс.	Частка, %
Вулкан-сервіс	Київ	800	12,8
Донецький ШРЗ	Донецьк	800	12,8
Анкомтех	Київ	700	11,2
Анком	Львів	500	8,0
Дніпрошина	Дніпропетровськ	500	8,0
Гніванський ШРЗ	Вінниця	400	6,4

Броварський ШРЗ	Київ	350	5,6
Камаз-Севіс	Рівне	300	4,8
Рапід	Київ	300	4,8
ІнтерТранс	Львів	300	4,8
Застава	Одеса	300	4,8
Запоріжський ШРЗ	Запоріжжя	250	4,0
Івано-Франківський ШРЗ	Івано-Франківськ	200	3,2
Миколаївський ШРЗ	Миколаїв	200	3,2
Маріїнський ШРЗ	Донецьк	180	2,9
Острозький ШРЗ	Рівне	160	2,7
Всього		6240	100,0

Причинами динамічного розвитку ринку відновлених шин виступають два фактори. Першим фактором виступає ціна придбання відновлених шин майже в 2 рази дешевше ніж ціна нових шин, вартість річної експлуатації відновлених шин згідно даних журналу „Основні засоби” в 1,12 рази менша за вартість експлуатації нових шин, як це видно з табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок сумарних затрат на експлуатацію нових та відновлених шин [40]

Показник	Нові шини	Відновлені шини
Ціна придбання, \$	400	220
Затрати на експлуатацію, \$ в рік	3600	3220
Гарантований пробіг, км.	180000	10000
Річний пробіг автопотягу, км.	85000	85000
Ціна на 1000 км. пробігу, \$	2,2	2,2
Затрати на 1000 км. пробігу, \$	42,4	37,6
Сумарні затрати, \$ на 1000 км.	44,6	39,8

Другим фактором динамічного розвитку ринку відновлених шин є те, що при нижчих вартісних показниках експлуатації відновлені шини за своїми технічними властивостями не значно поступаються характеристикам. Згідно табл.2.2 по комплексній оцінці характеристик шин (гальмування, стійкість до аквапланування, керованість, стійкість, зчепність), відновлені шини отримали оцінку в 6,2 бали, у нових середня оцінка становила 8,0 балів.

Також розвивається і ринок гумово-технічних виробів, представником якого також є ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Івано-Франківський шиноремонтний завод» засноване 4 квітня 1994 року і організаційно входить в склад Української акціонерної промислової авто шиноремонтної холдингової компанії «Укрпромавтошиноремонт».

Предметом діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» є:

- ремонт автошин;
- виготовлення гумово-технічних виробів;
- виготовлення товарів народного споживання;
- надання послуг населенню;
- торгово-комерційна діяльність;
- переробка відходів виробництва;
- розвиток підсобного сільськогосподарського виробництва;
- транспортні послуги (вантажні та пасажирські перевезення в Україні та за її межами);
- інші види господарської діяльності, що відповідають цілям передбаченим Статутом Товариства.

Аналізуючи практику бізнес-планування маркетингової діяльності підприємств гумово-технічної галузі на перший план виходить характерна для даної галузі відсутність відділів маркетингу на підприємствах. Уся діяльність даної галузі побудована на стратегіях та принципах, сформованих ще декілька років тому. Винятком не являється і ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ».

На досліджуваному підприємстві бізнес-планування маркетингової діяльності зводиться до планування виробничого процесу. Планування виробництва продукції певного асортименту в ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» здійснюється при виявленні потреби в товарі і оцінці можливостей підприємства його забезпечення.

Підприємство використовує натуральні, умовно-натуральні, вартісні та трудові показники вимірювання обсягу виробництва при плануванні виробництва і реалізації продукції.

В процесі планування виробничої програми підприємство керується трьома найважливішими критеріями, які визначають економічну ефективність вибраного асортименту продукції. Це динаміка обсягу збуту продукції на ринку, ступінь стабільності обсягу реалізації і рівень норми і маси прибутку, який передбачається одержати підприємством.

Орієнтирами при визначенні обсягів продукції, її якісних характеристик і ціни виступають параметри ринку: ємність ринку, ступінь насиченості аналогічною продукцією, виготовленою конкуруючими фірмами, ефективність дії антимонопольного механізму тощо.

Планування виробничої програми підприємства вимагає пошуку:

- а) партнерів господарської діяльності для визначення рівня спеціалізації, кооперування виробництва і можливостей здійснення процесу диверсифікації;
- б) резервів виробництва і реалізації продукції, оцінки можливостей їх мобілізації;
- в) нових ринків збуту продукції в країні і за її межами;
- г) а також формування росту попиту на основі виготовлення принципово нової продукції і ін.

На основі вище перерахованих факторів та за напрямками досліджень формуються відповідні комплекси задач, які пов'язані з:

- а) вибором і оцінкою партнерів господарської діяльності;
- б) вибором найбільш вигідної виробничої програми;
- в) оцінкою результатів виконання виробничої програми;

г) оцінкою впливу зміни виробничої програми на фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

д) обґрунтуванням зміни обсягу і структури продукції відповідно до цілей поточного і перспективного періодів.

Такі дослідження дають можливість скласти рекомендаційні параметри виробничої програми, що визначають обсяги портфеля замовлень. Головними з них є: попит на продукцію, конкурентоспроможність продукції, критичний обсяг реалізації, можливість укладати договори на постачання продукції, коливання цін.

На основі вивчення дії законів попиту і пропозиції, визначення еластичності попиту і пропозиції формується необхідна вихідна інформація для планування виробничої програми підприємств.

З урахуванням цих особливостей визначається стратегія підприємства, яка має забезпечити найвищу дохідність виробничих фондів (капіталу). Вибір тої чи іншої альтернативи здійснюється на основі аналізу взаємодії можливостей ринку, задач підприємства і його ресурсів. При виборі варіанта важливе місце посідає система цінностей (пріоритетів), прийнята керівництвом. Вибравши конкретну товарну стратегію, підприємство повинно “наповнити” її конкретним змістом – відповідною групою товарів, тісно пов’язаних між собою хоча б за однією ознакою:

- а) асоціативне (сумісне) застосування;
- б) загальний сегмент ринку;
- в) загальний канал розповсюдження;
- г) подібний діапазон цін.

Проте, необхідно зазначити, що обмежившись тільки плануванням виробничого процесу, підприємство не розвивається та не збільшує свою частку ринку. На прикладі діяльності по відновленню автошин ми бачимо, що фірма охоплює тільки 3,2 % ринку з поміж вітчизняних конкурентів (табл. 2.1). Якщо врахувати, ще і зарубіжних конкурентів на вітчизняному ринку, то частка ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» складатиме – 1,9%.

В даному випадку, необхідно провести діагностику стану організації планування маркетингової діяльності, з метою оцінки реалізації необхідних завдань, для належного функціонування бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка стану планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» по 5-ти бальній шкалі

Назва задачі	Оцінка
Усвідомлення управлінської та маркетингової проблеми	3
Визначення складу зовнішнього середовища підприємства та його характеристика	2
Вивчення внутрішнього середовища підприємства	4
Вивчення ринків, на яких діє підприємство, і тенденція їх розвитку	3

Продовження табл.2.3

Вивчення та дослідження нових ринків	1
Дослідження факторів, які суттєво впливають на економічну діяльність підприємства по кожному виробленому продукту	2
Аналіз цілей підприємства	4
Аналіз можливостей підприємства	3
Аналіз характеру взаємовідносин підприємства з його зовнішнім середовищем	3
Проведення фундаментальних науково-технічних досліджень	1
Розробка та реалізація продуктової стратегії	4
Розробка та реалізація цінової стратегії	3
Розробка та реалізація збутової стратегії	3
Розробка та реалізація стратегії просування	2
Оцінка виробничих потужностей	3
Оцінка економічної ефективності підприємства	4

Вдосконалення організаційної структури підприємства	4
Оцінювання та контроль діяльності підприємства	3

Усвідомлення управлінської та маркетингової проблеми є основою бізнес-планування усієї діяльності підприємства. На ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» немає відповідного розуміння необхідності розвитку планування та маркетингу загалом. На підприємстві відсутній відділ планування та маркетингу, про що свідчить схема адміністративного підпорядкування ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» (додаток А).

Підприємство не займається вивченням зовнішнього середовища, а отже, не може оцінити свої можливості та врахувати усі фактори впливу. На підприємстві відсутні дослідження та аналіз цілої галузі, конкурентів, постачальників, клієнтів, контактних аудиторій. Дана ситуація спровокована, тим, що підприємство є монополістом на ринку України по виробництву коліс для контейнерів та виступає монополістом по відновленню шин в Івано-Франківській області. Проте, в західному регіоні діяльність по відновленню шин представлена ще двома підприємствами – «Анкор» та «ІнтерТранс» (Львів), які займають більшу частку ринку, та можуть витіснити досліджуване підприємство з даного ринку за рахунок нових технологій виробництва та цінової політики. ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» використовує виробничі потужності по ремонту автошин на 50%, через відсутність ремфонду.

Вивчення внутрішнього середовища проводиться значно краще ніж зовнішнього, оскільки підприємство здійснює планування виробничого процесу, а отже для цього аналізуються виробничі потужності, можливості наявного персоналу, наявні ресурси і т.п. Проте, наявність переліченого не використовується на повну потужність.

Вивчення ринків, на яких діє підприємство досконало не проводиться, оскільки, підприємству не відомі основні потенційні клієнти, які б могли працювати з ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», ну і звичайно, не вивчаються

показники, що характеризують частку ринку, та активно використовуються для контролю результатів маркетингової діяльності.

Керівництво ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» не проводить подальший розвиток діяльності підприємства за рахунок вивчення та виходу на нові ринку. Підприємство працює тільки з наявними клієнтами, та на даний момент не займається розширенням клієнтської бази та пошуком нових стратегічних партнерів.

Постановкою цілей на підприємстві займається фінансово-економічний відділ, відповідно всі цілі є фінансовими та прив'язаними тільки до збільшення прибутку. Не фінансові цілі не розглядаються, хоча приносять не меншу частку прибутку ніж фінансові цілі. Фінансові цілі полягають у забезпеченні окупності компанії та її самофінансуванні; отриманні чистого прибутку від доходу підприємства.

Аналіз можливостей підприємства зводився тільки до виробництва, і не розглядався по цілому підприємству.

Нижче в табл. 2.4. та 2.5. поданий узагальнений аналіз сильних і слабких сторін підприємства, розглянуто зовнішні і внутрішні сприятливі й несприятливі чинники впливу на розвиток підприємства.

Таблиця 2.4

Оцінювання впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинники	Mi	P(Mi)	Mi*P(Mi)	Чинники	Z	P(Zi)	Z*P(Zi)
Розвиток галузі,	10	0,7	7	Згорання галузі	10	0,3	3
Потенційно високий попит на продукцію та послуги	8	0,6	4,8	Потенційно низький попит на продукцію та послуги	8	0,4	3,2
Незначний рівень конкуренції	9	0,3	2,7	Високий рівень конкуренції	9	0,7	6,3
Велика кількість кваліфікованого технічного персоналу	7	0,3	2,1	Незначна кількість кваліфікованого технічного	7	0,7	4,9

				персоналу			
Підвищення цін на сировину	7	0,2	1,4	Зниження цін на сировину	7	0,8	5,6
Можливість виходу на нові ринки збуту	9	0,6	5,4	Відсутність можливості виходу на нові ринки збуту	9	0,4	3,6
Разом			23,4	Разом			26,6

**Розроблено автором*

Таблиця 2.5

Оцінювання впливу внутрішніх чинників на проект компанії

№	Чинники	Оцінка (від 0 до 10)			
		Сі1 (ШРЗ України)	Сі2 (ШРЗ зарубіжні)	Івано- Франківський ШРЗ	
				Сі	Сі-max Скіj
1	Ціна продуктів	9	7	9	0
2	Якість продуктів	7	9	8	-1
3	Поєднання послуг	8	6	8	0
4	Швидкість обслуговування продуктів	7	10	7	-3
5	Наявність джерел фінансування	8	9	7	-2

Продовження табл.2.5

6	Технічний персонал	6	9	8	-1
7	Обізнаність серед сегментів	7	9	7	-2
8	Маркетингові дослідження	2	7	2	-5
9	Собівартість товарів і послуг	8	8	8	0
10	Надійність роботи	6	9	9	0
Конкурентна сила		68	83	73	-14

**Розроблено автором*

В табл. 2.6. відображене загальне становище ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» та заходи щодо поліпшення діяльності.

Таблиця 2.6

Загальне становище проекту й заходи щодо поліпшення діяльності

	Можливості	Загрози
--	-------------------	----------------

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке зростання галузі гумово-технічних виробів 2. Вихід на нові ринки 3. Розширення товарного асортименту 4. Незначний рівень конкуренції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незначна кількість висококваліфікованого технічного персоналу 2. Наростаючий конкурентний тиск 3. Збільшення затрат на собівартість товару 4. Недосконалість законодавчого забезпечення
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступна ціна продуктів 2. Висока якість продуктів 3. Швидкість обслуговування продуктів 4. Наявність внутрішніх джерел фінансування 5. Рідкісність послуг 6. Надання послуг інформаційного характеру 7. Надійність роботи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія розвитку товару 2. Збільшення зусиль щодо просування товару 3. Вихід на нові ринки 4. Політика створення бар'єрів входу в галузь для нових фірм 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження системи заохочення й навчання персоналу 2. Створення бар'єрів входу в галузь для нових фірм

Продовження табл.2.6

Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не розвинений асортимент продукції 2. Низька обізнаність серед сегмента 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія просування товару, збільшення витрат на рекламу 2. Пошук інших каналів збуту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на окремому сегменті ринку 2. Зменшення собівартості товару через можливу модифікація
-----------------------	---	--	--

**Розроблено автором*

З наведених даних можна зробити висновки, що підприємство перебуває у лівому верхньому куті в таблиці SWOT-аналізу, що означає перевагу сильних

сторін за зростання зовнішніх можливостей. Для даного підприємства варто обрати стратегію зростання товару.

Підприємству не вистачає проведення фундаментальних науково-технічних досліджень, які б дали змогу підприємству вдосконалити роботу та знизити затрати на діяльність.

Що стосується товарної політики, то діяльність підприємства поділяється на два основних види: відновлення автошин (охоплення тільки вітчизняного ринку, зокрема Івано-Франківської області) та виробництво гумово-технічних виробів (орієнтація на зовнішній ринок – 80 % експорту продукції). Товарна стратегія на підприємстві відповідає поставленим планам фінансово-економічного відділу і реалізовується в повному обсязі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень виконання виробничого завдання за 2010-2011рр.

Види продукції (за НПП)	Одиниця виміру	Всього	За 2011 рік			За 2010 рік
			Всього	У тому числі з власної сировини	Вартість продукції з власної сировини у фактичних цінах	
Шини з відновленим протектором	шт.	-	-	-	-	-
Шини до контейнерів	т./шт.	847	847	847	2633	1553
Вироби гумові	т	20	20	20	338	32

На підприємстві ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» встановлення цін визначається методом надбавок. Підприємство встановило середню ціну на усю свою продукцію. В порівнянні з вітчизняними конкурентами, ціни є практично однаковими оскільки використовується стандартний розмір надбавки характерний для даної галузі. Підприємство встановлює значно менші ціни на свою продукцію ніж конкуренти за рахунок нижчої собівартості продукції (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Калькуляція собівартості продукції

Статті витрат	Витрати на одиницю продукції, в грн..		
	Обгумовка	Шинка «Ікар»	Шинка d

	підшипника	d 160 мм	200 мм
1. Сировина і матеріали	1,20	0,82	1,86
2. Транспортно-заготівельні витрати	0,09	0,09	0,17
3. Допоміжні матеріали (клей)	1,20	0,01	0,05
4. Електроенергія	4,20	0,26	0,22
5. Всього прямих матеріальних витрат	6,69	1,18	2,30
6. Основна зарплата виробничих працівників	3,50	0,14	0,28
7. Додаткова зарплата виробничих працівників	0,70	0,02	0,03
8. Відрахування на соціальне страхування	1,32	0,05	0,12
9. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	2,05	0,06	0,46
10. Цехові витрати	1,06	0,07	
11. Загальнозаводські витрати	5,45	0,18	3,46
12. Витрати на освоєння виробництва нових виробів			
13. Виробнича собівартість	20,77	1,70	3,46
14. не виробничі витрати			
15. Повна собівартість	27,00	1,70	3,46
Прибуток	6,23	0,50	1,04
Оптова ціна	27,00	2,20	4,50
Відпускна ціна з ПДВ	32,40	2,64	5,40
Кількість виробів у замовленні			
Загальна сума замовлення			

**За даними підприємства*

Збутова діяльність підприємства полягає в організації виконання замовлень і поставки товарів (визначення маршрутів збуту, перевірка наявності товарних запасів) та роботі з наявними клієнтами. Проте підприємство не працює над залученням нових клієнтів та пошуком і відбором комерційних пропозицій на поставку товару. ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» сформована стала клієнтська база, яка не розширюється, а отже підприємство не працює над збільшенням збуту продукції.

На внутрішньому ринку товариство співпрацює з Київською фірмою «Кіноекран» по поставці коліс до дорожніх візків, з фірмою «Ікар» по поставці

коліс до контейнерів, з Київським тролейбусним ДЕПО, з авто підприємствами Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької області по ремонту автошин, з торговим домом “Лукойл” по поставці манжет до бурових насосів тощо.

Підприємство ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» експортує свою продукцію в такі країни, як Польща та Німеччина. На експорт завод пропонує колеса для контейнерів (в основному сміттєвих) і, відповідно, споживачами на зовнішніх ринках є юридичні особи – підприємства, що закупають дану продукцію для виробництва відповідних контейнерів. Основним клієнтом на зовнішньому ринку є фірма «Плауен» (Німеччина), якій поставляється шинка d250 (тонка) і d250 (монолітна).

Як зазначалося вище, підприємство не використовує інструменти маркетингу в своїй діяльності, відповідно, стратегії просування на підприємстві не розробляються. На підприємстві відсутні і основні і синтетичні засоби маркетингових комунікацій. Остання рекламна кампанія на підприємстві здійснювалася в 2005 році, яка носила інформаційний характер. Такі основні елементи комплексу просування, як стимулювання збуту, реклама, паблік рилейшинз, виставки, спонсорство, брендинг які б могли підняти об’єми продаж не реалізуються підприємством.

На ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» регулярно проводиться оцінка економічної діяльності підприємства та складається звітність.

Економічна ефективність підприємства оцінюють за допомогою показників аналізу фінансового стану підприємства.

(2.1.)

Коефіцієнт оборотності оборотних активів²⁰¹⁰ = 4582,4 / 4425,4 = 1,04

Коефіцієнт оборотності оборотних активів²⁰¹¹ = 2818,0 / 4259,7 = 0,66

Абсолютне відхилення = 0,66 - 1,04 = -0,38

$$\text{Коеф. забезпеченості вл. об. засобами} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{оборотні активи}}$$

(2.2.)

$$\text{К. забезпеченості вл. об. засобами}^{2010} = (4425,4 - 4385,0) / 4425,4 = 0,009$$

$$\text{К. забезпеченості вл. об. засобами}^{2011} = (4259,7 - 2695,1) / 4259,7 = 0,37$$

$$\text{Абсолютне відхилення} = 0,37 - 0,009 = 0,36$$

$$(2.3.) \quad \text{Термін оборотності оборотних активів}^{2010} = 365 / 1,04 = 350,9$$

$$\text{Термін оборотності оборотних активів}^{2011} = 365 / 0,66 = 553$$

$$\text{Абсолютне відхилення} = 553 - 350,9 = 202,1$$

З вищевказаного можна зробити висновок, що ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» не достатньо забезпечене оборотними коштами, що в свою чергу приводить до простоїв на виробництві, а це в свою чергу безпосередньо впливає на процес виробництва, і через це підприємство не отримує повного прибутку.

Фінансовий стан підприємства оцінюють за допомогою показників аналізу фінансового стану підприємства.

Показники аналізу ліквідності та платоспроможності:

(2.4.)

$$\text{Коефіцієнт покриття}^{2010} = 4425,4 / 3202,8 = 1,3817$$

$$\text{Коефіцієнт покриття}^{2011} = 4259,7 / 2529,4 = 1,6841$$

$$\text{Абсолютне відхилення} = 0,3024$$

оборотні активи – матеріальні запаси

(2.5.)

$$\text{Коефіцієнт шв. ліквідності}^{2010} = (4425,4 - 841,7) / 3202,8 = 1,1189$$

$$\text{Коефіцієнт шв. ліквідності}^{2011} = (4259,7 - 709,5) / 2529,4 = 1,4036$$

$$\text{Абсолютне відхилення} = 0,2847$$

(2.6.)

$$\text{Коефіцієнт аб. ліквідності}^{2010} = 519,5 / 3202,8 = 0,1622$$

Коефіцієнт аб. ліквідності²⁰¹¹ = $530,4 / 2529,4 = 0,2097$

Абсолютне відхилення = 0,0475

(2.7.)

Коефіцієнт автономності²⁰¹⁰ = $2237,0 / 3202,8 = 0,6985$

Коефіцієнт автономності²⁰¹¹ = $2237,0 / 2529,4 = 0,8843$

Абсолютне відхилення = 0,1858

Фінансовий стан підприємства за підсумками останніх двох років має стійку тенденцію до покращення і є стабільним по основних економічних показниках.

Основним джерелом поліпшення фінансового стану та подальшого розвитку підприємства є виробнича діяльність.

За підсумками 2010 року загальний обсяг виробництва в діючих цінах склав 3 млн. 705,4 тис.грн., або 123,8% до попереднього року.

Обсяги виробництва збільшилися завдяки випуску гумово-технічних виробів, виготовлення продукції на експорт, а також в III кварталі був запущений в роботу шиноремонтний цех і проведений ремонт вантажних автомашин.

В 2011 році було виготовлено нові види ГТВ разового замовлення на суму 96тис.грн, а також новий вид шинки діаметром 310мм на експорт.

Поставка продукції на експорт склала 90 % в загальному обсязі виробництва, порівняно з минулим роком темп росту склав 118,1%. Надалі залишаються жорсткі умови укладених контрактів по експорту, які не враховують курси валют, підвищення цін на сировину та енергоносії.

Валовий дохід від реалізації за 2010 рік склав 3 млн. 575тис.грн. Реалізовано продукції на експорт на суму 3млн.334,3тис.грн. Собівартість виготовленої продукції склала 3млн.683,2 тис. грн. Витрати на 1 грн. товарної продукції склали майже 1 грн. Прибуток від виробництва за 2010 рік склав 22,2 тис. грн.. Рентабельність виробництва – 0,6 %.

Високі витрати на одиницю продукції пояснюються підвищенням цін на електроенергію та сировину.

Кредиторська заборгованість станом на 1.01.2011р. склала 323 тис. грн. Дебіторська заборгованість станом на 1.01.2011р. склала 264 тис. грн., за розрахунками з бюджетом – 138 тис. грн..

До основних факторів оцінки ефективності виробничої діяльності належить такий показник, як залишки готової нереалізованої продукції. На кінець року залишки склали 169 тис. грн. Порівняно з минулим роком збільшилися.

З вище наведених показників можна зробити висновок, що ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» працювало стабільно, без спаду виробництва.

Завершальним етапом у плануванні маркетингової діяльності на підприємстві є оцінка та контроль діяльності підприємства. Фахівцями підприємства проводиться тільки оцінка фінансових результатів. Відсутність маркетингових заходів в діяльності підприємства зумовлює зниження ефективності в діяльності заводу.

Провівши оцінку стану планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», можна зробити висновок, що на підприємстві незадовільний стан планування.

Ми можемо побачити, що відсутність бізнес-планування маркетингової діяльності, призводить до неефективного використання наявних ресурсів, що в свою чергу, демонструє уповільнене зростання усієї діяльності підприємства на фоні зростання розвитку даної галузі.

2.3. Дослідження причин недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності ПАТ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» на зовнішньому ринку

Для ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» розвиток діяльності на зовнішньому ринку означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, зростання ступеня свободи у прийнятті економічних рішень і вибору шляхів вирішення поставлених завдань.

Проте, з попереднього розділу ми побачили, що бізнес-планування маркетингової діяльності фірми практично не відбувається як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. Весь процес планування зупинився на планах виробництва.

Враховуючи усю складність ринкової економіки, необхідно зазначити, що бізнес-план маркетингової діяльності чітко відображає схему дій підприємства, яка спрямована на організацію ефективної діяльності з урахуванням особливостей як внутрішнього так і зовнішнього ринку.

Головною причиною у відсутності бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства як такого, є недоліки у створенні організаційної структури підприємства. На ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», як уже зазначалося відсутній плановий та маркетинговий відділ. Саме тому плануванню маркетингу не приділяється належної уваги, а все зводиться тільки до планування виробничого процесу, який відображає усю діяльність підприємства.

Причиною відсутності чітко сформованого бізнес-плану маркетингової діяльності є нерозуміння та ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством, халатне ставлення до процесу стратегічного планування, непродумана кадрова політика. Для подолання складеної ситуації на підприємстві необхідно формувати єдину службу маркетингу, що складатиметься з фахівців-маркетологів достатньо високої кваліфікації і подальша організація з її допомогою управління маркетинговою діяльністю підприємства. Окрім відсутності відділу маркетингу на ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» існує ще ряд недоліків, які необхідно усунути для нормального функціонування підприємства. Саме тому нами розглянуто основні недоліки в бізнес-плануванні маркетингової діяльності підприємства, а також досліджено основні причини які зумовлюють наявність недоліків.

**Основні недоліки в бізнес-плануванні маркетингової діяльності ТОВ
«Івано-Франківський ШРЗ» та їх причини**

Основні недоліки	Причини наявності
Відсутність відділу маркетингу на підприємстві і цілеспрямованої діяльності у галузі управління маркетинговою діяльністю	Нерозуміння керівництвом доцільності маркетингу на підприємстві
Відсутність чітких стратегічних цілей і планів	
Орієнтацію керівництва на застарілу маркетингову концепцію	
Відсутність планування управління маркетинговою діяльністю, зокрема маркетингового плану	Відсутність керівника маркетингового відділу або відповідальної за це особи
Нерозвиненість маркетингової інформаційної системи підприємства	Відсутність компетентного фахівця, що зміг би вирішити ці питання
Відсутність налагодженої системи маркетингового аналізу наявних напрямків діяльності, продуктів, що просуваються підприємством, та перспектив діяльності	
Недостатня діяльність підприємства у галузі реклами і стимулювання збуту, невикористання всіх наявних можливостей розвитку компанії, невикористання нових перспективних каналів збуту	Покладання відповідальності за ці галузі на спеціалістів інших відділів, які не досить компетентні у вирішенні цих питань

**Розроблено автором*

Вдосконалення організаційної структури повинно сприяти посиленню маркетингової діяльності як засобу досягнення стратегічних цілей і місії підприємства; сприяти вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, забезпечити залучення до творчого пошуку максимальної кількості інтелектуального потенціалу і тим самим

підготувати ґрунт для своєчасного передбачення потреб ринку та створення нових споживчих властивостей і видів продукції; зміцнювати позиції і конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Враховуючи те, що на підприємстві відсутній відділ маркетингу, окремі функції виконували спеціалісти інших відділів, оскільки їх виконання є важливим для діяльності підприємства. Зокрема, даними обов'язками займався відділ замовлень МТП і збуту готової продукції.

Аналіз та оцінка поточного стану даного відділу показали, що основними узагальненими недоліками в діяльності відділу замовлень МТП і збуту готової продукції є:

- уривчаста розпорошеність і хаотична змішаність функцій маркетингу по структурним підрозділам підприємства;
- не зацікавленість керівництва підприємства і підрозділу збуту у формуванні маркетингового підрозділу;
- відсутність стратегії просування продукції;
- відсутність на практиці стратегічного планування процесу просування продукції;
- відсутність гнучких ефективних технологій просування та реалізації продукції в умовах взаємозаліку, передоплати, відстрочки платежу;
- планування просування і збуту продукції і послуг носить середньо- і короткостроковий характер і здійснюється за принципом «від досягнутого»;
- стратегічні та оперативні плани (просування, збуту, виробництва, закупівель, потужностей, персоналу, прибутку, ліквідності та рентабельності), не зовсім пов'язані між собою;
- діяльність практично всіх елементів збутового підрозділу не повною мірою відповідає своєму функціональному призначенню;
- відсутність єдиної нерозривної технології, що забезпечує ефективну інтеграцію процесів маркетингу і реалізації продукції, а саме, стратегічного просування продукції, розробки оперативних планів збуту продукції на

основі обробки заявок клієнтів і наступною їх реалізацією, а також технічного обслуговування споживачів продукції і послуг;

- відсутність технології накопичення досвіду роботи в кожному підрозділі (формування і виконання стратегічних та оперативних планів, оброблення та виконання заявок клієнтів і ін) та застосування його у своїй подальшій діяльності;
- відсутність методичного забезпечення діяльності фахівців збутового підрозділу, представленого у вигляді взаємопов'язаного комплексу автоматизованих методик аналізу, оцінки, прогнозу і вибору варіантів просування і реалізації продукції;
- відсутність елементів стратегічного і оперативного контролінгу процесів просування, збуту і технічного обслуговування продукції;
- слабкий рівень автоматизації, зокрема відсутні:
 - єдиний інформаційний простір між відділами підприємства, що дозволяв би здійснювати ефективну підтримку в актуальному стані та оперативне застосування інформації про процес просування і збуту продукції, а також формувати рекомендації щодо виходу з існуючих ситуацій;
 - автоматизовані процедури документообігу усередині збутового відділу, а також між збутовим відділом та іншими відділами підприємства;
 - автоматизований контроль виконання документів;
 - загальноосистемні програмні засоби, що дозволяють створити ефективну інформаційну систему збутового підрозділу, що забезпечує підтримку не тільки інформаційно-довідкових функцій, але і застосування накопиченого досвіду просування продукції та виконання замовлень клієнтів.

Окрім відсутності служби маркетингу, існує ще ряд недоліків в бізнес-плануванні маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» на зовнішньому ринку.

При виході на ринок Німеччини та Польщі, підприємство формує планові обсяги виробництва продукції (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Виробництво продукції ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» за 2007-2012 рр.

№ п/п	Показники	Од. виміру	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011	2012 (прогноз)
1.	Товарна продукція в діючих цінах	тис.грн.	4301,6	5300	5400	5500	5550	5600
2.	Поставка продукції на експорт	тис.грн.	3543,5	4800	4900	4950	4980	5000
3.	Перелік основних видів продукції:							
	- гумові вироби	тн./грн.	1590 4301,6	2300 5120	2320 5130	2350 5220	2380 5238	2400 5260
	- ремонт автошин	шт./тис.грн.	- 180	1500 270,0	2000 270,0	2100 280,0	2300 312	2500 340

**За даними підприємства*

З таблиці 2.10. ми бачимо, що ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» експортує 82% - 89% усієї продукції. З них, 65 % продукції надходить в Німеччину на підприємство «Плауен».

Проте, закладаючи планові цифри, підприємство відштовхується тільки від показників попереднього року додаючи до планового 1% обсягу виробництва продукції, розраховуючи на постійних клієнтів.

Підприємством не проводиться стартовий етап маркетингового дослідження ринків, з метою обґрунтування складеного плану, та збільшення планових показників за рахунок збільшення клієнтської бази. Планування яке проводить відділ замовлень МТП і збуту готової продукції відбувається в умовах браку інформації про навколишнє середовище і призводить до неадекватно виставлених цілей, що в підсумку веде компанію до втрати ринкової позиції.

Також при складанні плану необхідно передбачити можливість перегляду планових показників в міру їх досягнення, чи під впливом факторів макро- та

мікросередовища на діяльність підприємства. В складеному плані повинна міститися стратегія дій у разі виникнення окремих не прогнозованих ситуацій (зміни валютного курсу, зміни в законодавстві і т. п.). Найкращим варіантом при закладанні цифрових показників буде діапазонне значення, а не строге значення показника. Для досягнення гнучкості плану, фахівці повинні закладати мінімальні, оптимальні і максимальні результати, враховуючи усі форс-мажорні ситуації.

Вагомим недоліком у плануванні діяльності в ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» є бізнес-план – «розпланований до нуля». Відповідного до даного плану, компанія не залишає запасу грошових коштів. При не запланованих платежах, збільшенні цін на собівартість продукції чи затримці надходжень, призводить до фінансових втрат підприємства.

На підприємстві відсутня системи перекладу річного плану в оперативний план заходів (на місяць) з позадачним плануванням працівників відділу та відсутність системи контролю над виконанням цього плану. Контроль над реалізацією плану - одна з основних задач маркетингового процесу. Якщо кожен із співробітників не матиме чіткої структури завдань, виходячи з маркетингового плану, а підсумки реалізації не будуть підбиватися оперативно, це призведе до порушення термінів, до зниження ефективності маркетингової стратегії компанії.

Ще однією особливістю бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку є відповідність вимогам потенційних іноземних покупців. Принципового значення набувають розробка і комерційне виробництво "товарів ринкової новизни", які повинні зберігати свої конкурентні позиції національної компанії навіть через декілька років після виходу на ринок. Світова практика показує, що вихід на зовнішні ринки виробів, які лише частково задовольняють потреби місцевого ринку або навіть не відповідають їм, приносить втрати і збитки набагато більші, ніж проведення маркетингових досліджень цих ринків.

Підприємство не проводить оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність компанії, а відповідно не може визначити загрози та

недоліки своєї діяльності, над якими можна працювати і перетворювати в позитивний ефект.

Без бізнес-плану маркетингової діяльності, ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» не має можливості гнучко реагувати на зміни ринку.

Вагомим недоліком є також те, що на підприємстві не проводиться постійний контроль результативності запроваджених заходів. На підставі чого можна розробляти пропозиції коригування відхилень від плану та створювати рекомендації щодо вдосконалення подальшої маркетингової діяльності.

Підприємство не проводить дослідження відхилень від планових показників, та не визначає причин цих відхилень. А тому причини недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності повторюються і не виводиться схема рекомендацій по усуненню проблемних ділянок на підприємстві.

Для усунення причин недоліків у плануванні діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» необхідно реорганізувати організаційну структуру підприємства та створити комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності у ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод».

Висновки до розділу 2

Бізнес-планування маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах тільки зароджується, а отже стикається з різноманітними труднощами, які без

належної практики та досвіду важко перебороти. Тому деякі підприємства використовують досвід колег з сусідніх країн, а інші просто уникають невідомого, чим і погіршують становище своїх фірм.

Планування бізнесу вже сьогодні істотно сприяє українським підприємствам у вирішенні їх нагальних завдань. Проте, українська специфіка стану ринку ускладнює процедури розробки бізнес-планів та обліку в них ряду складнопередбачуваних факторів.

Особливістю бізнес-плану маркетингової діяльності українських підприємств є його збалансованість по постановці завдань з урахуванням реальних фінансових можливостей фірми.

Провівши оцінку стану планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», можна зробити висновок, що на підприємстві незадовільний стан планування. Відсутність бізнес-планування маркетингової діяльності, призводить до неефективного використання наявних ресурсів, що в свою чергу, демонструє уповільнене зростання усієї діяльності підприємства на фоні зростання розвитку даної галузі.

Для усунення причин недоліків у плануванні діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» необхідно реорганізувати організаційну структуру підприємства та створити комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності у ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1. Створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності у ПАТ «Івано-Франківський шиноремонтний завод»

Провівши аналіз та оцінку стану бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» було виявлено, що основною причиною недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності слід вважати відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Саме тому автором було запропоновано реорганізувати організаційну структуру підприємства та створити спеціалізований відділ маркетингу.

Першим кроком на шляху створення відділу маркетингу є розгляд алгоритму реорганізації організаційної структури підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Алгоритм реорганізації організаційної структури підприємства

Етап реорганізації	Особа, що здійснює
Аналіз системи управління підприємства і наявної організаційної структури	Керівництво підприємства
Визначення можливих шляхів реорганізації організаційної структури	Керівництво підприємства і керівники відділу замовлень МТП і збуту готової продукції
Визначення системи організації відділу маркетингу	
Реорганізація організаційної структури (створення відділу маркетингу)	
Розподіл повноважень	Керівництво підприємства
Розподіл обов'язків	
Координація діяльності відділів і служб	Керівники окремих відділів
Перевірка взаємозв'язку і функціонування	

**Розроблено автором*

Між рівнем організації маркетингу і якістю управлінських рішень, спрямованих на формування виробничої програми підприємства, його економічну стратегію у сфері ціноутворення, стимулювання збуту готової продукції, комунікаційної стратегії, розробку та освоєння нових товарів, існує пряма

залежність. Тому для прийняття і реалізації програми маркетингу як по окремих видах продукції, по товарообігу, так і по підприємству в цілому має важливе значення координація діяльності служб, що формують управлінські рішення на різних рівнях. Координація діяльності відділів і служб базується на взаємозв'язку цілей функціонування в досягненні головної мети (місії) підприємства.

Створення спеціалізованого відділу маркетингу передбачає виокремлення його в самостійний підрозділ, який буде відповідати за ціноутворення, маркетингові дослідження, планування маркетингової діяльності, збут, рекламу та стимулювання збуту.

На даний момент на фірмі діє тільки відділ замовлень і збуту готової продукції. Провівши реорганізацію організаційної структури підприємства, даний відділ буде переміщений в один із підрозділів спеціалізованого відділу маркетингу, а саме у підрозділ збуту.

На основі проведеного дослідження підприємства, на рис. 3.1. наведено організаційну структуру підприємства ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод», що пропонується. Управління Товариством здійснює:

- Вищий орган товариства;
- Спостережна рада Товариства;
- Правління Товариства;
- Ревізійна комісія.

На даному підприємстві згідно організаційно-виробничої структури голова правління керує роботою правління (рис.3.1). Головою правління на даному заводі є Самхтін Ю.П.

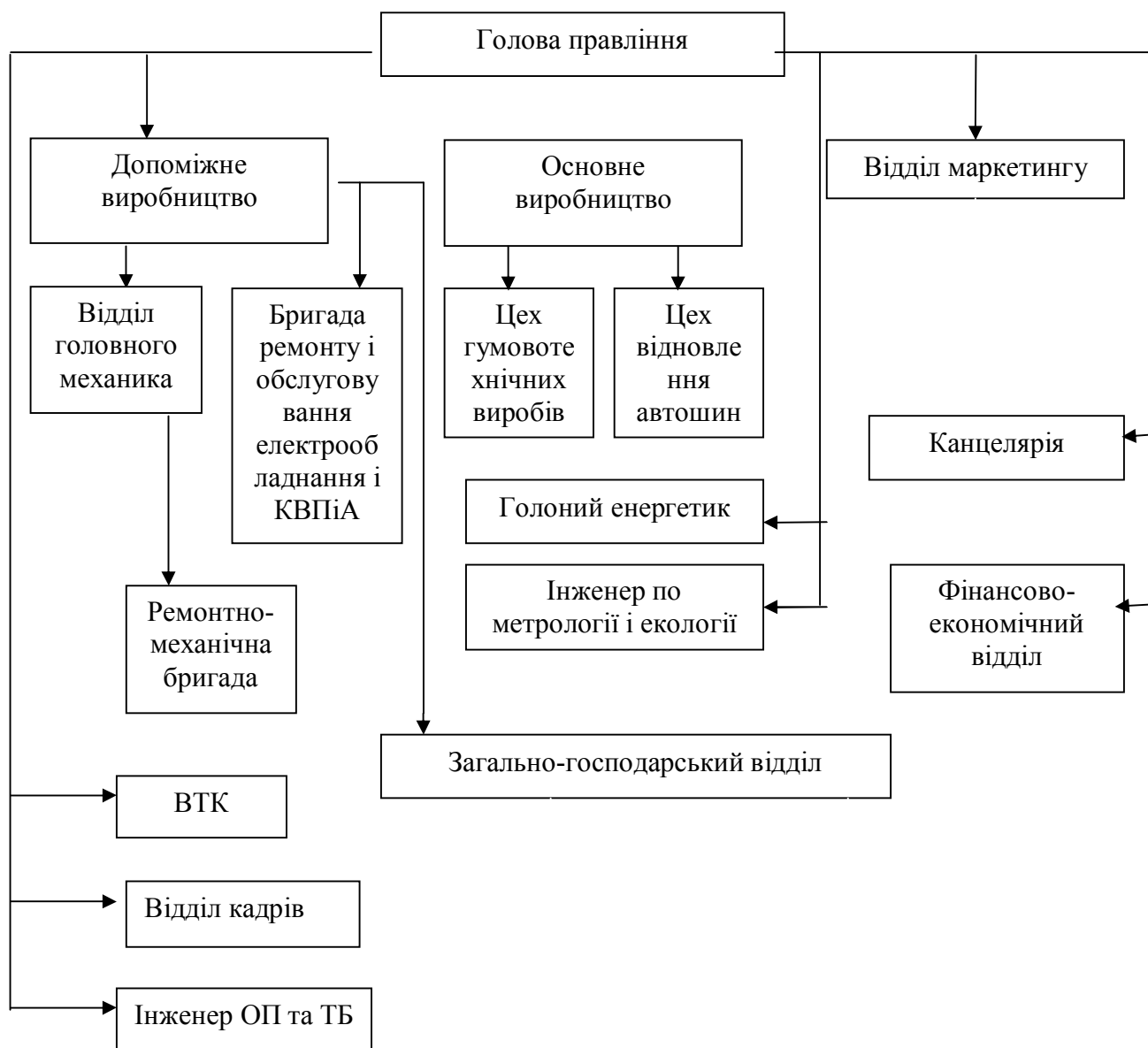


Рис. 3.1. Реорганізована організаційну структуру підприємства ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод»

В свою чергу необхідно зазначити, що для даного підприємства оптимальною була б функціональна структура служби маркетингу, яка передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій. Головна перевага цієї структури – це її простота.

Служба маркетингу не є чимось консервативним, вона повинна постійно розвиватися. Змінюється оточення, мета діяльності фірми, досвід її роботи на ринку, сфера інтересів – змінюватися має і структура. І для даного підприємства вона мала б виглядати так (рис. 3.2):

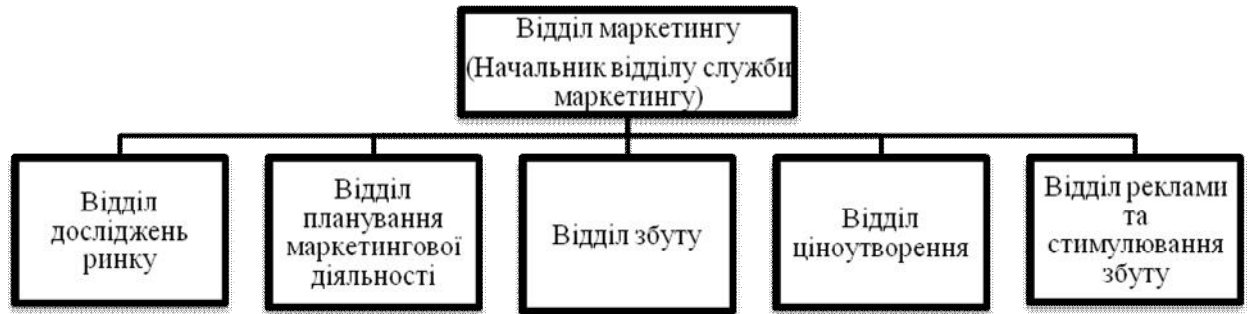


Рис.3.2. Функціональна маркетингова структура

**Розроблено автором*

Така структура є цілком виправданою у нашому випадку і залишається незмінною. Дану структуру доцільно використовувати, оскільки ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» є достатньо великим підприємством з вузьким асортиментом та діє на невеликій кількості ринків. Крім цього, застосування такої оргструктури, дає змогу організувати збут і просування товарів з урахуванням специфіки кожного з ринків або, скажімо, адаптувати загальну стратегію просування товарів до особливостей іноземних ринків. Не виключається також організація і проведення маркетингових досліджень, тестування продуктів на окремих ринках.

Уся діяльність створеного відділу маркетингу поділятиметься на окремі напрями, основними з яких є:

- проведення маркетингових досліджень по кожному виду продукції в асортименті аналіз і прогноз розвитку структури ринку по окремих видах товарів, аналіз і прогноз місткості ринку по кожному найменуванню товарів, аналіз продукції конкурентів, аналіз цін товарів і виробів;
- проведення маркетингових досліджень наявних та перспективних ринків для діяльності підприємства;
- аналіз вимог і претензій споживачів;
- визначення конкурентоспроможності на внутрішньому та зарубіжному ринках, підготовка аналітичних оглядів і прогнозів розвитку чи скорочення збуту продукції, формування попиту;

- складання річних, квартальних і місячних планів реалізації продукції, виходячи із затверджених планів щодо обсягу і номенклатури, ведення контролю й обліку виконання договірних зобов'язань з постачання;

- пред'явлення претензій і штрафних санкцій замовникам за порушення умов укладених договорів;

- забезпечення ціноутворення на продукцію підприємства

- розробка і здійснення заходів щодо формування попиту шляхом реклами і виставкової діяльності; розробка матеріальних стимулів, спрямованих як на покупців, так і на робочий персонал, використання різних рівнів цін, кредитів, знижок і т. ін.;

- забезпечення збуту продукції в кількості, достатній для відтворення;

- укладання договорів на постачання продукції;

- науково-технічна інформація: організація пошуку, аналітична переробка довідково-інформаційного фонду, підготовка до видання матеріалів.

Зміни в організаційній структурі призведуть до збільшення кількості працівників та збільшення постійних витрат на заробітну плату. На початковому рівні штат працівників з врахуванням створення відділу маркетингу повинен збільшитися на 7 працівників (Додаток Б), що призведе до збільшення заробітної плати на 13700 грн/місяц, проте дані витрати окупляться за рахунок розширення ринків збуту та збільшення клієнтської бази працівниками відділу маркетингу.

Окрім створення відділу маркетингу, однією із функцій якого буде складання бізнес-плану маркетингової діяльності підприємства, на початковому етапі необхідно створити спеціальний комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ». Дану тимчасову групу необхідно сформувати для складання календарного бізнес-плану маркетингової діяльності, який сформує чіткий план дій підприємства для ефективного розвитку діяльності та збільшення обсягів прибутку.

До комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» входитимуть спеціалісти з економічних, юридичних, виробничих питань, та головна управлінська ланка підприємства.

Комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» призначається членами Управління Товариства, а саме Вищим органом товариства, Спостережною радою Товариства та Правлінням Товариства.

Склад комітету затверджує Управління Товариством. До складу комітету входять:

Голова комітету - голова правління;

Члени комітету:

Начальник фінансово-економічного відділу;

Начальник виробництва;

Начальник відділу технічного контролю;

Начальник відділу замовлень та збуту готової продукції (в подальшому начальник відділу служби маркетингу).

Членами комітету можуть бути і представники зовнішніх структур, що залучатимуться на тимчасовій основі для вирішення певних питань, не входитимуть в компетенцію наявного складу комітету.

Комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності створюється на тимчасовій основі до моменту повної реорганізації організаційної структури підприємства, оскільки у створеному відділі маркетингу буде утворений відділ планування маркетингової діяльності.

Основні напрямки діяльності комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності полягають в оцінці стану ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»; у наданні рекомендацій відносно розробки та впровадження бізнес-планування маркетингової діяльності; в консультуванні керівництва та персоналу підприємства з питань бізнес-планування маркетингової діяльності; створенні сприятливого інвестиційного клімату.

Функції комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» наведено на рис. 3.3.

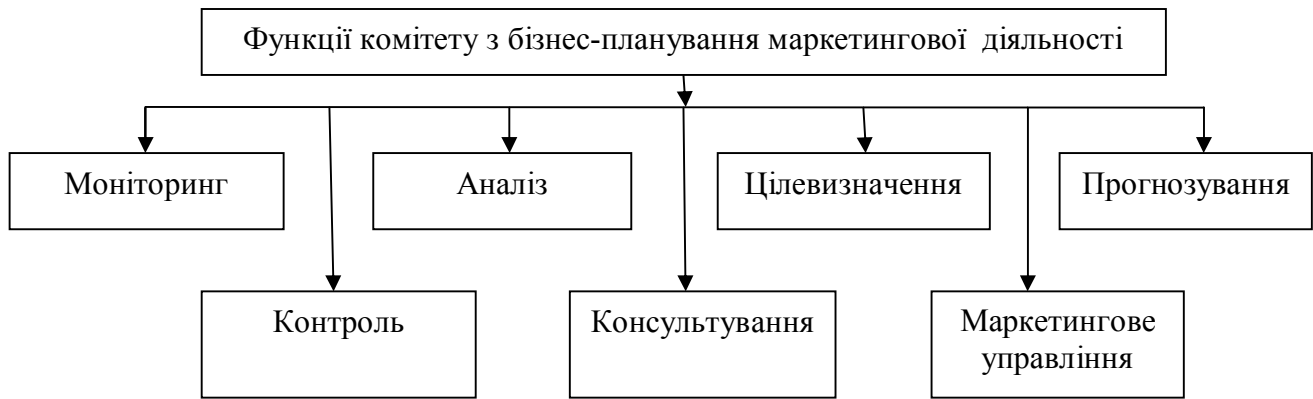


Рис. 3.3. Функції комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності

**Розроблено автором*

Розглянемо більш детально функції комітету:

- моніторинг полягає в зборі і обробці інформації стосовно діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- функція аналізу полягає в проведенні аналізу фінансової, оперативної та виробничої діяльності підприємства;
- цілевизначення обумовлює розуміння майбутнього стану діяльності підприємства при створенні бізнес-плану маркетингової діяльності;
- прогнозування полягає у розробці плану ймовірного досягнення поставлених завдань;
- функція контролю обумовлює здійснення контролю за діяльністю ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»;
- консультавання полягає у наданню консультацій по всіх питаннях пов'язаних з бізнес-плануванням маркетингової діяльності;
- маркетингове управління полягає в маркетинговій діяльності та управлінні комплексом маркетингу.

Керівництво роботою здійснює голова комітету, який організовує роботу комітету і несе персональну відповідальність за виконання покладених на комітет функцій.

Формою роботи комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства є засідання, які скликаються головою комітету.

Комітет відповідає за організацію та проведення бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства. У процесі роботи він забезпечує реалізацію:

- визначення цілей, основних принципів і критеріїв оцінки самого процесу планування;
- розробку структури й резервів планів, їхній взаємозв'язок;
- встановлення початкових даних для планування;
- визначення загальної організації процесу і межі планування;
- забезпечення стикання різних ланок планування в компанії;
- створення продуктового плану;
- дослідження й розроблення нових товарів;
- підвищення ефективності збуту;
- розроблення плану рекламної роботи й стимулювання збуту;
- створення плану функціонування каналів розподілу;
- розроблення стратегії ціноутворення;
- проведення маркетингових досліджень;
- створення плану функціонування фізичної системи розподілу;
- відстеження виконання затверджених планів;
- здійснення інших дій, передбачених положенням про комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства. (Додаток В)

Загальна модель змісту процесу планування комітету показана на рис.

3.4. Дана модель передбачає три основних фази, а саме:

I фаза – поставлення завдань планування;

II фаза – Розробка плану;

III фаза – Реалізація планів.

Кінцевим етапом реалізації плану є контроль та аналіз відхилень. Вивчення та врахування відхилень дають змогу в подальшому уникати уже зроблених помилок.

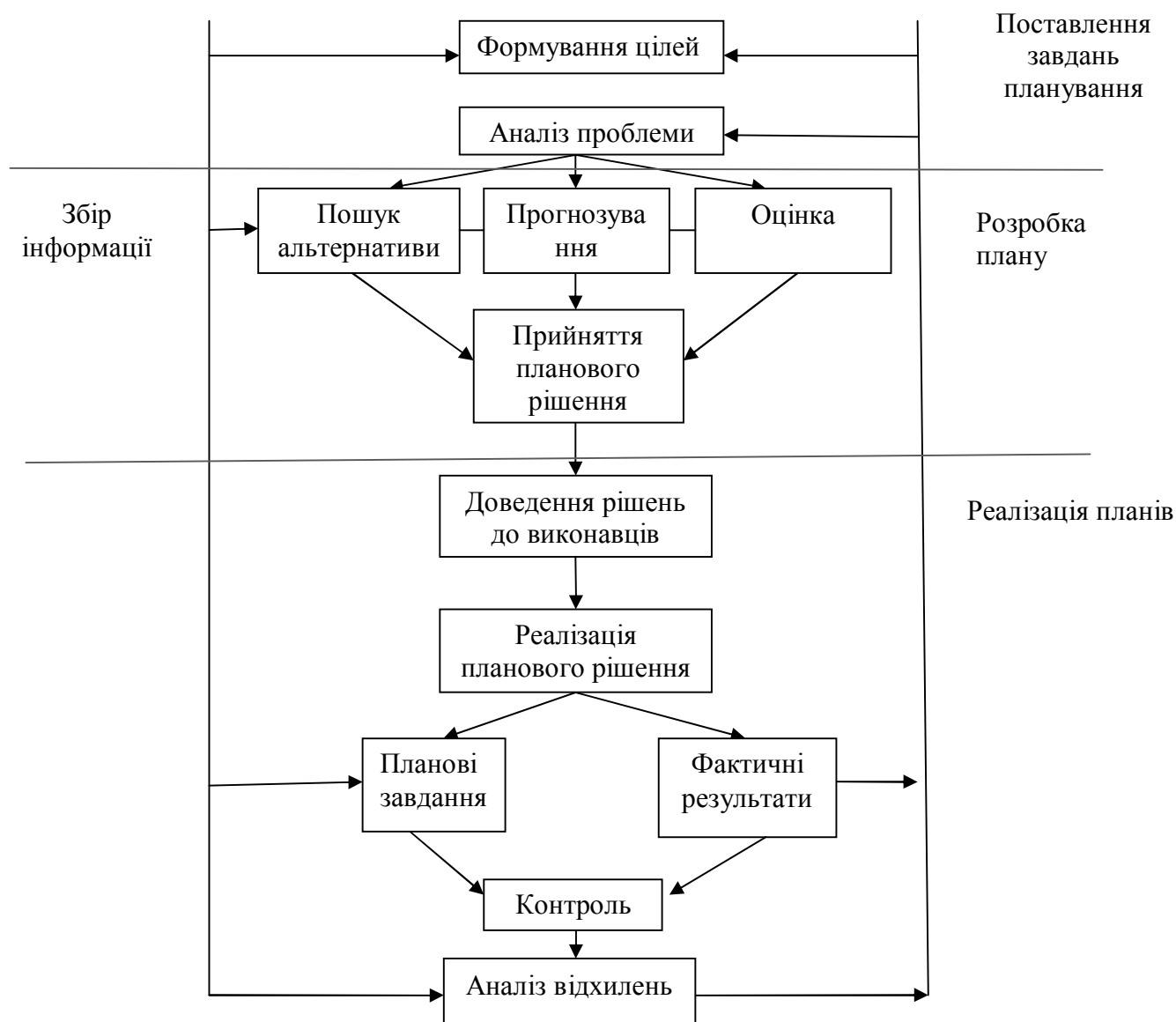


Рис. 3.4. Зміст процесу планування

Створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», дасть змогу керівництву підприємства побачити можливості розвитку підприємства, оцінити показники ефективності, які можна досягти впровадивши планування в діяльність заводу, а також вузькі місця в діяльності товариства та методи їх усунення. А персоналу підприємства зрозуміти доцільність створення відділу маркетингу, та його ролі в розвитку бізнесу.

3.2. Календарне бізнес-планування маркетингової діяльності ПАТ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» на внутрішньому та зовнішньому ринках

Річний обсяг виробництва гумово-технічних виробів ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» складає 2380 тонн. З них 85 % (2023т) експортується в Німеччину та Польщу.

Обсяг експорту на німецьке підприємство «Плауен» складає 65 % від усього експорту і дорівнює 1315 т продукції. Обсяг експорту на польське підприємство «AMG» складає 45 % від усього експорту і становить 708 т продукції.

На вітчизняному ринку підприємство реалізовує 15 % (357 т) – гумово-технічних виробів, та 2400 шт. шин.

Прибуток від виробництва за 2011 рік склав 204000 грн.

Для планування збільшення обсягу реалізації продукції необхідно провести аналіз тенденцій розвитку попиту на продукцію підприємства.

Місткість вітчизняного ринку відновлення шин згідно вище наведеного аналізу становить 124800 шт.

Місткість вітчизняного ринку гумово-технічних виробів становить 32455 т продукції.

На зарубіжний ринок підприємство експортує тільки шини до контейнерів.

Проведемо прогнозування обсягу продажу гумово-технічних виробів методом стандартного розподілу ймовірності.

Прогнози продажу гумово-технічних виробів, отримані на основі експертних оцінок, суттєво відрізняються. За оптимістичними прогнозами, буде продано 4760 тонн, за песимістичними – 2000тонн, але найімовірніше, на думку експертів, буде продано 2500 тонн. На основі прогнозних оцінок стандартне очікування значення прогнозного збуту дорівнює:

=2778 тонн

Стандартне відхилення:

Прогноз збуту становить:

Продаж = $Pz \pm 2CB = 2778 \pm 2 \times 460 = 2778 \pm 920$ тонн

Попит перебуває в діапазоні 1858 – 3698 тонн

Виходячи з прогнозованого попиту, дохід підприємства на 2012 рік перебуватиме в діапазоні 4087600грн – 8135600грн. Відповідно чистий прибуток на 2012 рік перебуватиме в діапазоні 940148 грн – 1871188 грн.

Попит на відновлення шин перебуватиме в діапазоні 3000 – 3600 шт. Дохід від продажу відновлених шин становитиме – 480000 грн - 576000 грн. Відповідно чистий прибуток на 2012 рік по відновленню шин перебуватиме в діапазоні – 120000грн - 144000 грн.

Враховавши вище визначені показники збільшення обсягу реалізації на 2012-2013 рр. планується збільшення частки ринку, за рахунок збільшення обсягів збуту продукції і відповідно планується збільшення доходу підприємства на рівні 19,6% від попереднього року.

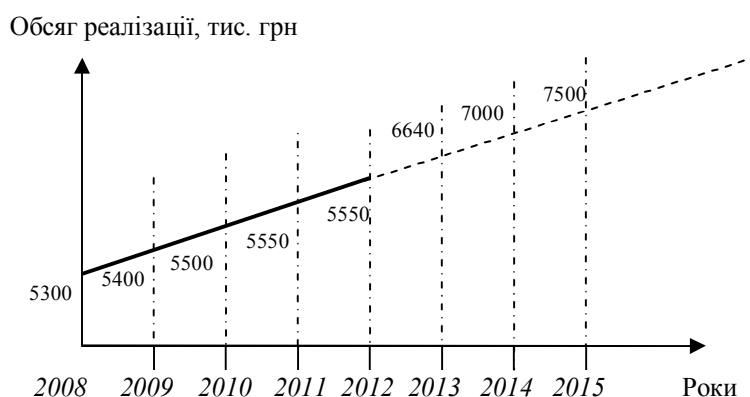


Рис. 3.3. Планування обсягу реалізації за допомогою методу екстраполяції

Збільшення обсягу реалізації продукцію підприємства передбачається застосуванням маркетингових заходів. Саме тому необхідно скласти календарне бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Розпочати необхідно з цілей підприємства.

Протягом наступних трьох років компанія повинна досягти таких цілей:

1) Нефінансові цілі:

- Розширити географію споживання продукції;
- Втримати постійних клієнтів;
- Поповнити базу постійних клієнтів компанії;
- Вийти на лідируючі позиції на цільовому ринку.

2) Фінансові цілі:

- Забезпечити збільшення прибутку компанії;
- Збільшення продаж на 1090 тис. грн.;
- Досягти в кінці 2013 року чистого прибутку на рівні 23 % від доходів;
- Залучення додаткових інвестицій 15 млн на 2013-2015 роки

Для реалізації поставлених цілей, необхідно провести дослідження та аналіз мікросередовища та макросередовища підприємства. Враховуючи усю складність проведення досліджень внутрішнього та зовнішнього ринку підприємство залучить до виконання даного завдання спеціалізовану дослідницьку компанію. Дослідження проводитиме «Українська маркетингова група», що офіційно представляє Research International та входить до Kantar Group.

Провівши дослідження ринку відновлення шин, можна зробити висновок, що діяльність даного ринку динамічно зростає, на що вказує дослідження проведене в підрозділі 2.2. Також розвивається і ринок гумово-технічних виробів.

Аналіз конкурентів спостерігається в табл.2.5. Що стосується компаній конкурентів на внутрішньому ринку, то компанія має певні переваги над своїми конкурентами. Якщо враховувати конкурентів на зовнішньому ринку, то тут, компанія помітно поступається у всіх характеристиках окрім ціни. ТОВ «Івано-

Франківський ШРЗ» необхідно звернути свою увагу на покращення якості та розширення асортименту експортованої продукції.

Аналіз споживачів приводить до поділу існуючих споживачів на три великі групи. До першої групи відносяться приватні авто перевізники, яким надається технічний ремонт автошин; до другої групи відносяться великі державні та приватні підприємства, яким надається технічний ремонт автошин; до третьої групи відносяться підприємства які купують для подальшої реалізації гумово-технічні вироби. В свою чергу споживачі гумово-технічної продукції поділяються на клієнтів на внутрішньому ринку та клієнтів зовнішнього ринку.

Маркетингові та товарні цілі полягають у закріпленні підприємства на ринку відновлення гумових протекторів, та закріпленні і виході на нові ринки збуту гумово-технічних виробів, що передбачає:

- залучення до клієнтської бази перевізників середнього класу та великих перевізників завдяки здійсненню технічно складних ремонтних робіт одночасно із встановленням середньоринкової вартості послуги;
- створення і підтримання бази постійних клієнтів завдяки політиці знижок і гарантій, першочерговості надання послуг постійним клієнтам;
- збільшення обсягу продажу гумово-технічних виробів на внутрішньому та зовнішньому ринку до 874 тис. грн. на рік, збільшення обсягу продажу відновлених шин на внутрішньому ринку до 216 тис.грн;
- збільшення кількості покупців завдяки виходу на ринки інших країн.

Цільовими ринками для реалізації відновлених шин виступають власники вантажних автомобілів або автобусів. Це, насамперед, власники автопарків, які працюють як у чітко визначеному сегменті, так і за разовими замовленнями, здійснюючи перевезення на території України і дрібні приватні власники. До власників автопарків належать особи, які мають у своєму розпорядженні три і більше автомобілів і яким не вигідно купувати нові шини для автомобілів в двічі дорожчі.

Цільовими сегментами ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» вважаються:

- великі перевізники (більше 8 машин в автопарку, типу Київське тролейбусне ДЕПО тощо);
- середні перевізники (3-8 машин в автопарку);
- підприємства по ремонту автошин;
- підприємства з виготовлення візків та контейнерів;
- підприємства з використанням гумово-технічних виробів (торговий дім «Лукойл»).

Провівши дослідження та аналіз маркетингового середовища підприємства, визначивши цілі та стратегії наступним кроком є програма маркетингу.

Товарна стратегія. Товарна стратегія ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» передбачає:

- поетапне вдосконалення продукції підприємства за рахунок зміни старого обладнання;
- поетапне розширення товарного асортименту;
- якнайповніше задоволення потреб споживачів.

Товарна стратегія передбачає поетапне впровадження заходів по вдосконаленню продукції на підприємстві.

На першому етапі – закупівля нового обладнання для виробництва гумово-технічних виробів. Впровадження нового обладнання та нових технологій дасть можливість розширити товарний асортимент продукції та зменшити термін виробництва одиниці продукції на 1/3 часу.

На другому етапі діяльності підприємства передбачено закупівлю нового обладнання для відновлення гумових протекторів. Впровадження нового обладнання дасть змогу ефективніше використовувати час та ресурси, що призведе до збільшення кількості клієнтів.

Цінова стратегія. Цінова стратегія, яку проводить ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»:

- ◆ Ціни на гумово-технічні формові вироби коливається від 2,5 грн до 10 грн в залежності від виду продукції;

♦ Ціни на гумово-технічні неформові вироби коливається від 2 грн до 300 грн за одиницю продукції в залежності від виду продукції;

♦ Ціни на відновлені автошини коливається від 78 грн до 1092 грн, що залежить від моделі автошини.

Більш детальні ціни на продукцію ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» наведені в додатку Г.

Ціноутворення здійснюється методом надбавки. Розрахунок проводиться виходячи від собівартості продукції додаючи 23% норми прибутку.

Ціни на продукцію підприємства знаходяться на рівні цін вітчизняних виробників, і на рівень нижче від зарубіжних виробників.

Стратегія просування. Основні стратегії просування передбачають застосування таких комунікаційних заходів:

- розміщення реклами у журналах з автоперевезень та журналах для автомобілістів, а також спеціалізованих журналах для фахівців даної галузі (постійна реклама);
- непряма реклама в журналах для автомобілістів (тричі на рік);
- реклама на радіо (періодично);
- обслуговування та оптимізація сайту;
- e-mail-повідомлення для постійних клієнтів;
- участь у спеціалізованих виставках;
- проведення презентацій по вдосконаленню, та виробництві нової продукції.

Розміщення реклами у журналах проводитиметься щотижнево, протягом 3 місяців, з метою інформування потенційних клієнтів про свою діяльність.

За результатами досліджень визначено, що найдоцільніші журнали для реклами – «UA Service», тижневик «Автоцентр», журнал шумової промисловості «Каучук і гума».

Непряма реклама передбачає написання статей у журналах для автолюбителів («UA Service», тижневик «Автоцентр»).

Реклама на радіо (пропонується «Авторадіо»). Основна її діяльність – інформувати водіїв вантажівок та автобусів, власників вантажних автомобілів і парків вантажних автомобілів. Реклама виходитиме 3 рази в день, протягом десяти днів на місяць.

Internet-реклама передбачає розміщення банерів на спеціалізованих сайтах та на сайтах партнерів. Для реклами продукції ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» відновлених шин, доцільно розміщувати банерну рекламу на таких сайтах: <http://avtobazar.ua/>, <http://autoportal.ua/>.

E-mail – повідомлення включатиме розсилку новин підприємства, а також привітань з святами, для формування лояльності клієнтів.

Участь у спеціалізованих виставках дасть можливість продемонструвати свою продукцію та провести дослідження потенційних клієнтів та конкурентів.

Виходячи на зовнішній ринок, підприємство застосовуватиме притаманний саме тому ринку об'єкт рекламної діяльності.

Для чіткого розуміння усіх комунікаційних засобів необхідно скласти календарний план проведення вище перелічених заходів табл. 3.2. Кошторис на зовнішньому ринку визначався від середньої ціни засобів комунікації ринку Німеччини та Польщі.

Таблиця 3.2

Календарний план комунікаційних заходів на 2012-2013 р.р.

Засоби комунікації	Початок	Кінець	Кошторис (внутр. ринок)	Кошторис (зовн. ринок)
Реклама у спеціалізованих журналах (1 квартал)	1.06.2012	31.08.2012	640 грн/місяць (сума = 5760 грн)	1000 грн/місяць (сума = 9000 грн)
Непряма реклама в журналах (3-чі на рік)	4.06.2012 3.12.2012 18.02.2013	10.06.2012 9.12.2012 24.02.2013	100 грн/вихід (сума = 600 грн)	-----
Реклама на радіо (періодично)	1.06.2012	1.06.2013	1 хв/108 грн (сума = 19440 грн)	-----

Обслуговування та оптимізація сайту	1.06.2012	1.06.2013	1100 грн/місяць (сума=13200грн)	-----
e-mail-повідомлення	1.06.2012	1.06.2012	0	0
Участь у спеціалізованих виставках	17.10.2012	20.10.2012	1500 грн	20000 грн

**Розроблено автором*

Стратегія збуту. В основному продаж відновлених автошин передбачається на місці, а також через підприємства по ремонту автошин. Що стосується продажу гумово-технічних виробів, то продаж даного товару відбуватиметься через партнерів фірми.

Згідно проведених заходів планується збільшення темпів продаж, що відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка об'ємів продажу товарних груп ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

Найменування товару	Обсяг реалізації, тис. грн. (2011р.)	Питома вага, %	Обсяг реалізації, тис. грн. (2012 р.к)	Питома вага, %	Зміна структури, %	Темп росту, %
Шини з відновленим протектором	312	5,6	528	8	2,4	169,23
Гумово-технічні вироби	5238	94,4	6112	92	-2,4	116,69
Всього	5550	100	6640	100		

**Розроблено автором*

Згідно табл. 3.5. ми бачимо, що проведення заходів значно збільшить об'єми продаж, що дозволить збільшити прибуток та вигідно для підприємства маневрувати цінами.

Таким чином витрати підприємства за рахунок запровадження маркетингу на підприємстві зростуть. Усі заходи проведені маркетинговим відділом відображені в додатку Д. Розглянемо усі витрати на маркетинг з урахуванням запровадження відділу маркетингу на підприємстві (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Витрати на маркетингу у ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

Вид маркетингових витрат	Сума витрат, грн
Додаткові виплати працівникам відділу	164400
Нарахування податків	32880
Канцелярські товари	1260
Інформаційний зв'язок	540

Продовження табл. 3.4

Заповнення картриджу принтеру	624
Витрати на проведення маркетингових досліджень	250000
Витрати на запропоновані маркетингові заходи	69500
Разом:	519204

Враховавши усі витрати на маркетинг, дохід підприємства складатиме 6120796 грн.

Для того щоб визначити ефективність маркетингових заходів, порівняємо прибутковість підприємства за попередні роки, під час яких підприємство не застосовувало маркетинг, та коли в діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» здійснювалася маркетингова діяльність на прикладі табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Ефективність маркетингу в діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

Показник	2009	2010	2011	2012 р
Витрати на маркетинг, тис. грн.	0	0	0	519204
Прибуток, валовий, тис. грн.	5500000	5550000	5550000	6120796

Чистий прибуток, грн.	1265000	1276500	1276500	1407830
-----------------------	---------	---------	---------	---------

З таблиці 3.5. ми бачимо, що чистий прибуток ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» з запровадженням маркетингу на підприємстві зріс в порівнянні з попереднім роком на 9,3 % і склав 1407830 грн в рік.

Підводячи підсумки вище наведеному, варто зазначити, що провівши дані заходи підприємство збільшить прибутковість своєї діяльності, а отже зможе розвивати похідні види діяльності, а також повертати кошти вкладені в закупівлю нового обладнання.

3.3. Напрями пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках

Основним завданням ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» при виході на зовнішній ринок є пошук і вибір контрагентів адже саме від правильно обраних контрагентів залежить ефективність діяльності підприємства.

Для прийняття рішення про міжнародну комерційну діяльності з певними контрагентами, необхідно провести порівняльний аналіз рівнів господарського розвитку потенційних партнерів, а також вивчення політико-економічних і національно-культурних особливостей цих країн.

Стратегічними партнерами для ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» на зовнішньому ринку виступають підприємства, які беруть безпосередню участь у діяльності підприємства.

Перш за все, для розширення бази контрагентів, підприємством необхідно провести дослідження ринків з якими має на меті працювати.

ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» на зарубіжних ринках займається збутом гумово-технічних виробів, а саме шинки контейнерної. Потенційними споживачами даної продукції є виробники контейнерів. На сьогоднішній день шиноремонтний завод працює тільки з двома підприємствами – «Плауен» (Німеччина) та «AMG» (Польща). Саме тому для розвитку діяльності підприємства необхідно розширювати ринки збуту та збільшувати кількість клієнтів.

Підприємством проводитиметься дослідження ринків та потенційних партнерів.

Для досліджуваного підприємства доцільно буде виходити на ринки країн з сучасною промисловістю і розвиненими ринковими відносинами. Важливим також є політико-економічна ситуація країн – потенційних партнерів по комерції.

Тому фахівцями відділу досліджень ринку при дослідженні країни – потенційних партнерів особлива увага має звертатиметься на:

- політичну стабільність в країні; найбільшою політичною стійкістю сьогодні володіють країни, де традиційно існують розвинені ринкові відносини і тісно пов'язані з ними громадянське суспільство і демократичні свободи;
- рівень життя населення, пов'язаний, в першу чергу, з сімейними доходами;
- «експортно-імпорتنний клімат», що складається з відношення населення і влади до вивозу товарів за кордон і до продукції іноземного походження;
- валютну політику держави, відсутність або обмеження на вільну конвертацію валюти різко негативно позначаються на стані і розвитку міжнародної комерційної діяльності;
- економічну політику держави; велику роль у розвитку міжнародної комерції грають державна підтримка і пільги учасникам цієї діяльності, їх правова захищеність і державні гарантії дотримання міжнародних законів і безпеки.

Спеціалістам шиноремонтного заводу при виборі ринку, на який планується вихід, пропонується враховувати наступний перелік факторів при оцінці економічного клімату і виборі ринку та потенційного партнера:

- Місткість ринку. Фірма повинна прогнозувати очікувані обсяги продажів. Показники ВВП, дохід на душу населення, темпи економічного зростання, частка середнього класу в населенні, рівень індустріалізації є індикаторами ємності та перспектив розвитку ринку.
- Простота ведення бізнесу і сумісність. Необхідно оцінювати подібність за ознаками географічного розташування, мови і характеру ринку.
- Бюрократизм. В даному пункті варто звернути увагу на труднощі отримання дозволів на залучення працівників зі своєї країни можливості отримання

ліцензій на збут або виробництво конкретних товарів виконання вимог державних органів у таких питаннях, як оподаткування, умови праці, охорона навколишнього середовища. Рівень бюрократизму прямо виміряти неможливо, тому слід звертатися до людей, які знайомі з умовами діяльності в багатьох країнах і здатні визначити цей рівень як високий, середній або низький.

- Відповідність можливостям і політиці країни.
- Витрати і доступність ресурсів. Особливим фактором при виборі іноземного партнера є оцінка витрат, а особливо, витрат на заробітну плату.

Визначившись з окремими ринками, на які підприємство націлене вийти, можна переходити до оцінки та вибору потенційного іноземного партнера. Пошук потенційних партнерів на зовнішніх ринках здійснюється через:

- ✓ поштовий зв'язок, методом надсилання пропозицій;
- ✓ Internet-простір, де здебільшого і розміщується вся необхідна інформація про певне підприємство;
- ✓ виставки, конференції, ярмарки, семінари;
- ✓ особисті знайомства;
- ✓ перегляд каталогів, проспектів, довідників;
- ✓ рекламу.

При виборі іноземного партнера проводяться такі основні заходи:

- 1) виявлення «загального кола» іноземних фірм – потенційних партнерів з числа тих, які займають провідне положення в даній галузі;
- 2) аналіз показників фінансового стану і господарської діяльності фірм, вибір потенційних партнерів і розсилка їм офіційного запиту з пропозицією про участь у зовнішньоторговельній угоді;
- 3) проведення порівняльної техніко-економічної оцінки, отриманої в результаті запиту, пропозиції, і остаточний вибір потенційного партнера.

Важливими джерелами отримання необхідної комерційної та фінансової інформації про потенційних зарубіжних партнерів є:

- ◆ Банківська або комерційна оцінка;

- ♦ Балансовий звіт;
- ♦ Звіти про прибутки і збитки;
- ♦ Звіт про зміни у фінансовому стані;
- ♦ Звіт про джерела і використання основних і оборотних фондів.

Провівши дослідження галузі гумово-технічних виробів, було виявлено, що основними конкурентами ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» є підприємства Італії, Словенії, Туреччини та Китаю. Перевагою досліджуваного підприємства виявилася цінова політика, а також хороша якість продукції, яка не поступається іноземним колегам, тому шиноремонтний завод, провівши відповідну роботу з потенційними партнерами, спокійно може розширити коло клієнтів та вийти на нові ринки збуту.

Окрім ринку Польщі та Німеччини, цікавими у співпраці для шиноремонтного заводу можуть виявитися ринки Чехії, Австрії, Угорщини. Підприємства по виготовленню контейнерів в вище перелічених країнах можуть бути прямими партнерами, оскільки на даний момент співпрацюють по закупівлі шин до контейнерів з одним із конкурентів – китайським підприємством, якість продукції якого значно поступається досліджуваному підприємству.

Проведемо оцінку потенційних партнерів (табл.3.6.).

Таблиця 3.6.

Матриця оцінювання потенційних партнерів ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод»

Ключові фактори	Оцінка фактора	Чехія «Elkoplast CZ»		Австрія «NXP»		Угорщина «Флейстронікс»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Імідж підприємства	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
2.Обсяги замовлень	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
3.Фінансовий стан	0,30	4	0,9	5	1,5	2	0,6
4. Виконання умов контракту	0,20	4	0,8	5	1	3	0,6

5. Досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
6. Національна належність підприємства	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Усього	1,0		3,75		4,9		3

**Розроблено автором*

Матриця оцінювання потенційних партнерів показала, що для ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» найбільш підходящим партнером по співпраці виявилось австрійське підприємство «NXP». Тому наступним кроком спеціалістів підприємства є подальша робота по алгоритму комунікації з потенційним партнером (телефонна розмова з компетентним менеджером, відправлення підготовленої пропозиції по електронній пошті, контрольний дзвінок та досягнення домовленості про особисту зустріч та сама зустріч). Для підписання контракту з австрійським підприємством «NXP» необхідно розробити пропозицію, яка б переконала підприємство у перевагах продукції та співпраці з шиноремонтним заводом. Для співпраці з австрійським підприємством можна розробити окремий підхід до ціноутворення, враховуючи обсяг замовлень підприємством.

Налагодити партнерські зв'язки варто і з підприємством «Elkoplast CZ» (Чехія). Дане підприємство має великий досвід роботи на ринку, фінансовий стан підприємства є стабільним, а також рівень обсягу замовлень є позитивним для діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ».

Окрім, уже існуючих підприємств по виробництву контейнерів, які вже довгий час працюють на ринку, в даній галузі необхідно проводити моніторинг «підприємств-новачків», які саме працюють над створенням партнерської бази.

Підприємства, які тільки виходять на ринок, значно легше перевести з рангу потенційних партнерів в ранг постійних партнерів на відміну від підприємств, які уже довгий час працюють на ринку. Тому необхідно докладати максимум зусиль для пошуку нових підприємств.

ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» на зарубіжних ринках, як уже зазначалося, реалізовує тільки гумово-технічні формові вироби, а саме шинку для контейнерів, таким чином обмежуючи свій цільовий сегмент. Саме тому, керівництву підприємства необхідно розглянути можливість впровадження на зарубіжний ринок більш ширший асортимент продукції який реалізовується на внутрішньому ринку. Варто зазначити, що по окремим видам продукції шиноремонтний завод утримує лідируючі позиції по низькій ціні, та відмінній якості в порівнянні з підприємствами які працюють на зовнішньому ринку з тим самим продуктом. А отже підприємство має можливість розширити свою діяльність за рахунок виходу на зовнішні ринку (на початок – сусідні країни, з перспективою розширення кордонів своєї діяльності) застосувавши стратегію розвитку ринку, що передбачає збільшення обсягу збуту товарів завдяки виходу на новий ринок фірми з наявним товаром. При цьому для досліджуваного підприємства доцільно використовувати два види цієї стратегії: вихід на нові географічні ринки (тобто країни, діяльність в яких до цього часу не проводилася ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ, прикладом яких може стати Австрія та Чехія), та орієнтацію на нові сегменти ринку (тобто вихід з новим асортиментом на ринок країн з якими уже ведеться тісна співпраця, прикладом яких є Польща та Німеччина).

ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ» використовує одну з найбільш поширених форм виходу на зарубіжний ринок – експорт товарів. Проте, з метою розширення збуту та партнерської мережі можна провести дослідження та оцінку можливості спільного підприємництва.

Рішення створити спільне підприємство з іноземною компанією безпосередньо залучає підприємство в процес управління діяльністю на зовнішньому ринку. Зазвичай при створенні спільного підприємства обидві компанії мають право контролю і управління. Спільне підприємство може бути створене двома способами:

по-перше, підприємство може зробити інвестиції у вже існуюче іноземне підприємство;

по-друге, два підприємства можуть об'єднатися разом, щоб створити нове спільне підприємство.

Другий спосіб для ТОВ «Івано-Франківський завод» є більш оптимальним. Організація спільного підприємства дає можливість підвищення контролю над виробництвом і збутом товарів на зовнішньому ринку. Підприємство також отримує змогу використовувати спеціальні знання або доступ до каналів збуту, які має іноземний партнер. Також спільне підприємство є виходом з ситуації, коли уряд забороняє самостійний вхід іноземних підприємств на місцевий ринок.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз та оцінку стану бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» було виявлено, що основною причиною недоліків бізнес-планування маркетингової діяльності слід вважати відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Саме тому автором було запропоновано реорганізувати організаційну структуру підприємства та створити спеціалізований відділ маркетингу.

А також важливим моментом в діяльності підприємства є створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства. Створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ», дасть змогу керівництву підприємства побачити можливості розвитку підприємства, оцінити показники ефективності, які можна досягти впровадивши планування в діяльність заводу, а також вузькі місця в діяльності товариства та методи їх усунення. А персоналу підприємства зрозуміти доцільність створення відділу маркетингу, та його ролі в розвитку бізнесу.

Підводячи підсумки вище наведеному, варто зазначити, що провівши маркетингові заходи запропоновані автором підприємство збільшить прибутковість своєї діяльності, а отже зможе розвивати похідні види діяльності, а також повертати кошти вкладені в закупівлю нового обладнання.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання щодо розробки теоретико-методологічних засад бізнес-планування маркетингової діяльності промислового підприємства. Основні одержані результати полягають у такому:

1. Обґрунтовано термін «бізнес-планування маркетингової діяльності фірми» який виступає логічною послідовністю окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягненню за певний період. Це дає можливість успішному формуванню та реалізації бізнес-плану маркетингової діяльності, тобто сукупності маркетингових можливостей підприємства щодо використання всіх видів доступних йому виробничих ресурсів у процесі маркетингової діяльності для забезпечення досягнення стратегічних або поточних цілей при досягненні конкурентних переваг в умовах певного рівня привабливості ринкового середовища, насамперед обумовлюються відповідністю та погодженістю основних складових (підсистем, елементів) комплексу маркетингу.

2. Досліджено особливості бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку, що дає можливість уникнення непередбачуваних обставин при виході на іноземні ринки з можливістю збереження позицій фірми досягнутих на внутрішньому ринку.

3. Вирішення складних завдань складання бізнес-плану маркетингової діяльності фірми та обґрунтування відповідних заходів щодо реалізації напрямків підвищення ефективності використання маркетингової політики зумовлює необхідність ретельного маркетингового дослідження умов господарської діяльності, визначення особливостей сегментації ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентній боротьбі.

4. Вирішення складних завдань обґрунтування вибору напрямків розвитку маркетингового планування підприємств галузі та розробки відповідних заходів щодо реалізації цих напрямків обумовлюють необхідність ретельного вивчення сучасного стану ринку шиноремонтної продукції, визначення особливостей сегментації цього ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентній боротьбі.

5. Необхідною передумовою процесу планування є оцінка ефективності заходів, спрямованих на удосконалення маркетингової діяльності. Вирішення цього завдання пропонується здійснювати через зіставлення кінцевих економічних результатів маркетингової діяльності (додаткового доходу від реалізації маркетингових заходів) з витратами, які необхідні для досягнення цих результатів, шляхом визначення функціональної залежності з використанням розрахованих коефіцієнтів еластичності.

6. На основі проведеного в дипломній роботі узагальнення теоретичних підходів до встановлення сутності бізнес-планування маркетингової діяльності фірми та аналізу практики маркетингової діяльності шиноремонтних підприємств, до складу основних напрямків планування маркетингової діяльності було запропоновано віднести наступні: обсяги збуту продукції підприємства, привабливість ринку збуту продукції підприємства, позиція підприємства у конкурентній боротьбі, бюджет маркетингу, бюджет реклами і стимулювання збуту, кадровий потенціал маркетингових служб, прибутковість ринкових операцій, цінова політика підприємства.

7. Запропоновано створення комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності у ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» з подальшим

створенням відділу маркетингу, який запровадить в діяльності підприємства маркетингову діяльність та безпосередньо займатиметься бізнес-плануванням маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві.

8. Розроблено удосконалення маркетингового плану ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод», що дало змогу побачити наявні переваги у точному плануванні діяльності підприємства, які призводять до збільшення об'ємів виробництва та продаж, а отже до збільшення прибутковості підприємства.

9. Визначено напрямки пошуку стратегічних партнерів підприємства на зовнішніх ринках, що дасть змогу збільшити клієнтську базу ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод», а також розширити географію збуту продукції фірми, що призведе до збільшення обсягів збуту товарів, та збільшення прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Положення про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94. № 301 // Підприємництво і ринок України. — 1994. — №11.
2. Авдокушин Е.Ф. Маркетинг в міжнародном бізнесі: Учеб.посobie. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 328 с.
3. Азарян Н.М. Міжнародний маркетинг: Учебно-практическое пособие. – Х.: НВФ «Студцентр», 2003.
4. Амблер Т. Практичний маркетинг. - СПб: Питер, 2009. - 400 с.
5. Аналіз ринку шин: [Електронний ресурс]. – режим доступу http://www.souz-inform.com.ua/index.php?language=ukr&menu=schedule/4011100000_shiny-legkovye
6. Андреева О.д. Технологія бізнеса: Маркетингш: Учебн. Посobie. – Мю: Издату група ИНФРА-М – Норма, 1997.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
8. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс / Пер. з англ.: Навчю посю – М.: Видавничий дым «Вильямс», 2001. – 608 с.
9. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. / Г. Ассэль - М.: ИНФРА-М, 1999. - 804 с. 1

10. Багиев Г. Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. – СПб: Питер, 2001.
11. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. – К.: Професіонал, 2006. – 448 с.
12. Баринов В. А.. Стратегический менеджмент : учеб. / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
13. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: Практик. Посіб.: Пер. з 3-го англ. вид. – К.: Товариство "Знання", КОО, 2001. – 285 с.
14. Берестов В.Л. Аналіз та оцінка маркетингової діяльності промислового підприємства / / Проблеми сучасної економіки. Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал. - 2008. - № 1. - С.231-233.
15. Берл Г. Создать свою фирму. — М.: Дело ЛТД, 1994.
16. Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документации: В 2 ч. — Ч. 1 / Под общ. ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1995.
17. Болт, Дж., Практическое руководство по управлению сбытом[Текст]: [Пер. с англ. под ред. Ф.А. Крутикова] / Дж. Болт. — М: 1991. — 271 с.
18. Борисенко З. Міжнародна конкурентна політика в умовах глобалізації світової економіки / Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 86–87.
19. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия: Теория и практика. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 384 с.
20. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.— 416 с.
21. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. — М.: Дашков и К, 2004. — 400 с.
22. Войчак А.В. Маркетингові дослідження. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2001. – с.86-94.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – 7-ме вид. – Київ: Лібра, 2010. – 720с.

24. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
25. Горемьпсин В.А., Бугулов З.Р., Богомолов АЮ. Планирование на предприятии. Учебник. — М.: Филинь; Рилант, 2000. — 328 с.
26. Гусев А. Про управління маркетинговою діяльністю підприємства // Практичний маркетинг. - 2006. - № 5. - С.22-23.
27. Джоббер Д. Продажи и управление продажами [Текст] / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
28. Джон Ф. Литл Основы маркетинга. Ростов н/Д.: “Феникс”, 1997
29. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М. : Экономистъ, 1996. - 112-114 с.
30. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. – М., 2000. – 584 с.
31. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.
32. Економіка підприємства / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.; За ред. А. В. Шегди. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання-Прес, 2002.
33. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: Хвиля-Прес, 2001.
34. Економічний аналіз: Навч. Посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с.
35. Іванова В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник/ Валентина Іванова,; Мін-во освіти і науки України, Полтавський ун-т споживчої кооперації України. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 471 с.
36. Ивашкова Н. И. Управление маркетингом : учебное пособие / Н. И. Ивашкова. - М. : ФОРУМ. ИД «Инфра-М», 2010. - 176 с.
37. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. – К.: Знання, 2007. – 446 с.

38. Кобилянський Л.С. Управління проектами.[Навч. пос] / Кобилянський Л.С. // К.: МАУП, 2002.- 200 с.
39. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. / Ковалев А.И., Войтенко В.В. : Книга 2. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 176 с.
40. Колеса: [Електронний ресурс]. – режим доступу <http://www.spzm.ru/wheel.html>
41. Колеса для контейнеров и тележек, тачек: [Електронний ресурс]. – режим доступу http://tessa.com.ua/price?id_group=8&id_price=73&action=price_filter
42. Колесные опоры: [Електронний ресурс]. – режим доступу <http://www.casters.ru/diler.html>
43. Корж М. В.

50. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 423 с.
51. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Жан-Жак Ламбен; пер. с франц. – СПб; М.: Наука, 1996.
52. Левшин Ф. М. Международный маркетинг. – М.: Международные отношения, 1998.
53. Лялюк А. М.

правових технологій. Запорізька філія. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 527 с.

61. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. — К.: Скарби, 2002. — 336 с.

62. Основы экономического и социального прогнозирования: Учеб для вузов по спец. «Планирование народного хозяйства» /Под ред. В.Н. Мосина, Д.М. Крука. – М.: Высш. шк., 1995. – 200с.

63. Павленко А.Ф. [64. Перерва П. Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. – Харьков: Основа, 1993.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак ; Київ. нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2003. - 246 с.</p>
</div>
<div data-bbox=)

65. Петушков А.В. Організація служби маркетингу на підприємстві / / Маркетинг і маркетингові дослідження. - 2008. - № 6. - С.468-476.

66. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. по-сібник / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2002.— 252 с.

67. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. — К: КНЕУ, 1998. — 208с.

68. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Междунар. отношения, 1993. - 576 с.

69. Решетнікова І.Л.

70. Рынок грузовых шин: [Электронный ресурс]. – режим доступа <http://truck.edma.com.ua/news/id10>
71. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. Изд. 3-е, перераб. и доп. Под ред. В.М. Попова. - М.: КноРус, Изд-во ГНОМ и Д, 2002. - 360 с.
72. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. - №1(26). – 84 с.
73. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка ; [учебн. пособие] / Н.Е. Симионова. – М. : Экспертное бюро, 2007. – 128 с.
74. Скибынский С. В. Маркетинг. Ч.1: Пыдручник. – Львов, 2000.
75. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності / А.О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – № 4. – 2011, С. 30-33.
76. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: Каравела, 2006. — 344 с.
77. Тарасюк Г.М., Швабл І.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. — К.: Каравела, 2005. — 312 с.
78. Тимонин А.М. Стратегии маркетинга; [учебн. пособие] / А.М. Тимонин, С.С. Олейник – Харьков : Око, 2009. – 184 с.
79. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А. І. Кредісова. - К.: ВІРА-Р, 2002. - 552 с.
80. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг; [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел – Синтез, 2008. – 640 с.
81. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. - К.: КНЕУ, 2005.
82. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології ; [монографія] / Т.М. Циганкова. – 2007
83. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2010. – 272 с.
84. Шеремет Д.А. Маркетинговий аналіз та його роль у стратегічному розвитку організації // Аудит і фінансовий аналіз. - 2007. - № 5. - С.425.

85. Шмельова Н.А., Ваганов А.С., Данченко Л.А. Стратегічний маркетинг. - М.: Московська фінансово-промислова академія. - 2004. - 77 с.
86. Юлегіна І.В. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Управління міжнародним маркетингом: навч. посіб. / Юлегіна І. В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2009. - 146 с.
87. Abell Derek F. and Hammond John S. Strategic Market Planning: Problem and Analytic Approaches. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
88. Abrahams Jeffrey. The Mission Statement Book. – Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1995. – P. 41.
89. Ackoff, R. L. (1981) “Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For”, New York John Wiley.
90. Bohler Heymo., Scigliano Dino. Marketing-Management. — Stutt. : Kohlhammer, 2005. — 205 S.
91. Burns Alvin C., Bush Ronald F. Marketing Research. – New Jersey: Prentice Hall, 1995.
92. Cateora, Philip R. (1993) ‘International Marketing’, 8th edn, Homewood, IL: Irwin.
93. Charchill G. A. Marketing Research. Technological Foundations. – Chicago: The Dryden Press, 1991.
94. Clark Terry. International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory // Journal of Marketing. – 1990. – October. – P. 66-79.
95. Drucker, Peter F/ (1958) ‘Marketing and economic development’, Journal of Marketing 22:259-9
96. Fifield P., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
97. Hamel Gary and Prahalad C. K. Strategic Intent // Harvard Business Review. – 1989. – May-June. – P. 63-76.

98. International marketing and the trading system / International Trade Centre UNCTAD/WTO. — Geneva : ITC, 2001. — xvi, 219 p.
99. Kaplan Robert S. and Norton David P. The Balanced Scoreboard Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — January – February. — P. 71-79.
100. Kerin Roger A., Mahajan Vijay, and Varadarajan P. Rajan. Contemporary Perspectives on Strategic Marketing Planning. — Boston:Allyn and Bacon, 1990. Chapter 1.
101. Kerin Roger A. and Peterson Robert A. Strategsc Marketing Problems: Cases and Comments. — 7th ed. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995. — P. 2-3.
102. Kotler Philip, Armstrong Gary. Principles of marketing. — 9. ed. — Upper Sadle River (N.J.) : Prentice-Hall, 2001. — XV, 785, I-16p.
103. Kotler, Philip (1991) Marketing Management: Analysis, Planning and Control, London. Prentice-Hall International.
104. Krueger, Josheph. Developing a Marketing Budget, Forget Marketing, - October 1996.
105. Levitt Theodore. Marketing Myopia // Harvard Business Review. — 1960. — July – August. — P. 45-56.
106. Marketing Business (1993) ‘New marketing vision’, January, 12-17.
107. Powell Thomas C. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study // Strategic Management Journal. — 1995. — Vol. 16. — P. 15-37.
108. Stalk George, Evans Phillip, and Shulman Lawrence E/ Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy // Harvard Business Review. — 1992. March – April. P. 57-69.
109. “The Price Is Right”, Business Week, March 31, 2003, pp. 62-68.
110. Tomcsanyi P.. Goods analysis and product strategy in marketing. — Bdp. : Akademiai Kiado, 1994. — 283 p.
111. Tom Molson and George Sproles, “Styling Strategy”, Business Horizons, September-October 2000, pp. 45-52.

112. Walker Orville C., Jr., Boyd Harper W., Jr., and Larreche Jean-Claude. Marketing Strategy. – Homewood, 111.: Richard D. Irwin, 1992. – Chapters 1 and 2.

113. Wind Yoram, Mahajan Vijay and Swire Donald. An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models // Journal of Marketing. – 1983. – Spring. – P. 89-99.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Івано-Франківський інститут менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ВОЛОСІНЧУК Ірина Станіславівна

**Бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зарубіжному
ринку**

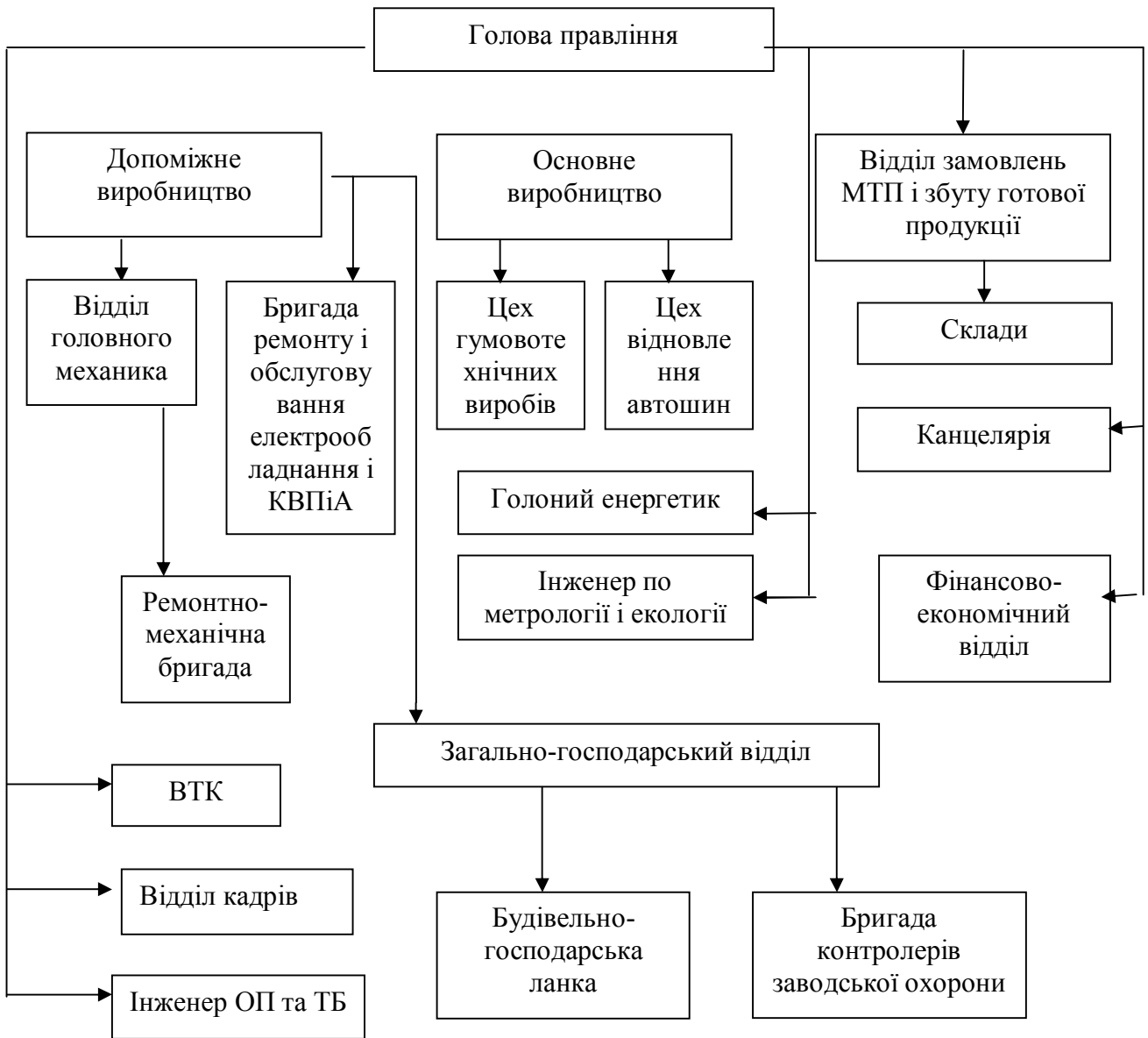
Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Частина 2
ДОДАТКИ

Івано-Франківськ – 2012

Додаток А

**Схема адміністративного підпорядкування ВАТ «Вано-Франківський
шиноремонтний завод»**



Персонал підприємства

Категорія співробітників	Кількість	Рівень ЗП (грн.)
Голова правління	1	5000
Фінансово-економічний відділ	3	1500 (2500)
Канцелярія	1	1000
Основне виробництво: Цех гумовотехнічних виробів	32	1250 (1500)
Цех відновлення шин	8	1250 (1500)
Головний енергетик	1	1700
Інженер по метрології і екології	1	1500
Загально-господарський відділ:	1	1500
Будівельногосподарська ланка	2	1250
Бригада контролерів заводської охорони	4	1500
Відділ головного механіка:	1	1700
Ремонтно-механічна бригада	4	1500
Транспортна бригада	5	1500
Відділ кадрів	2	1250 (1500)
Інженер ОП та ТБ	1	1250
Відділ маркетингу: начальник відділу служби маркетингу	1	3000
• відділ досліджень ринку	2	1600
• відділ планування маркетингової діяльності	2	1600
• відділ збуту		
• відділ ціноутворення		1500
• відділ реклами та стимулювання збуту		1300
	2	
	1	1500
	2	

Затверджено

Наказом ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

від 1.04.2012 № _____

ПОЛОЖЕННЯ

про комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

1. Порядок створення та організація діяльності комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності

1.1. Комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності - група спеціалістів, призначених членами Управління Товариства відповідальними за організацію та проведення бізнес-планування маркетингової діяльності та є самостійним та є самостійним структурним підрозділом підприємства на термін дії комітету.

1.2. Метою створення комітету є організація та проведення бізнес-планування маркетингової діяльності на засадах колегіальності в прийнятті рішень, відсутності конфлікту інтересів членів комітету та їх неупередженості.

1.3. Комітет у своїй діяльності керується законодавством, у тому числі Положенням, та цим положенням про комітет комітет з бізнес-планування маркетингової діяльності.

1.4. Для розв'язання конкретних питань, якщо виникає така потреба, що мають складний або спеціалізований характер, до роботи комітету можуть залучатися відповідно до законодавства незалежні кваліфіковані (технічні) експерти та консультанти. Експерти та консультанти, які залучаються до роботи комітету на договірних засадах відповідно до законодавства, не можуть бути його членами і не несуть відповідальності за рішення, дії або бездіяльність комітету, учасника чи інших осіб, за виконання (невиконання) договорів, а також за наслідки, спричинені такими рішеннями, діями або бездіяльністю.

Продовження дод. В

1.5. Керівництво роботою комітету здійснює його голова, який призначається наказом Управління Товариством та є особою, що має право на підписання договорів.

1.6. Голова комітету організовує його роботу і несе персональну відповідальність за виконання покладених на комітет функцій. Голова комітету призначає заступника (заступників) голови, відповідального секретаря та визначає функції кожного члена комітету. У разі відсутності голови комітету його обов'язки виконує заступник голови комітету (якщо призначено кількох заступників голови комітету, то він повинен визначити серед них виконуючого обов'язки голови комітету на період своєї відсутності). За рішенням голови комітету можуть створюватись окремі робочі групи із залученням спеціалістів структурних підрозділів для надання консультацій при вирішенні питань, що виникають у процесі здійснення діяльності.

1.7. Формою роботи комітету є засідання, які проводяться у разі потреби.

2. Структура комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності

2.1. Склад комітету та положення про нього затверджуються наказом членів Управління Товариством. Членами комітету є працівники керівники, спеціалісти та службовці підприємства в кількості не менш як п'ять осіб.

2.2. Членами комітету можуть бути призначені посадові особи структурних підрозділів підприємства. Зміни до складу комітету вносяться за поданням голови комітету та затверджуються рішенням Управління Товариством.

2.3. До складу комітету входять

(структурні підрозділи, групи фахівців і ін.)

2.4. Голова комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності розподіляє обов'язки між співробітниками комітету і затверджує їхні посадові інструкції.

Продовження дод. В

3. Задачі і функції комітету

№	Задачі	Функції
3.1	Розробка маркетингової стратегії.	<p>Організація процесу маркетингових досліджень, що включає такі операції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення проблеми, пов'язаної зі збутом продукції; - одержання первинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); - проведення аналізу вторинної інформації (зовнішньої і внутрішньої); - проведення аналізу даних, що характеризують ринок розглянутого виду продукції; - формування рекомендацій з результатів проведеного аналізу; - використання результатів маркетингового дослідження; - ... <p>Пошук і систематизація інформації про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показники економічного розвитку галузей і регіонів, напрямки державної політики, що визначає виробництво і збут продукції, що випускається, і використані види сировини; - існуючий рівень вітчизняного виробництва, обсяги імпорту й експорту аналогічної продукції, що випускається, і використаної сировини, а також виробництво та імпорт продукції-замінника; - споживачів і сегментацію ринку; - основні характеристики ринку для кожного його сегмента (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної місткості ринку, його насиченості);

		<p>- географічний розподіл товару, його експортні ринки;</p> <p>- ...</p> <p>Збір інформації про конкурентів за такими напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обсяги продажу в цілому і по сегментах ринку; - загальна частка на ринку; - цілі і поведінка на ринку; - самооцінка; - ... <p>Визначення відповідно до обраної стратегії поведінки підприємства взаємопов'язаної системи, що складається з:</p> <p>Постачальницько-збутової політики: вибір маркетингової стратегії і тактики від появи продукції до її продажу, обслуговування після продажу; моніторинг оперативної інформації про ринок; перехід на прямі постачання продукції; створення збутової мережі.</p> <p>Виробничо-технологічної та інноваційної політики: мінімізація витрат виробництва; доведення якості продукції до відповідності із запитами споживачів; створення оптимальної системи забезпечення сервісних служб; підвищення конкурентоздатності на базі удосконалення виробленої продукції і діючої технології виробництва; створення принципово нових продуктів і виробництв.</p> <p>Цінової політики: встановлення цін на продукцію підприємства в рамках політики управління її збутом з метою досягнення найвигідніших обсягів продажів, середніх витрат на виробництво і максимального рівня прибутку.</p> <p>Фінансової політики: аналіз і планування грошових потоків; вибір стратегії залучення зовнішніх ресурсів (кредити, емісійна форма залучення капіталу); управління дебіторською і кредиторською заборгованістю; розробка облікової і податкової</p>
--	--	---

		<p>політики; контроль та управління витратами.</p> <p>Інвестиційної політики: визначення загального обсягу інвестицій підприємства; визначення способів раціонального використання накопичень, сполучення різних джерел фінансування; програми залучення позикових коштів.</p> <p>Кадрової політики: формування ідеології і принципів кадрової роботи; планування, залучення, добір і звільнення працівників; організація робіт і керівництво кадрами; підвищення кваліфікації і підготовка працівників підприємства; впровадження системи стимулювання їхньої діяльності; розвиток соціального партнерства.</p>
3.2	<p>Аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством.</p>	<p>Виявлення сильних і слабких сторін підприємства щодо своїх конкурентів за такими напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - маркетинг (ринкова діяльність підприємства, цінова політика, просування продукції, організація збуту, рівень платоспроможного попиту, наявність експортної продукції і т.д.); - виробництво (стан і рівень використання існуючих потужностей, продуктивність, технологічна структура, наявність постачальників, що випускають продукцію, доступну за ціною і прийнятну по якості, і т.д.); - НИОКР (дослідницька діяльність, "ноу-хау", патенти, ліцензії і т.д.), нові розробки, оформлені патентами, авторськими посвідченнями і т.д.; - фінанси (капітал і його структура, показники рентабельності, ліквідності, стійкості, оборотності і т.д.), стан розрахунків і платежів; - кадровий склад (професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, мотивація трудової діяльності, взаємини в колективі, соціальне партнерство, соціальні пільги, доплати і т.д.); - управління й організація (організаційна структура

		<p>підприємства, інформаційні потоки, планування і контроль, фінансовий менеджмент і т.д.); наявність і масштаби невиробничої діяльності (об'єкти соціально-культурного і побутового призначення і житлово-комунального господарства і т.п.);- ...</p>
3.3	Розробка стратегії розвитку підприємства.	<p>Створення умов і програм переходу управління підприємства від реактивної форми (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до форми управління на основі аналізу і прогнозів.</p> <p>Розробка стратегії розвитку підприємства на основі здійснених прогнозів розвитку ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків, проведеного аналізу фінансово-господарського стану й ефективності управління підприємством, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства.</p> <p>Складання переліку заходів, необхідних для формування стратегії поведінки підприємства на ринку, з урахуванням таких параметрів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регіон чи територія, на яку спрямований збут продукції, ступінь географічної диференціації цього збуту; - частина ринку, яку передбачається зайняти; - група споживачів, на яку спрямований збут продукції; - зв'язок "ринок-продукт-ринок" як основа концепції маркетингу (вибір між диференціальним і нішовим маркетингом); - базова цінова стратегія (лідерства по витратах, диференціації, ніші і т.д.); - вид стратегії діяльності підприємства (стратегія конкуренції, стратегія розширення ринку і т.п.); - кваліфікація і практичний досвід персоналу, необхідний для успішної конкурентної боротьби; - можливість кооперації з іншими підприємствами й організаціями;

		Розробка пропозицій по ефективному розподілу і використанню всіх ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, землі і технологій.
3.4	Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього рішення.	<p>Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якості продукції, що випускається; - цінній політиці; - просуванню товару; - збутовій політиці; - обслуговуванню після продажу; - формам здійснення розрахунків: "живими" грошима, передоплата, на виплату; <p>Визначення рівня конкуренції в секторі товару продукції, що випускається (тиск через продукцію-замінник, здатність покупців і постачальників дійти згоди).</p> <p>Складання за результатами маркетингових досліджень оптимістичних, песимістичних і середньозважених прогнозів розвитку ринку, в яких визначаються фази і тривалість життєвого циклу по кожному виду продукції, що випускається підприємством, а також надається оцінка потенційних ризиків діяльності підприємства.</p> <p>Проведення аналізу фінансового стану підприємства й ефективності фінансового управління, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз витрат, їхньої структури і динаміки; - аналіз виторгу від реалізації продукції, прибутку (у тому числі позареалізаційних прибутків і збитків), рентабельності; - аналіз співвідношення темпів росту фізичного обсягу виробництва, росту оплати праці і виторгу від реалізації продукції, запасів, їхні структури і динаміки; - аналіз ефективності цінової політики; - аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства, виявлення безнадійних боргів; <p>Проведення аналізу ефективності існуючої</p>

		<p>організаційної структури підприємства і її відповідності напрямкам діяльності підприємства.</p> <p>Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем для підприємства.</p> <p>Узгодження програм заходів для зниження витрат, енерго- і матеріалоємності продукції, її сертифікації, вирішення проблем екології.</p> <p>Координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору й аналізу комерційно-економічної інформації, створення банку даних по маркетингу продукції підприємства (заявок на постачання, угод на виробництво, наявності запасів, місткості ринку і т.д.).</p>
3.5	<p>Дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання.</p>	<p>Проведення аналізу існуючих мереж збуту продукції, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз ефективності існуючої стратегії збуту; - аналіз ефективності використання різних каналів збуту (прямі зв'язки, роздрібний продаж, біржовий чи аукціонний продаж, дистриб'юторська і дилерська схеми збуту і т.п.), у тому числі експорту; <p>Проведення аналізу існуючої системи постачання, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз ефективності існуючої стратегії постачання; - аналіз ефективності використання різних каналів постачання (прямі зв'язки, через біржову мережу, через посередників і т.п.), у тому числі імпорту; - аналіз розвитку ринку споживаних видів продукції; - виявлення більш ефективних постачальників; <p>Проведення економічного аналізу асортименту продукції, що випускається, який включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз існуючої організації виробничих процесів, постачання і збуту для кожного виду продукції, що випускається; - аналіз показників ефективності виробництва кожного виду продукції, що випускається, у тому числі на основі

		<p>визначення прямих витрат, а також витрат по організації постачання і збуту, структури витрат по виробництву і збуту, у тому числі в розрізі постійних і змінних витрат;</p> <p>- підготовку пропозицій по оптимізації асортименту продукції, що випускається, з урахуванням вимог сертифікації продукції, а також антимонопольного законодавства;</p>
3.6	<p>Аналіз споживчих властивостей продукції, що випускається (реалізується) підприємством, і вимог висунутих до неї покупцями.</p>	<p>Визначення: потреб споживачів у продукції, що випускається підприємством, а також продукції, що випускається конкурентами; імовірності появи нових споживачів; платоспроможності споживачів і їхньої обов'язковості в платежах.</p> <p>Виявлення потреби споживачів у нових видах продукції.</p> <p>Участь у розробці пропозицій і рекомендацій зі зміни технічних, економічних та інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей.</p>
3.7	<p>Організація реклами і стимулювання збуту.</p>	<p>Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті.</p> <p>Організація участі підприємства в регіональних, загальноукраїнських, міжнародних виставках, ярмарках, виставках-продажах, що включає наступні етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збір інформації про плановані виставки, ярмарки, виставки-продажі; - аналіз витрат на участь; - підготовка необхідних матеріалів, документів для заявок на участь у виставках; - добір зразків продукції для представлення споживачам; - планування заходів щодо пропозиції товару покупцям (показу, демонстрації, забезпечення рекламними матеріалами (плакати, проспекти, буклети, афіші, ін.), дизайну виставкових павільйонів, показників розташування представників підприємства, ін.);

		<p>Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства.</p> <p>Розробка пропозицій по підвищенню оперативності і якості обслуговування продукції після продажу.</p> <p>Керівництво роботою сервісних центрів по гарантійному обслуговуванню і ремонту продукції підприємства, підготовка пропозицій по технічно обґрунтованому плануванню і виробництву запасних частин (по кількості і номенклатурі).</p>
--	--	---

4. Регламентуючі документи

4.1. Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти.

4.2. Внутрішні документи:

Стандарти ЦО, Статут підприємства, Положення про комітет, Посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

5. Взаємодія комітету з бізнес-планування маркетингової діяльності з іншими підрозділами

№	Підрозділ	Одержання	Надання
5.1	З головною бухгалтерією	<ul style="list-style-type: none"> - бухгалтерських даних про рух, реалізацію, запаси продукції; - підсумків інвентаризації матеріально-технічних ресурсів; - нормативів на представницькі, відряджувальні і рекламні витрати; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - звітів про витрати на маркетингові дослідження; - розрахунків витрат на обслуговування продукції після продажу; - відомостей про ціни на матеріально-технічні засоби у постачальників, тарифи на послуги по перевезенню, проведенню рекламних заходів;
5.2	З фінансовим відділом	- узгоджених кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту з	- узагальнених даних про попит на продукцію, що випускається

		<p>додаванням фінансових обґрунтувань;</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналізу витрат, зроблених за місяць (квартал, рік); - відомостей про кредиторську і дебіторську заборгованість; - ... 	<p>підприємством,;</p> <ul style="list-style-type: none"> - маркетингів-планів; - кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, ярмарках, виставках-продажах; - відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів обороту, конкурентноздатності, швидкості реалізації продукції;
5.3	з відділом кадрів і з відділом підготовки кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства для узгодження з маркетинговими планами; - положень про персонал; - положень про преміювання; - графіків роботи підприємства; - планів підготовки і підвищення кваліфікації працівників; - звітів про виконання заявок на підбір кадрів; - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - пропозицій по зміні організаційно-управлінської структури підприємства для закріплення в штатних розкладах і положеннях про структурні підрозділи підприємства; - інформації про кількісну і якісну потребу підприємства в персоналі; - заявок на підбір персоналу для відділу; - переліку заходів, проведення яких необхідно для підвищення кваліфікації працівників підприємства по окремих напрямках;
5.4	З виробничим	- виробничих планів і графіків	- даних про претензії,

	відділом	виробництва; - відомостей про норми заділів на ділянках і в цехах та їх дотримання; - відомостей про порушення ходу виробничого процесу і причини, їх що викликали;	висунуті до якості продукції; - відомостей про рекамації по простроченню постачань продукції покупцям, викликаного порушенням виробничих планів;
5.5	З відділом контролю якості	- відомостей про дефекти виготовленої продукції; - узагальнених результатів рекамаційної роботи. - відомостей про технологічні зміни продукції; - відомостей про заходи щодо підвищення якості продукції; - відомостей про перевірку зразків продукції, що випускається підприємствами-конкурентами; - ...	- відомостей по рекамаціях; - інформації про невідповідність заявленої якості продукції протягом гарантійних термінів; - актів зовнішнього прийому контрагентів; - відомостей про постановку чи зняття з гарантійного обслуговування; - відомостей служби і гарантійного обслуговування та після продажу про недоліки продукції, виявлених у процесі її використання чи експлуатації;

6. Права комітету

Комітет має право:

6.1.1. Давати вказівки структурним підрозділам підприємства з питань, що відносяться до компетенції комітету і впливають з функцій, що перераховані в дійсному Положенні.

6.1.2. Вимагати й одержувати від структурних підрозділів підприємства матеріали, необхідні для здійснення діяльності комітету.

6.1.3. Вести листування з питань, що входять у компетенцію комітету і не потребують узгодження з керівником підприємства.

6.1.4. Виступати у встановленому порядку від імені підприємства з питань, що відносяться до компетенції комітету, у взаєминах з державними і муніципальними організаціями, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

6.1.5. За узгодженням з директором чи підприємства заступником директора підприємства по комерційних питаннях залучати експертів і фахівців для консультацій, підготовки висновків, рекомендацій і пропозицій.

6.1.6. Вносити пропозиції керівництву підприємства про залучення до матеріальної і дисциплінарної відповідальності посадових осіб підприємства за результатами перевірок.

6.1.7. Вносити пропозиції у відділ кадрів і керівництву підприємства про заохочення членів комітету за успішну роботу, а також пропозиції про накладення стягнень на членів комітету, що порушують трудову дисципліну..

6.1.8. Давати роз'яснення і рекомендації з питань, що входять у компетенцію комітету.

6.1.9. Проводити і брати участь у конференціях, нарадах, семінарах з питань бізнес-планування маркетингової діяльності.

6.2. Голова комітету візує всі документи, пов'язані з діяльністю комітету (плани, угоди, звіти, кошториси, довідки, ін.).

7. Відповідальність комітету

7.1. Відповідальність за належне і своєчасне виконання функцій комітету несе голова комітету.

7.2. На голову комітету покладається персональна відповідальність у випадку:

7.2.1. Невідповідності законодавству виданих комітетом інструкцій, наказів.

7.2.2. Надання недостовірної інформації, використання якої призвело до ускладнення взаємин з контрагентами підприємства, зменшенню прибутку, а також заподіяння збитку ділової репутації підприємства.

7.2.3. Незабезпечення чи неналежного забезпечення керівництва підприємства інформацією з питань роботи комітету.

7.2.4. Несвоєчасного, а також неякісного виконання документів і доручень керівництва підприємства.

7.2.5. Витоку інформації, що є комерційною таємницею.

7.2.6. Недотримання трудового розпорядку членів комітету.

7.2.7. Перевитрати коштів на утримання комітету.

7.3. Відповідальність членів комітету встановлюється посадовими інструкціями.

8. Заключні положення

8.1. При виявленні невідповідності якого-небудь пункту положення реальному стану справ у комітеті головою комітету, членом комітету або іншою особою необхідно звернутися в

(службу персоналу, експертну комісію з положень і посадових інструкцій і т.д.)

із заявкою на внесення змін і доповнень у положення.

8.2. Внесена пропозиція розглядається підрозділом, зазначеним у п. 8.1. цього положення, протягом одного місяця від дня подачі заявки.

За результатами розгляду виносяться рішення:

- прийняти зміни чи доповнення,
- відправити на доопрацювання (із зазначенням терміну доопрацювання і виконавця),
- відмовити у прийнятті внесеної пропозиції (у цьому випадку заявнику надсилається обґрунтована відмова в письмовому вигляді).

8.3. Внесення змін і доповнень у положення затверджується

(головою правління, Управлінням Товариства)

Голова комітету

(підпис)

(прізвище, ініціали)

УЗГОДЖЕНО:

Управлінням Товариства

(підпис)

(прізвище, ініціали)

З інструкцією ознайомлений:

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Додаток Г

ПРАЙС-ЛИСТ

ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»

(на товарну продукцію дільниці ГТВ за 2011 рік)

Назва виробу	Од. виміру	Оптова діюча ціна
Формові вироби		
Шинка зі ступиц.	шт.	10,00
Шинка контейнерна	шт.	4,26
Шинка «Ікар» d 160	шт.	2,50
Шинка d259T	шт.	5,88
Шинка ЛІВ	шт.	9,11
Шинка d310	шт.	9,77
Неформові і формові		
Гуму-я вал. 200 мм	шт.	18,30
Гуму-я вал. Bd140	шт.	300,00
Манжета ПУЕЦС 168-2	шт.	19,05
Манжета ПУЕЦС 168,000	шт.	58,75

Манжета ПВЦ 114/64	шт.	18,25
Манжета ПВЦ 114/78003	шт.	18,55
Манжета ПГМЦ21020-22	шт.	44,25
Манжета ПГМЦ21020-19	шт.	44,25
Манжета ПВЦ 114/52	шт.	14,40
Манжета ЯКИРО63-39А	шт.	19,25
Манжета УИФ 11/114	шт.	18,95
Півмуфта d100	шт.	20,38
Півмуфта d150	шт.	53,00
Півмуфта d200	шт.	69,30
Ущільнюв. Клап. 12.07.706	шт.	5,55
Ущільнюв. Клап. 12.07.	шт.	20,15
Ущільнення стоків	шт.	6,40
Пр. кл. 614, 12-0100	шт.	15,60
Пр. кл. 614, 92-0604000	шт.	15,60
Корпус «Л» 127/778	шт.	129,00
Корпус «Л» 102/146	шт.	152,00
Прокл.корп.сальника	шт.	18,95
М-та ПХГМЦ 168 245.008	шт.	150,00
М-та ПХГМЦ 168 245.006	шт.	150,00
Подушка «З/Б»	шт.	87,00
Манжета «Лукойл»	шт.	86,25
Манжета ВЕЛ	шт.	110,00
Манжета Калуш	шт.	122,90
Мембрана ЦШК ДУ 100	шт.	135,00
Диск ЦШК	шт.	12,30
Втулка ВЕЛ	шт.	5,99

Втулка 164/110-110	шт.	86,00
Пальці «Авангард»	шт.	7,00
Пробка продавоч. 245	шт.	270,00
Подушка Калуш	шт.	150,00
Рукави	шт.	20,00
Каблуки	шт.	2,00
Пластина/профілак/	шт.	25,00
Плита 50*50	шт.	63,35
Плита 500*500*60	шт.	100,00
Плита в замок	шт.	36,00
Крихта	кг.	3,00
Трол. Буфера	шт.	22,50
Дубінки	шт.	30,00
Гума	кг.	7,00
Гумова суміш	кг.	10,50
Кільце М-120-145	шт.	3,10

Додаток Г

ПРАЙС-ЛИСТ
ТОВ «Івано-Франківський ШРЗ»
(на товарну продукцію по вартості ремонту автошин за 2011 рік)
Грузові нарощені

Модель а/ш	Діюча ціна
320-508 P	1018,00
320-508	914,96
300-508	727,55
300-508 P	1092,35
280-508 P	826,62
280-508	572,00
260-508	805,51
260-508 P	751,27
240-508	436,55
240-508 P	420,00

