Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

«Розробка та управління маркетинговою стратегією підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Виконала студентка 2 курсу, групи МПОУ-18м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Пилипенко І.О.
Керівник: д.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Бурєннікова Н.В.
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
Ткачук Л.М.

Вінниця –2019 року

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
1.1 Аналіз теоретичних засад маркетингової стратегії як частини системи управління підприємством…… 5
1.2 Методи оцінювання процесу управління маркетинговою стратегією підприємства……..……. 12
1.3 Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства…….. 20
1.4 Висновки до 1 розділу…….. 25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»..…… 27
2.2 Аналіз загальної системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»…….. 41
2.3 Аналіз основних показників ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»…..…… 44
2.4 Висновки до 2 розділу……..……. 50
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»…….……
3.1 Розробка напрямків стратегії удосконалення маркетингової стратегії підприємства……..……. 53
3.2 Розробка рекомендацій та макетування удосконалення маркетингової стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»…….. 58
3.3 Розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій та їх економічного ефекту від впровадження……..…….. 61
3.4 Висновки до 3 розділу…….. 66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..... 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……... 72
ДОДАТКИ…….. 74

ВСТУП

Збільшення конкуренції, підвищення ролі споживача у створенні попиту на товари та залучення українських підприємств у міжнародний поділ праці створюють нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху.

Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації великих підприємств у результаті їх концентрації і диверсифікації. Ігнорування нових обставин, що виникають унаслідок посилення глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків. Тому постає гостра потреба у дослідженні процесу глобалізації бізнесу, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингових заходів підприємства та їх адаптації в умовах розвитку глобалізації.

В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії. Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей. Розробляти стратегічні дії підприємства – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий,що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей. Воно забезпечує керівними органами країни можливості розробки плану на тривалий період. Стратегічне планування є також основою для прийняття рішень. Тільки реалізовуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних засад і розробка рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємств на зовнішніх ринках.

Для досягнення мети було поставлено та розв'язано такі основні задачі:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат управління маркетинговою стратегією на зовнішньому ринку підприємства;
- розглянути систему та процес управління маркетинговою стратегією підприємства;
- вивчити методи аналізу та методи оцінки процесу управління маркетингом на зовнішньому ринку підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- дослідити основні елементи організаційного процесу на підприємстві;
- проаналізувати систему управління маркетингом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на зовнішньому ринку.
- розробити рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою стратегією на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наукову новизну становить удосконалення деяких аспектів щодо управління маркетинговою стратегією підприємства.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення ефективного управління маркетингом підприємства на зовнішньому ринку

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади забезпечення управління процесами маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на зовнішніх ринках.

Джерелами інформації слугували Закони України, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 – 2018 рр., ресурси Internet.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1 Аналіз теоретичних засад маркетингової стратегії як частини системи управління підприємством

Введення в ринок високотехнічної і якісної продукції, зростання продуктивності праці, які спостерігаються протягом останніх років, зробили конкуренцію, як рушійну силу перехідної економіки. Враховуючи це, кожне підприємство функціонує в умовах ризику.

А. Оришич зазначає, що стратегія підприємства орієнтована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності. Суть стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дозволяє підприємству не просто використовувати поточні можливості, що виникли, а концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямах. Тому розробка та вибір певної стратегії для її втілення у життя є надзвичайно важливим питанням у діяльності підприємства, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й взагалі існування підприємства [1].

Продавжуючи думку вищесказаного автора, головне завдання стратегії – перевести організацію із теперішнього стану в майбутній, що більш вигідний. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири. Сучасні умови ринкового реформування економіки України обумовили формування нового маркетингового підходу до розв’язання проблем управління виробництвом й реалізацією товарів і послуг [1].

В економіці підприємства існують декілька підходів до визначення стратегії. Ми погоджуємось з тлумаченням стратегії Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда та Дж. Лємпєля, які розглядають стратегію підприємства як сукупність п’яти елементів:

- план (вид свідомої розробки порядку дій);

- позиція (пошук вигідного місця на ринку);
- прийом (засіб конкурентної боротьби);
- паттерн дій (сталий характер поведінки);
- перспектива (сприйняття намірів і відповідних дій в майбутньому).

Також слід підкреслити думку В. Ф. Глюека, який вважає що «Стратегія підприємства це уніфікований, вичерпний план, який забезпечує виконання головних завдань підприємства».

Аналогічного підходу дотримуються Г. Солонер, А. Шепард, Дж. Подольні, П. Мілгром, Дж. Робертс, В. Е. Ланкин, Т. В. Алесинская, Л. Н. Дейнека, В. Кінгом А. Н. Проклин, Б. Карлофом, Б. Клиландом, Дж. Гліном, В. Марковой, , які стверджують, що стратегія підприємства розглядається як довготривалий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на сферу, форми її діяльності і відповідні засоби. Аналізуючи різні варіанти терміну «стратегія підприємства», вважаємо раціональним дотримуватися нижчевикладеного визначення [2]:

О. О. Шебанова визначає стратегію підприємства, як комплекс першочергових дій, націлених на розв'язок його нагальних проблем, пов'язаних з місією, цілями та розподілом ресурсів для їх виконання. Стратегія визначає шлях розвитку підприємства відповідно до вимог ринку, орієнтує підприємство на нові способи використання капіталу, на інноваційні технологічні процеси виробництва, на ефективні форми доведення товару до ринку. За змістом стратегія підприємства є довгостроковим документом, сукупністю взаємопов'язаних етапів, спрямованих на виконання визначених цілей [2].

За автором Шебанова О. О. в економіці України представлені наступні типи стратегій підприємства [2]:

1) інтенсивного росту – стратегія посилення позицій на ринку, характеризується стимуляцією наявних споживачів до збільшення кількості придбаних товарів, залученням споживачів конкурентів і нових потенційних покупців;

2) розвитку ринку – націлена на збільшення збуту реального товару на нові ринки, на надання товару нового вигляду з метою поглинання нових сегментів ринку;

3) розвитку товару – передбачає збільшення збуту шляхом удосконалення наявних або впровадження нових товарів на теперішньому ринку;

4) інтегрованого росту – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на підкорення підприємств постачальників; стратегія вперед спрямованої вертикальної інтеграції, має на меті підкорення системи розподілу;

5) диверсифікаційного росту (стратегія концентричної диверсифікації, пропонує поповнення номенклатури товарами, подібними існуючому товару; стратегія горизонтальної диверсифікації, націлена на поповнення номенклатури товарами, не подібними існуючому товару, але потенційно цікавими для споживачів; стратегія конгломератної диверсифікації, характеризується збільшенням асортименту за рахунок товарів, не подібних існуючим, запровадженням нової технології виробництва на підприємстві);

6) скорочення (стратегія ліквідації підприємства; стратегія скорочення витрат).

Вважаємо, доцільно керуватись стратегією інтенсивного росту підприємства запропонованою О. О. Шебановою. Стратегії підприємства реалізуються на трьох рівнях [2]:

- корпоративний – притаманний підприємствам, які діють в декількох сферах бізнесу;

- бізнесовий;

- функціональний.

Третій рівень передбачає існування певних стратегій підприємства, серед яких доцільно виділити:

- організаційно - управлінську ;

- кадрів і соціального розвитку;

- технічного розвитку;

- виробничої діяльності;

- фінансової стабільності;

- маркетингову стратегію.

Філіп Котлер підкреслив, що компанія мусить перетворювати загальну стратегію в набір конкретних дій щодо розширення долі ринку.

Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень з XX століття, але і до сьогодення існують різні підходи до її визначення. Узагальнюючи все вище сказане, наведемо в таблиці 1.1 визначення поняття «маркетингова стратегія» видатними економістами:

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення поняття
Ф. Котлер	Логічна схема маркетингових заходів, з допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі.
І. Ансофф	Встановлення загальних напрямів зростання і укріплення позицій фірми у відповідності до її місії.
Е. Дихтль, Х. Хершген	Принципові середні або довгострокові рішення, які дають орієнтири і які скеровують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей.
Дж. О. Шонесси	Широка концепція того як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб долати супротив досягненню задач маркетингу.
Ж. Ландреві, Ж. Леві, Л. Д. Меркатор	Сукупність різних засобів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.
Р. Уинслі	Створення умов переваги фірми в цілому
О. Уолкер мол., Х. Бойд мол., Ж-К Ларше, Дж. Маллінз	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності для виконання задач фірми на певному товарному ринку
М. Дж. Бейкер	Основоположна мета збільшення обсягу продажів і досягнення стійкої конкурентної переваги

Продовження табл. 1.1

Дж. Хитон	Процес з'ясування аудиторії покупців і з'ясування які товари мають для неї сенс придбання.
Е. Дж Маккарти	Пошук привабливих можливостей і планування шляхів отримання вигоди з таких можливостей.
Г. Ассель	Засіб впливу фірми на споживача
М. Е. Мак Грас	Побудова і організація процесу задоволення потреб клієнта.
Б. А. Райзберг	Маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок.
Є. А.Уткин	Складова частина усього стратегічного управління підприємством, план його ділової активності.
Т. С. Бронікова, А. Г. Чернявский	Формування цілей, досягнення їх і розв'язок задач підприємства виробника по кожному окремому ринку на певний період.
М. Поліенко	Елемент загальної стратегії компанії, який описує як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів і дохідності від продажів у довготривалій перспективі.
С. Е. Чернов	Комплекс для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок по продуктам, каналам розподілу, методам просування продуктів, цінам та іншим елементам маркетингу, а також по бюджету маркетингу.
Е. П. Голубков	Головні напрямки маркетингової діяльності, на основі яких стратегічні господарські одиниці організації намагаються досягти своїх маркетингових цілей.
А. В. Алферов, А.Г. Безрудна	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробки ефективної програми заходів маркетингу для досягнення і обслуговування вибраного ринку.
А. В. Катернюк	Підбір і аналіз цільового ринку, створення і підтримка відповідного маркетинг- міксу, якій задовольняє певну групу людей.
А. Б. Звездова, М. С. Туровська	Комплекс базових рішень і принципів, які випливають з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, спрямованих на досягнення генеральної цілі фірми.

Джерело: таблицю сформовано на основі джерела [2]

Приведені в таблиці визначення відображають різницю в концептуальних підходах до маркетингової стратегії. Виходячи з висновків роботи, доцільно виділити дві концепції: організаційно – управлінську та філософську [2].

Представниками першої концепції можна вважати Н. В. Бурєннікова, Е. Дихтля, Х. Хершгена, І. Ансоффа, Р. Уинслі, О. Уолкера мол., Х. Бойда мол., О. Й. Лесько, Ж-К Ларше, Дж. Маллінза, М. Дж. Бейкера, Е. Дж Маккарті, Г. Асселя, Б. А. Райзберга та інших, які стверджують, що сукупність конкретних дій, спрямованих на покращення діяльності підприємства: визначення цільового ринку, розробку маркетингових заходів, запровадження інструментарію стратегічного управління, досягнення конкурентної переваги.

До другої концепції можна віднести М. Е. Мак Граса, Ф. Котлера, Ж. Леві, А. В. Катернюка, Ж. Ландреві, Л. Д. Меркатора, які зазначили що, на передній план висуває відношення соціальних груп на існуючому ринку: задоволення потреб існуючих груп покупців, визначення потенційних споживачів.

Проаналізувавши трактовки поняття «маркетингова стратегія», зроблені різними авторами, ми прийшли до висновку, що на сьогоднішній день в теорії маркетингу відсутнє загальноприйнятне визначення цього поняття. В той же час сучасний етап розвитку підприємницької діяльності необхідно вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів.

Тому ми вважаємо, що визначення потреб споживачів і подальше їх задоволення повинно бути покладено в основу поняття «маркетингова стратегія». Виходячи з цього нами пропонується наступне визначення:

Маркетингова стратегія – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних споживачів ринку, за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства. Маркетингова стратегія формує головні цілі виробництва та шляхи збуту товарів. Вона уявляє собою систему дій підприємства, спрямовану на урівноваження зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища. Маркетингова стратегія не є стратегією бізнесу, а полягає в «визначенні цілей виробництва та збуту і позиціювання товару на ринку». «Маркетингова стратегія це засоби, за допомогою яких має бути досягнута мета маркетингу» [2].

Рис. 1.1 – Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: рисунок складено на основі [2]

Реалізація маркетингової стратегії відбувається через оперативні дії і функціональну стратегічну поведінку підприємства, визначаючи її ринкову спрямованість. Маркетингова стратегія є основою маркетингу підприємства та призначена для швидкого реагування підприємством на зміни тенденцій ринку, для знаходження свого оригінального стилю праці, який буде визначений місією і тісно пов’язаний з цілями та можливостями підприємства, який буде спрямований на

розміщення товару в центрі уваги, в потрібному місці і часі, і зробить вибір товару природним, не суперечним іншим потребам споживача.

1.2 Методи оцінювання процесу управління маркетинговою стратегією підприємства

На сучасному етапі розвитку економічної науки категорія «потенціал» використовується в багатоманітних варіантах, але найбільш вживаними є такі категорії, як «економічний потенціал», «соціально-економічний потенціал», соціальний потенціал», «виробничий потенціал», «трудовий потенціал» та «маркетинговий потенціал».

Погоджуємося із думкою В. В. Герасимчук та О. Ю. Кузьменко, що маркетинговий потенціал – це сукупна спроможність маркетингової системи (підприємства), яка базується на політиці підприємства в галузі якості,забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон’юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів в області дослідження попиту, товарної,цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку [3].

Маркетинговий потенціал підприємств має на меті забезпечення його постійної конкурентоспроможності, опираючись на ряд факторів: якісне управління, ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства, ефективне застосування маркетингових інструментів та раціональне використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів. Ефективне використання складових частин маркетингового потенціалу, представлених на рис. 1.2, забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Рис. 1.2 – Складові частини маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: рисунок сформовано на основі [4]

В. В. Шарко та І. І. Поліщук стверджують, що для дослідження маркетингового потенціалу підприємства важливо застосовування усього арсеналу маркетингових досліджень. Сьогодні методологічні основи маркетингу складаються із загальнонаукових, аналітико-прогностичних методів, а також методичних прийомів, запозичених із галузей широкого спектру знань (рис. 1.3) [4].

Рис. 1.3. – Система методів дослідження маркетингової діяльності підприємства

Джерело: рисунок складено на основі [4]

Частково погоджуємось з вищесказаними авторами, що загальнонауковими методами для дослідження маркетингового потенціалу підприємства можуть бути успішно застосовані системний і комплексний аналіз. Системний аналіз дозволяє розглядати будь-яку ринкову ситуацію як певний об’єкт для вивчення з великим діапазоном внутрішніх і зовнішніх причинно-наслідкових зв’язків. Так, зміни на ринку споживчих товарів можуть бути причиною зовнішніх процесів, зміни у сфері ринку засобів виробництва, фінансового ринку, міжнародного ринку – внутрішніх процесів зміни в розвитку ринків окремих тісно взаємопов’язаних товарів. Комплексний підхід дозволяє досліджувати ринкову ситуацію, розглядаючи її як об’єкт, який має різні прояви. Наприклад, проблематика ринку окремого товару може бути пов’язана зі зміною попиту, товарної пропозиції або ціни. У даному випадку – це свого роду аспекти досліджуваного об’єкта (або ситуації), дотримуючись яких можна визначити стратегічні та тактичні рішення виходу із ситуації [4].

Повністю погоджуємось з твердженням, що кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату [4].

Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми тісно взаємопов'язані: з одного боку, фірма створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування

факторів зовнішнього середовища, з другого – фірма адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища [5].

Внутрішнє середовище організації являє собою сукупність внутрішніх змінних організації, що надають безпосереднє вплив на здійснювані в організації процеси і, в основному, є результатом управлінських рішень, тобто контролюються керівництвом. Зовнішнє середовище фірми – це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування [6].

В. В. Шарко та І. І. Поліщук зазначили, що залежно від сфери дослідження – внутрішнього або зовнішнього середовища – на підприємстві можуть використовуватися маркетингові дослідження, маркетинговий аналіз, маркетинговий аудит або маркетингова діагностика (рис.1.4) [4].

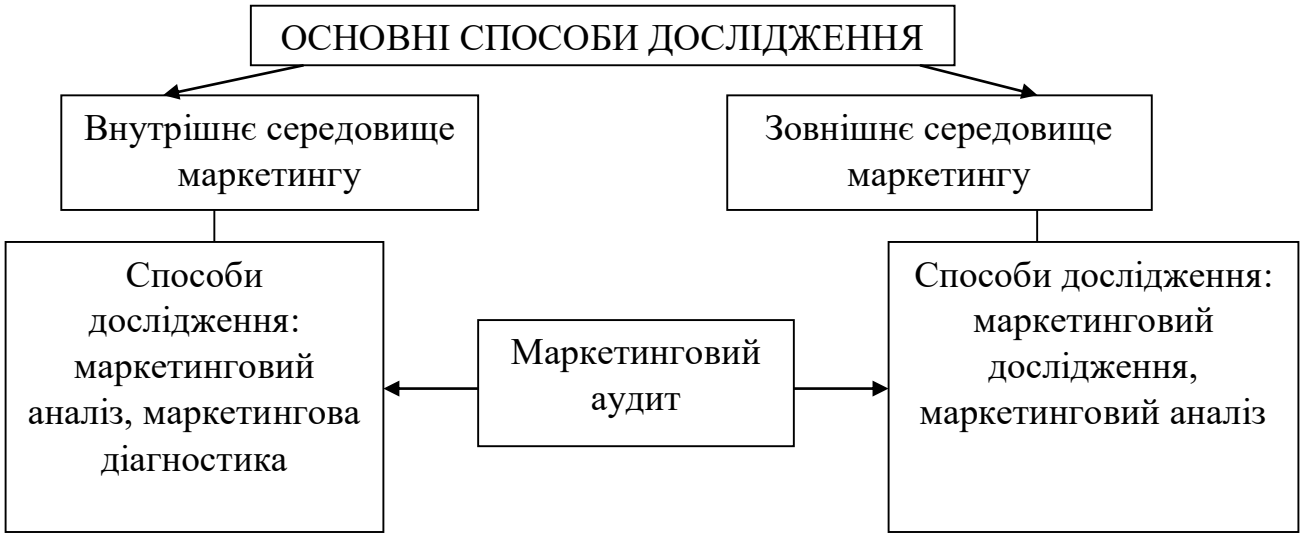

Рис. 1.4 – Взаємозв’язок основних способів дослідження в маркетингу

Джерело: рисунок сформовано на базі [4]

Майже погоджуємось з визначенням вищенаведених авторів В. В. Шарко та І. І. Поліщук, що кінцевим результатом маркетингової діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення та опис поточного і перспективного стану маркетингового середовища підприємства. На основі діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення маркетингового потенціалу підприємства.

Розглянемо способи дослідження в маркетингу залежно від сфери і цілей дослідження (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2

Способи дослідження в маркетинговій діяльності підприємства

Сфера дослідження	Цілі дослідження	Способи дослідження
Внутрішнє середовище маркетингу	Аналіз реальних процесів на підприємстві та виявлення рівня впливу факторів на них	Маркетинговий аналіз
	Ідентифікація та визначення характеру впливу проблем на маркетингову діяльність підприємства, виявлення причин їх прояву	Маркетингова діагностика
Зовнішнє середовище маркетингу	Збір необхідних даних та їх аналіз для зниження невизначеностей за кожним конкретним проявом проблем в маркетинговій діяльності підприємства	Маркетингові дослідження
	Пояснення реальних процесів зовнішнього середовища та визначення факторів впливу на маркетингову діяльність підприємства	Маркетинговий аналіз
Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу	Встановлення відповідності (чи невідповідності) між зовнішнім та внутрішнім середовищем	Маркетинговий аудит

Джерело: таблицю сформовано на основі джерела [4]

Таким чином, для ефективного функціонування та адаптації підприємств необхідно, у першу чергу, визначити фактори впливу, які хоча безпосередньо і не впливають на суб'єкт господарювання, є першопричиною позивних або негативних змін, що відбуваються на підприємстві. Маючи відповідну інформацію про характер дії факторів змін, менеджмент підприємства здатний передбачувати майбутні події та приймати відповідні антикризові рішення, адаптуючи його до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зробимо групування методів дослідження, що припускає поділ їх на класичні та сучасні (рис. 1.5).

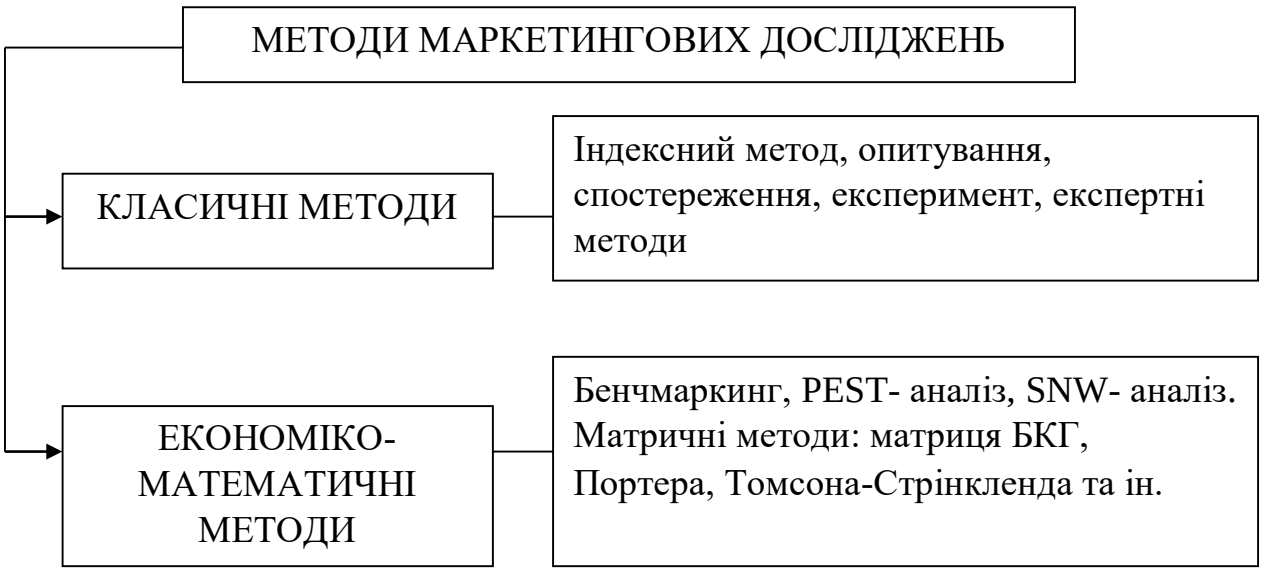

Рис. 1.5. – Класичні та економіко математичні методи маркетингових досліджень

Джерело: рисунок складено на основі [4]

В. В. Шарко та І. І. Поліщук класифікують класичні методи, як запозичені зі статистики і використовуються при проведенні досліджень протягом періоду, вони досить вивчені та описані в спеціальній літературі. Сучасні методи маркетингових досліджень завоювали право на існування порівняно недавно, їх розробка пов'язана з обмеженістю застосування класичних методів на деяких ринках, зокрема на ринку продукції виробничо-технічного призначення. В зарубіжній практиці маркетингу приблизно 9/10 інформації виходить шляхом усного опитування, тобто інтерв'ю.

Особливе місце в методичному арсеналі маркетингу займають методи експертних оцінок. Вони дозволяють досить швидко отримати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні й слабкі сторони підприємства, отримати оцінку ефективності тих або інших маркетингових заходів [4].

А. І. Куртов, О. В. Полікашин, А. І. Потіхенський, В. М. Александров класифікують метод «Дельфі», як найбільш формальним з усіх методів експертного прогнозування і найбільш часто застосовується в технологічному прогнозуванні, дані якого використовуються потім в плануванні. Це груповий метод за яким здійснюється індивідуальне опитування групи експертів щодо їх припущень про майбутні події в різних галузях, де очікуються нові відкриття або удосконалення. Опитування здійснюється за допомогою спеціальних анкет, особисті контакти експертів і колективні обговорення виключаються. Отримані відповіді зіставляються аналітиками, а узагальнені результати знову спрямовуються членам групи. На основі такої інформації члени групи, як і раніше зберігаючи анонімність, роблять подальші припущення про майбутнє, причому цей процес може повторюватися кілька разів (так звана багатотурова процедура опитування). Після того як починає з'являтися збіг думок, результати використовуються в якості прогнозу [7].

Теслюк В. М., Піщана Н. П. визначають метод «мозкової атаки» (брейнсторминг), як процедуру групового креативного мислення, спосіб одержання від групи осіб великої кількості ідей за короткий проміжок часу. Використовуючи цей метод, група може швидко створити ряд ідей, проблем, задач, які потребують розробки, та швидко їх пояснити і оцінити. Основна особливість методу «мозкової атаки» полягає в колективному пошуку оригінальних ідей. Цей метод стимулює творчу активність групи, дозволяє кожному включитися в діяльність [8].

Синектика вважається методом з високим творчим потенціалом. Ідея методу полягає в поступовому відчуженні вихідної проблеми шляхом побудування аналогій з іншими областями знань. Після багатоступеневих аналогій проводиться швидке

повернення до вихідної задачі. Зведемо основні традиційні методи маркетингових досліджень в табл. 1.3 і дамо їм коротку характеристику [4].

Таблиця 1.3

Характеристика методів дослідження

Метод	Зміст	Переваги	Недоліки
Спостереження	Реєстрація реакції споживача	Високий ступінь об'єктивності оцінки	Деякі фактори не піддаються спостереженню Великі витрати.
Опитування, інтерв'ю	Опитування учасників ринку та експертів	Дослідження обставин і факторів, що не проявились у поведінці споживача	Необхідність забезпечення репрезентативності вибірки
Панельні дослідження	Повторний збір інформації через певний період часу у визначеному місці	Виявлення тенденцій розвитку за визначений період. Можливість порівнювати результати наступних досліджень із результатами попередніх.	Труднощі у формуванні репрезентативної вибірки. Існування так званого ефекту панелі. Смертність панелі.
Експеримент	Дослідження впливу одного фактору на інший	Можливість дослідження впливу різних факторів, контроль ситуації великі затрати часу та засобів	Неможливість штучного повторення явищ і процесів

Джерело: таблицю сформовано на основі джерела [4]

Ми повністю погоджуємось з думкою В. В. Шарко та І. І. Поліщук, що на практиці під час дослідження маркетингового потенціалу підприємства, швидше за все, можуть використовуватися не один, а всі типи досліджень, причому в будь-якій послідовності. Так, на основі описового дослідження може бути прийнято рішення про проведення розвідувального дослідження, результати якого можуть бути уточнені за допомогою казуального дослідження, в основу якого покладено проведення експерименту. Вибір конкретного типу дослідження багато в чому

визначається цілями дослідження і завданнями, які вирішуються на окремих етапах його проведення. Оскільки дослідження маркетингового потенціалу ближче до пошукового дослідження, то програма та детальний план дослідження не складається. Найчастіше завдання формулюються вже в процесі дослідження. Часто фахівець для перевірки власних гіпотез запитує в клієнта таку інформацію, як порівняльна рентабельність продажів того чи іншого товару або рівень «плинності» покупців товарів і послуг клієнта. Характерним для дослідження є те, що збір інформації ведеться без застосування жорстких методик. Хоча існують загальні схеми дослідження, послідовність його проведення та набір стандартних інструментів, тим не менш фахівець, який проводить дослідження, набагато більш вільний у діях, ніж при проведенні типових соціологічних досліджень. Фахівець може ігнорувати такий основоположний принцип проведення досліджень, як принцип репрезентативності. Принцип порівнянності даних ігнорується, наприклад, у випадках, коли фахівець може порівнювати результати досліджень проведених у різний час і на різних вибірках [4].

1.3 Ключові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Розрахунками економічної ефективності займались велика кількість вчених, але ми відмітили думки таких вчених, як, Т. Амблер, Ленсколд Дж., В. С. Наумова, М. В. Височіна, П. Голубков, Н. К. Моісеєва, В. Н. Похабов, И. В. Пономаренко, Ю. Н. Соловйов, Т. Є. Дерев'янченко, В. А. Верба, О. М. Гребешков. У працях цих вчених наведені методи оцінки маркетингової діяльності підприємства загалом. Не враховується специфіка маркетингової діяльності по галузях економіки, по видам маркетингових дій, немає загальної думки щодо розуміння управління маркетингом як інвестиційної діяльності, а також поняття ефективності маркетингової діяльності загалом. Відсутня загальна класифікація методів оцінки ефективності маркетингової діяльності, на якій основі можна було б здійснити порівняння цих методів та визначити можливості до їх застосування. [9]

Частково погоджуючись із Лукан Олександрою, що у загальному розумінні під поняттям «ефективність» – це співвідношення результату будь-якої діяльності

до понесених на неї витрат. Застосовуючи таке визначення до маркетингової діяльності, можна сформулювати, що ефективність управління маркетингом – це співвідношення між результатами, отриманими від проведення маркетингових заходів (дослідження ринку, реклами, стимулювання збуту тощо), та витратами на їх здійснення. Виділяють кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності – це [10]:

- відносний різноманітний (по всіх етапах процесу збуту) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення збутової діяльності;
- відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;
- віддача витрат, пов'язаних з маркетингової діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності.

На нашу думку, під результатами збутової діяльності підприємства слід розуміти не тільки збільшення попиту із залученням нових споживачів з урахуванням рівня лояльності до підприємства (його бренду), а також ступінь задоволення потреб споживачів, дохід від реалізації та обсяги збуту продукції, відносну частку товарів робіт, послуг) на ринку, покращення показників щодо логістичної діяльності тощо. Стосовно витрат маркетингової діяльності, то їх часто ототожнюють з рекламою.

Існує декілька підходів до класифікацій показників щодо ефективності маркетингової діяльності. На нашу думку варта увага класифікація (яка охоплює кількісні показники ефективності), яку представив Дерев'янченко Т. Є. [9]:

- факторний і кластерний аналізи;
- регресивні і кореляційні методи, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;
- імітаційні методи, що застосовуються для змінних, які впливають на

ситуацію зі маркетингом (наприклад, конкуренцію) і не піддаються аналітичному рішенню;

- методи статистичної теорії прийняття рішень використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміни ринкової ситуації;
- лінійне та нелінійне програмування;
- детерміновані та ймовірні (стохастичні) методи.

В. А. Верба та О. М. Гребешков запропонували усі сучасні методичні підходи об'єднати у дві групи за критерієм способу оцінювання [9]:

1) на основі експертних оцінок;

2) на основі визначення фінансової оцінки.

При чому при використанні фінансових оцінок ефективність можна визначати або з позиції підвищення ринкової вартості бізнесу, або на основі аналізу показника рентабельності маркетингових інвестицій.

Перша група показників базується на експертній оцінці виконання на підприємстві таких функцій, як сегментування ринку й вибір цільових сегментів, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів виведення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація маркетингової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності.

Другу групу показників можна поділити на два підходи:

1) добре викладений в працях В. П. Савчук, який стверджує, що в сучасних умовах в якості універсального показника ефективності діяльності компанії повинна виступати вартість бізнесу, як результуючий вимірник багатства власника. Дослідник вважає, що саме цей критерій повинен лежати в основі при оцінці, як маркетингової стратегії компанії в цілому, так і окремих маркетингових програм. Вплив маркетингових програм є двоїстим: з одного боку, маркетингові програми покликані підвищити поточний прибуток компанії, а з іншого вони сприяють зміцненню іміджу фірми й, отже, створюють певний інтегральний ефект, що триває протягом декількох років [9].

Оцінка ефективності управління маркетингом, що базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій, було докладно описано Дж. Ленсколдом. Процес вибору й визначення пріоритетності маркетингових інвестицій істотно відрізняється від аналогічного процесу для капітальних вкладень, що вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності й дозволяє більш творчо використовувати показник рентабельності інвестицій. Припущення, які впливають на значення рентабельності маркетингових інвестицій, регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і видатків на збутовий канал Тому процедури виміру рентабельності маркетингових інвестицій є гнучкими й динамічними, фокусуються на кожному конкретному рішенні про додаткові інвестиції [11].

О. Лукан стверджує, що на практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності підприємства. Ефективність маркетингової діяльності підприємств окреслюють такі показники [10]:

- частка маркетингового персоналу, яка відображає частку працівників, які виконують функції управління маркетингом, у загальній чисельності персоналу підприємства;
- частка витрат на персонал зі маркетингу являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники відділу маркетингу, загальному фонді заробітної плати підприємства;
- рівень рентабельності витрат на просування характеризує ефективність маркетингових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування;
- коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення цього показника зі знаком "плюс" та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, і навпаки, коли даний показник знижується або набуває від’ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції.

Оцінити процес управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку можна за допомогою показників наведені [12]:

1) Ринкова частка підприємства розраховується за формулою:

$$РЧ = \frac{ОЗ}{МР} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де ОЗ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку, гр. од;

МР – місткість ринку, гр. од.

2) Коефіцієнт зміни обсягів експорту розраховується за формулою:

$$kЗОП = \frac{ОПКЗП}{ОППЗП}, \quad (1.2)$$

де ОЕПП – обсяг експорту за аналогічний період попереднього року, гр. од;

ОЕЗП – обсяг експорту за звітний період, гр. од.

3) Ефективність реалізації товарів розраховується за формулою:

$$ЕРТ = \frac{Др}{Вр}, \quad (1.3)$$

де Др – доходи від реалізації товарів, гр. од.;

Вр – витрати на реалізацію товарів, гр. од.

4) Рівень рентабельності товарообороту розраховується за формулою:

$$РТ = \frac{Прт}{Т} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де Прт – прибуток від реалізації товарів, гр. од.;

Т – обсяг товарообороту підприємства, гр. од.

5) Частка експорту в загальному товарообороті розраховується за формулою:

$$ЧЕ = \frac{ОЕ}{Т}, \quad (1.5)$$

де ОЕ – обсяг експорту, гр. од.;

Т – обсяг товарообороту підприємства, гр. од.

Завдяки використанню цих показників аналізується економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

Для того щоб, підприємство отримало конкурентні переваги на закордонних ринках воно повинно мати потужну систему маркетингової діяльності, яка б складалася з декількох підрозділів.

Також необхідною умовою ефективного управління маркетинговою діяльністю в міжнародній сфері є функціонування на підприємстві спеціальних комплексів або служб, які б допомагали обслуговувати та максимально прискорювати операції зі маркетингу.

Важливим фактором успіху підприємства на зовнішніх ринках є конкурентоспроможність його технологій, обладнання та інших ресурсів. Вони повинні відповідати міжнародним стандартам якості, які є ознакою солідності та надійності підприємства.

Висновки до 1 РОЗДІЛУ

У першому розділі проаналізовано теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства та сформовано понятійний апарат дослідження маркетингової діяльності підприємства.

А саме визначено, що формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідні нові підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Доведено, що здійснення маркетингової діяльності є об’єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності

підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. При цьому відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів.

Враховуючи все вищесказане, ми стверджуємо, що маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергічний ефект.

Разом з цим зазначимо, що зростаюча роль маркетингу в діяльності господарюючих суб’єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функціях. Як господарська функція маркетинг пройшов чотири етапи розвитку, таких як виконання функцій розподілу, організаційна концентрація, виділення самостійної служби маркетингу та перетворення маркетингу на генеральну функцію управління підприємством. За таких умов підвищується значення внутрішнього маркетингу, що є інструментом підвищення мотивації співробітників, а отже, може розглядатися як складова управління маркетинговою діяльністю.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Досліджуваним підприємством було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке було засновано 22.10.1992, зареєстровано 30.12.1994. Сьогодні на «Київській кондитерській фабриці «ROSHEN» працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу [13].

На фабриці встановлено високоякісне обладнання як закордонних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва – «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» та інші [14].

Метою діяльності є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів реалізації. збереження лідерства за загальними обсягами виробництва і продажів кондитерських виробів в Україні [14].

Предметом діяльності є виготовлення шоколаду та цукристих кондитерських виробів; какао, сухарі, печиво, пироги, тістечка тривалого зберігання; хліб та хлібобулочні вироби; оптова торгівля цукром, шоколадними та кондитерськими виробами [14].

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечена обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за

найсучаснішими технологіями. Продукція підприємства розповсюджена на ринках України, Росії, Казахстану, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччини, США, Молдови, Ізраїлю, Литви та інших країн [14].

В результаті дослідження діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нами було виявлено сильні та слабкі сторони, які зображені на рис. 3.1.

Рис. 2.1 - Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: рисунок сформований на основі [13- 14]

Постачальниками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є [14]:

– швейцарська компанія Taloca – какао-боби;

– ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин»;

– «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький) – виробники і постачальники алкогольної продукції;

– дочірнє підприємство (Санкт-Петербурзького комбінату) – харчові добавки (ароматизатори), какао-порошок;

– Полтавський цукрозавод – цукор;

– Австралія – рослинні жири (для начинки);

– польська компанія «Пемпакс» – сухе молоко,

– німецька компанія «Vita+» – емульгатори, ванілін.

Посередниками підприємства є магазини харчової промисловості, кав'ярні – на етапі реалізації, спеціалізовані фірми та установи – поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів, транспортні організації – займаються доставкою продукції до місця її реалізації фінансові установи – при реалізації продукції на ринку [14].

Стратегічні цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

1) затвердити та посилити свої позиції на ринку України
2) поліпшення якості продукції та збільшення її асортименту
3) відкриття нових ринків збуту

Метою оцінювання фінансового стану та тенденцій його розвитку за 2016 - 2018 рр. є підвищення його рентабельності. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проводиться за наступними показниками в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів) без ПДВ, тис грн	232312	259205	373344	26893	12	114139	44
Собівартість реалізованої продукції (товарів), тис грн.	204239	228412	318238	24173	12	89826	39
Валовий прибуток, тис грн..	28073	30793	55106	2720	10	24313	79
Інші операційні доходи, тис грн.	54744	30872	2582	-23872	-44	-28290	-92
Інші операційні витрати, тис грн.	46008	28719	11283	-17289	-38	-17436	-61
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн.							

Продовження табл. 2.1

- прибуток	10362	3781	11887	-6581	-64	8106	214
- збиток	0	0	0	0	0	0	0
Чистий, тис грн.							
- прибуток	11021	2768	11125	-8253	-75	8357	302
- збиток	0	0	0				
Рівень рентабельності, %	4,74	1,07	2,98	-3,68	-77	1,91	179
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	603015	576366	701294	-26649	-4	124928	22
Фондовіддача	2,60	2,22	1,88	0	-14	0	-16
Середньоспискова чисельність працівників, люд.	846	750	751	-96	-11	1	0,13
Продуктивність праці, грн/люд.	274,60	345,61	497,13	71,01	26	151,52	44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,78	0,95	0,42	0,17	22	-0,53	-56

Джерело: таблицю сформовано на основі [13, 15]

В результаті проведених розрахунків, було визначено, що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2018-му році збільшився на 39%, на відміну від 2017, що свідчить про збільшення витрат на виробництво основного виду продукції. Потрібно також звернути увагу на те, що собівартість реалізованої продукції зросла повільніше, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що, природно, позитивно впливає на темпи росту (приросту) прибутку. Збільшення показника валового прибутку на 10% та 79% у 2017 та 2018-му роках відповідно, що говорить нам про ефективну діяльность виробничих підрозділів підприємства. Фондовіддача це показник, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. В нашому випадку, ми помітили тенденцію збільшення цього показника, що свідчить про ефективність використання основних засобів. Продуктивність праці такий це показник, який характеризує трудову діяльність працівників підприємства. Тобто характеризує, яку кількість продукції вироблено за одиницю часу. Протягом останніх трьох років ми спостерігаємо позитивну тенденцію приросту цього показника.

Показник абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Наші показники протягом 2016-2018 рр. вище нормативного, що також може вказувати на проблеми в компанії і свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Результати аналізу показників фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2016 - 2018 рр., графічно зображені на рис 2.2 - 2.9.

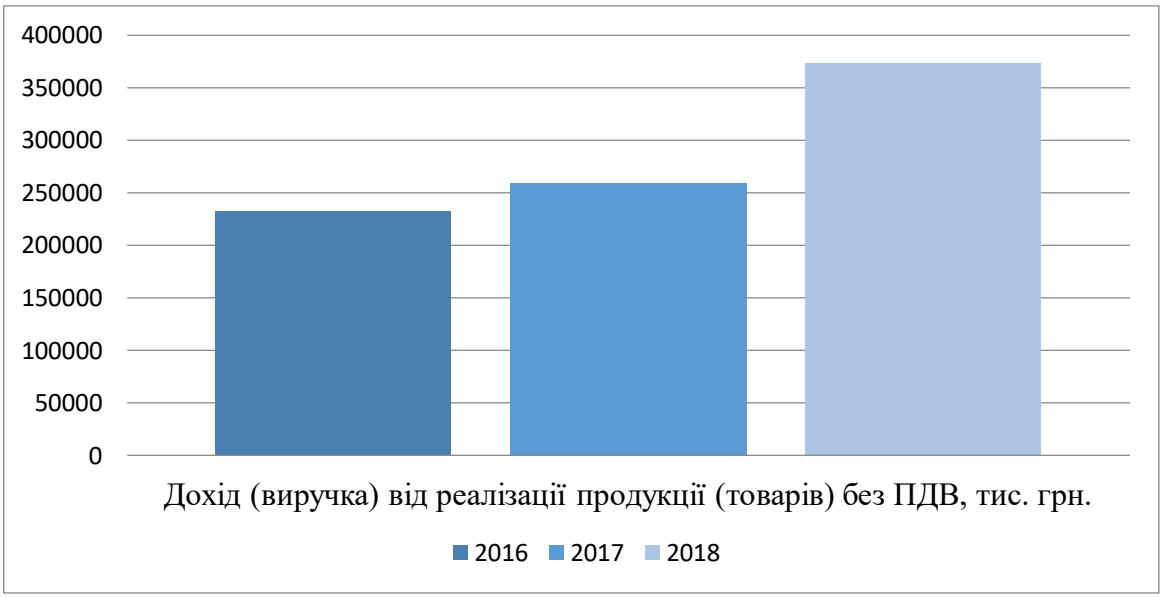

Рис. 2.2 - Динаміка зміни доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів) рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

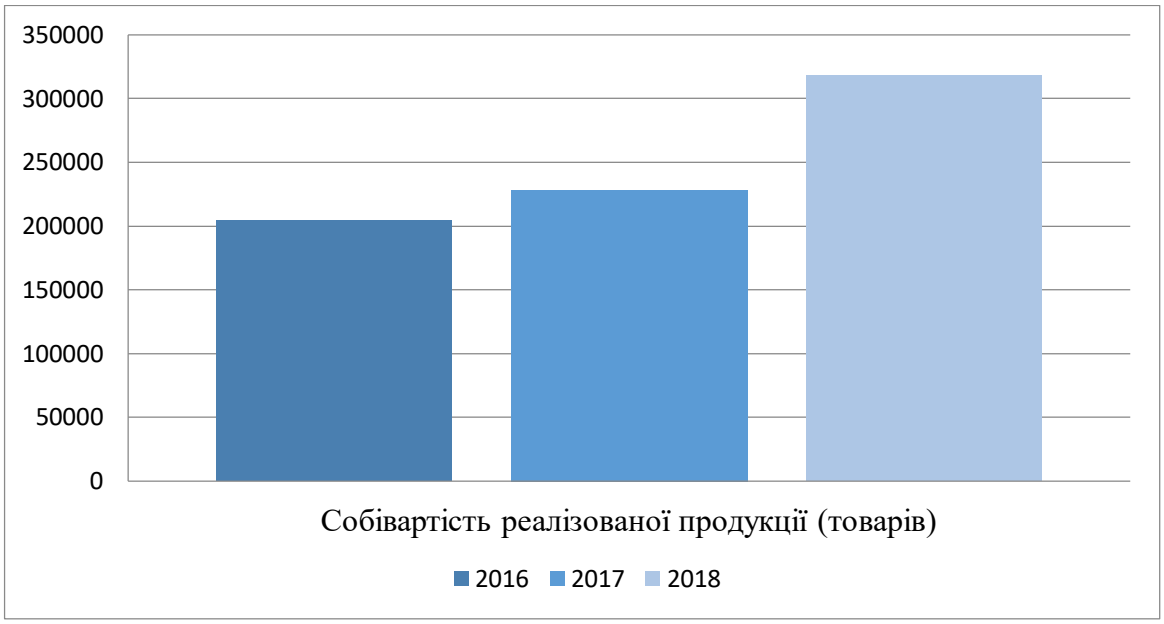

Рис 2.3 - Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції (товарів) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

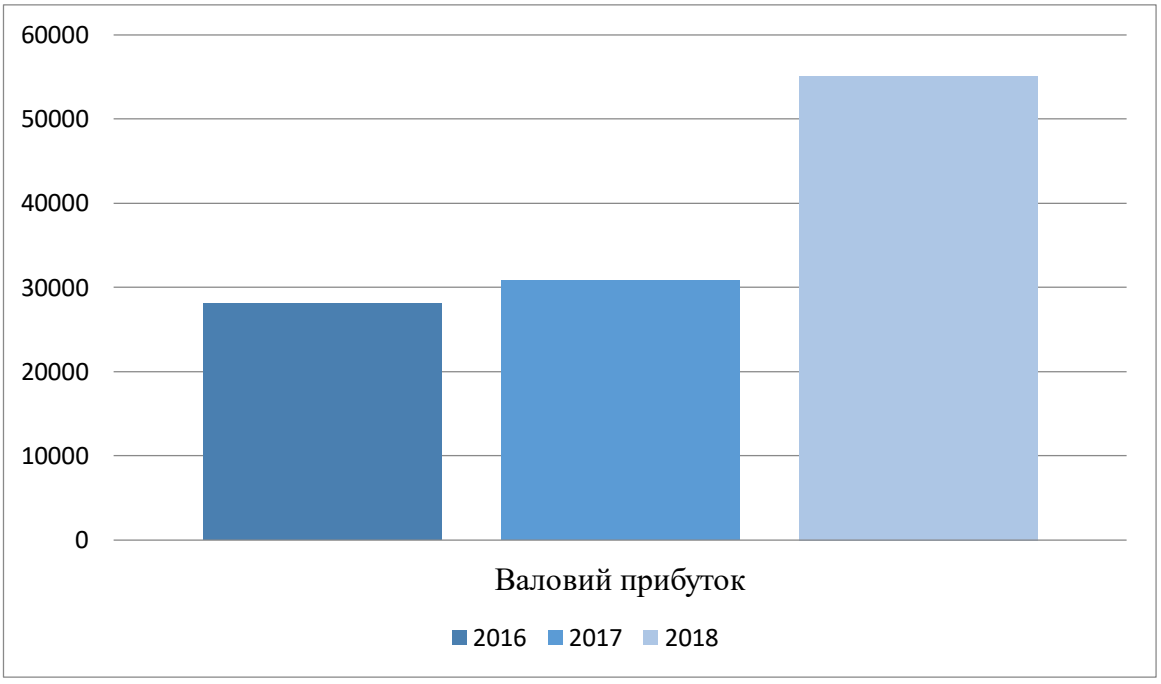

Рис 2.4 - Динаміка зміни валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

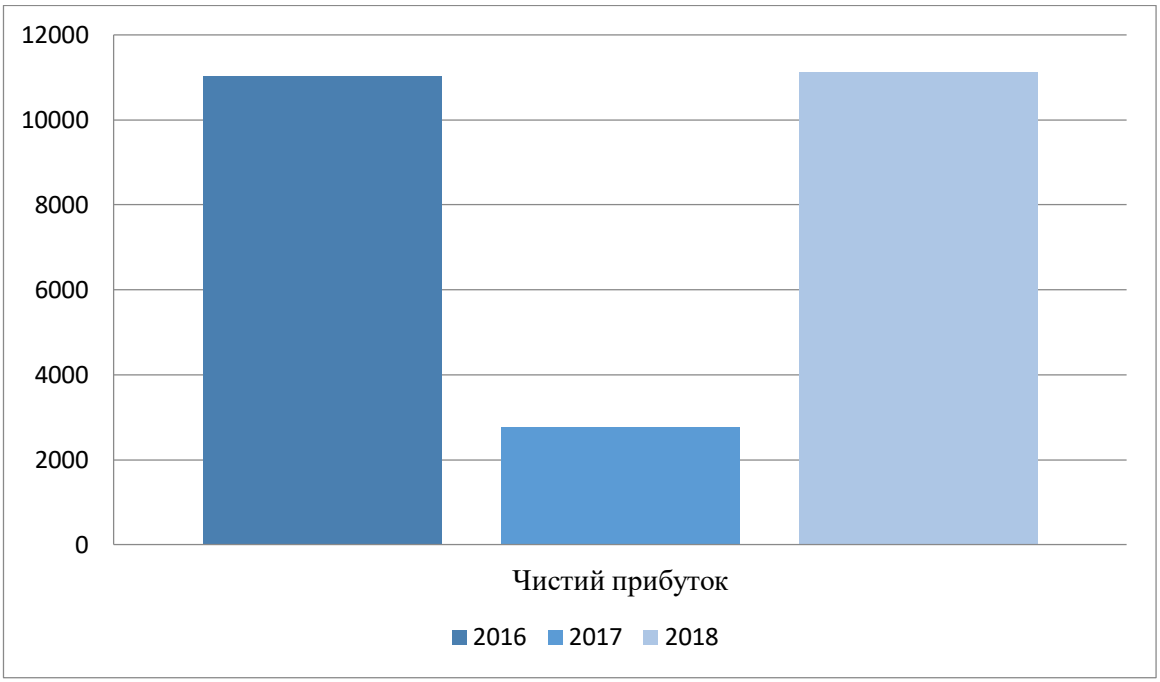

Рис 2.5 - Динаміка зміни чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

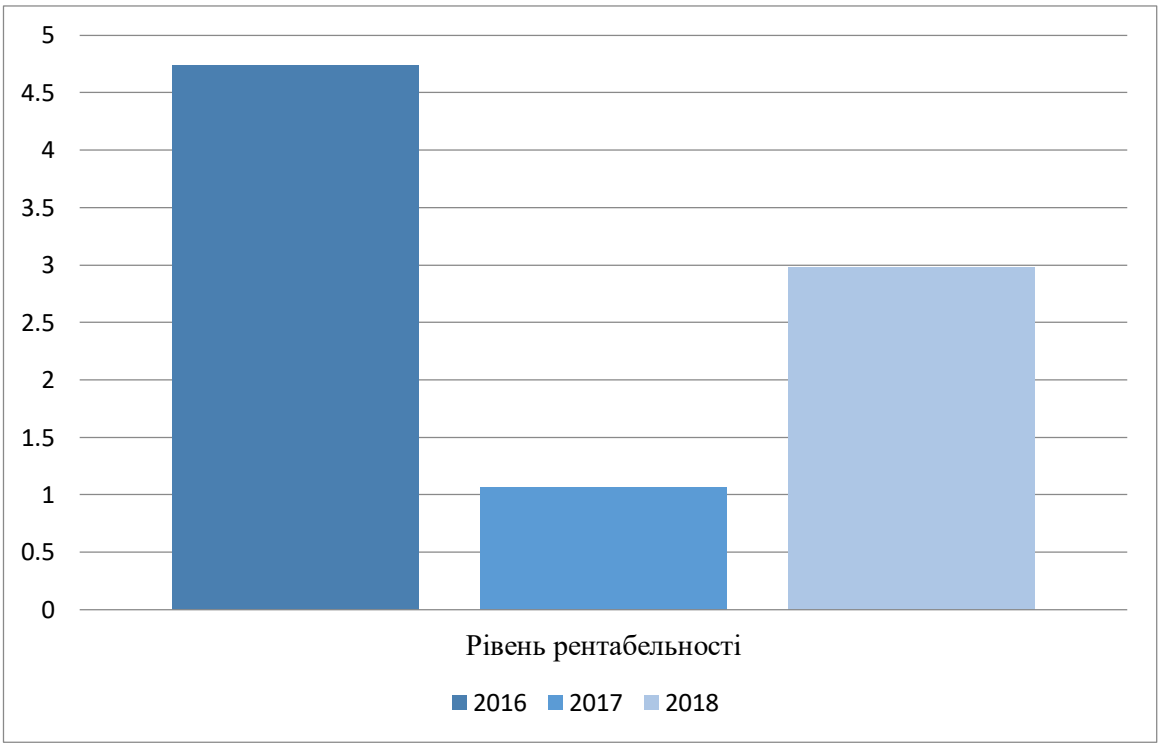

Рис 2.6 - Динаміка зміни рівня рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

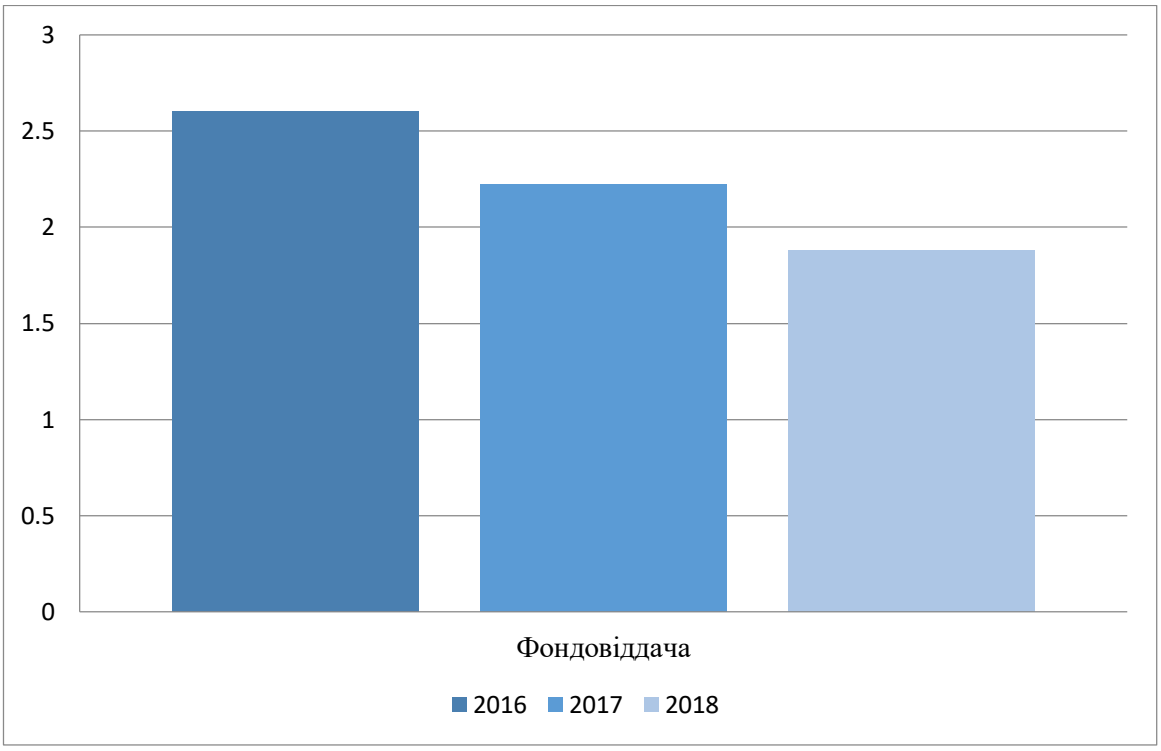

Рис 2.7 - Динаміка зміни показника фондовіддачі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

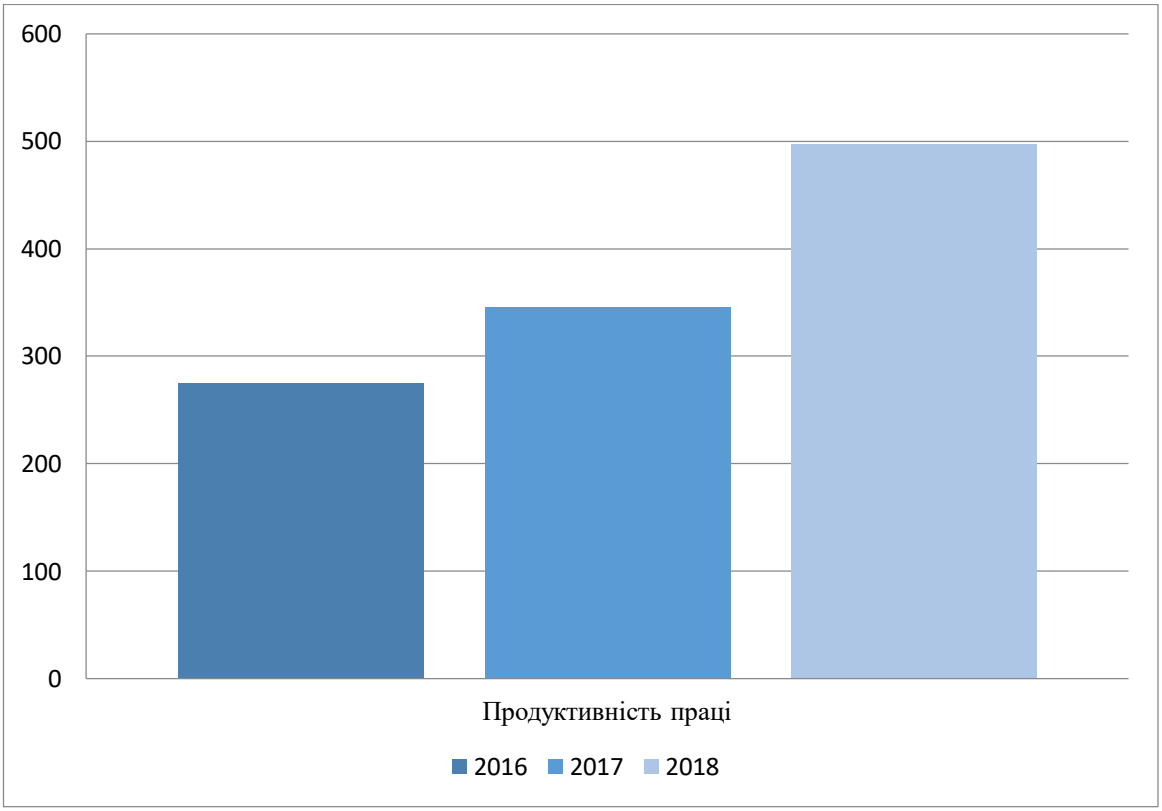

Рис 2.8 - Динаміка зміни продуктивності праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

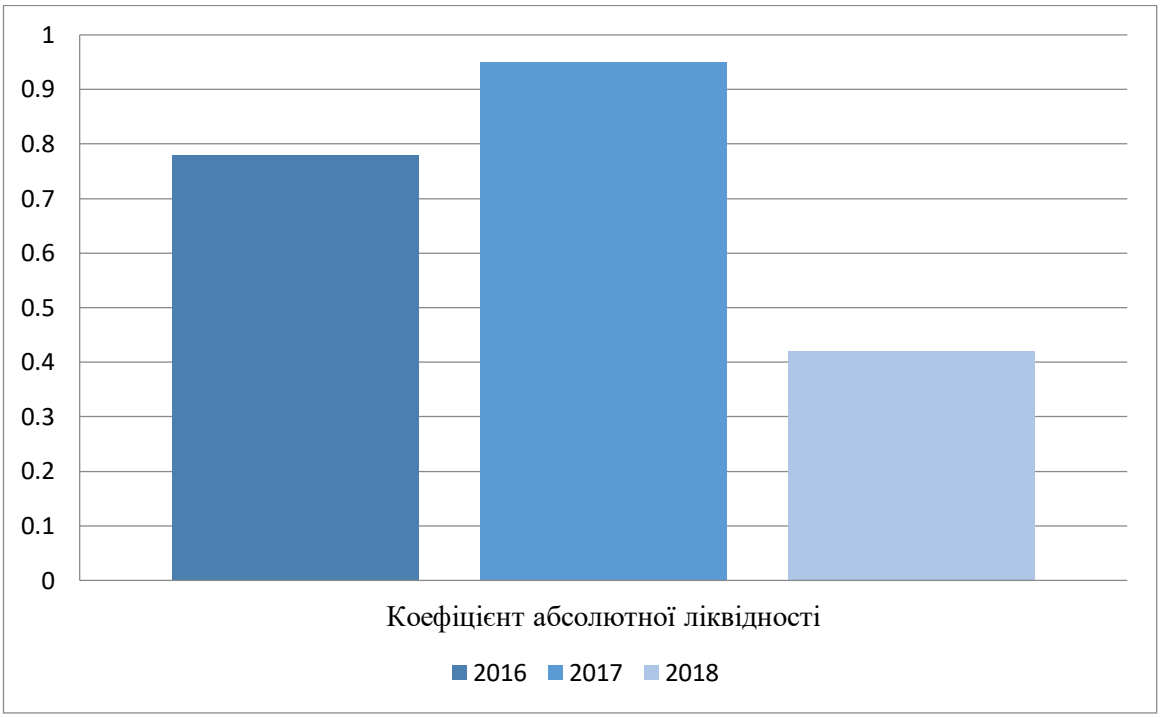

Рис 2.9 - Динаміка зміни коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнити таким показником, як рентабельність. Рівень рентабельності - це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність фінансової та господарського діяльності підприємства [16].

Для аналізу рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було розраховано такі показники, що відображено у таблиці 2.3:

1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн., який розраховується за формулою [16]:

$$В = \frac{(ЧД - ПРДО)}{ЧД} \quad (2.1)$$

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розрахунок витрат на 1 грн буде мати вигляд:

$$В_{2016} = \frac{(232312 - 10362)}{232312} = \ 0{,}96 \text{ тис грн;}$$

$$В_{2017} = \frac{(259205 - 3781)}{259205} = 0{,}99 \text{ тис грн;}$$

$$В_{2018} = \frac{(373344-11887)}{373334} = 0{,}97 \text{ тис грн.}$$

2. Рівень рентабельності активів підприємства, який розраховується за формулою [16]:

$$Р_а = \frac{ВП(ПРДО,ЧП)}{А} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

3. Рівень рентабельності власного капіталу, який розраховується за формулою [16]:

$$Р_{вк} = \frac{ВП(ПРДО,ЧП)}{ВК} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

4. Рівень рентабельності основного капіталу підприємства, який розраховується за формулою [16]:

$$Р_{ок} = \frac{ВП(ПРДО,ЧП)}{ОК} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року	2018 від 2017 року
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, тис грн.	0,96	0,99	0,97	0,03	-0,02
Рівень рентабельності активів підприємства, %	3,98	4,67	6,94	0,69	2,27
Рівень рентабельності власного капіталу підприємства, %	5,29	5,75	10,24	0,46	4,49
Рівень рентабельності основного капіталу підприємства, %	4,89	5,38	9,64	0,49	4,26

Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість, чи прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат чи ресурсів. Вони відображають ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних

напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д [16].

Найбільш повно, порівняно з прибутком, рентабельність характеризують остаточні результати господарювання, тому її величина показує співвідношення ефекту з наявними або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні [16].

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що витрати підприємства зберігали тенденцію зменшення на протязі останніх двох років. Разом з цим показники рентабельності активів підприємства, власного капіталу і основного капіталу аналогічно з попереднім показником зберігали тенденцію збільшення протягом 2016 - 2018 рр.

Отримані результати відображені у графічному вигляді (рис 2.10 - 2.11)

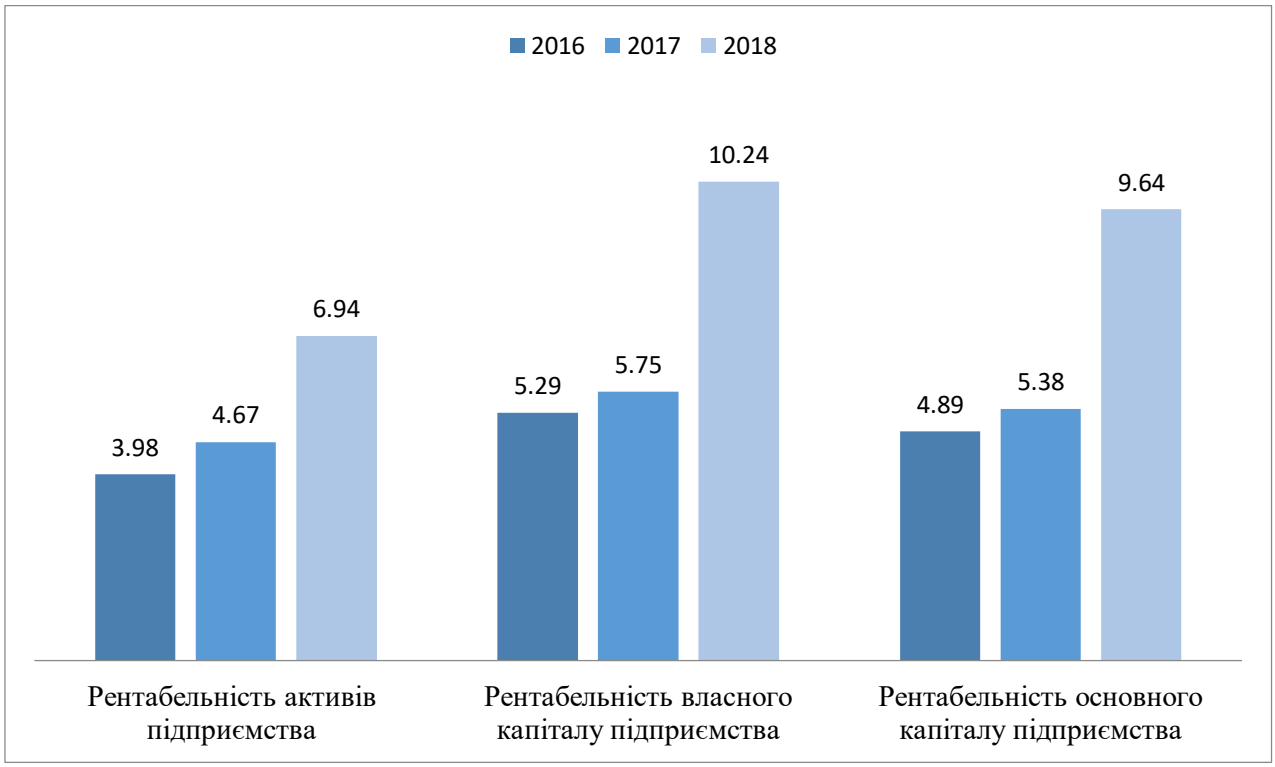

Рис. 2.10 - Динаміка зміни основних показників рівнів рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

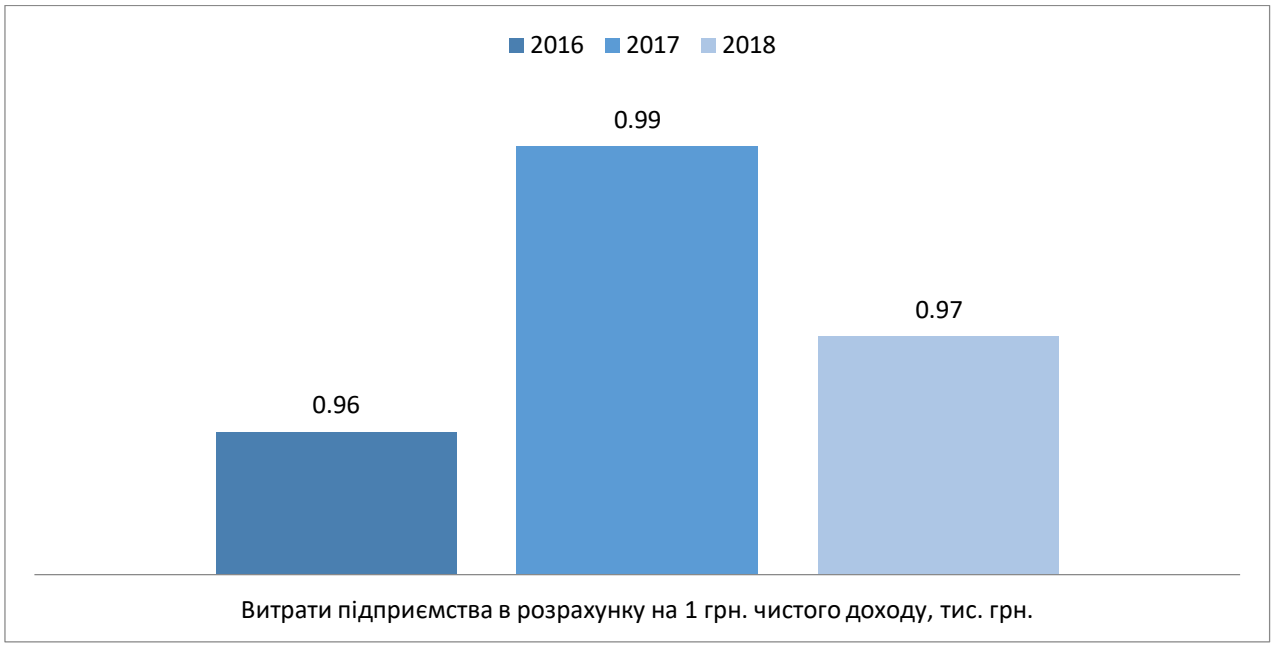

Рис. 2.11 - Динаміка зміни витрат в розрахунку на 1 грн. чистого доходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Для характеристики різни аспектів фінансового стану підприємства застосовуються, як абсолютні так і відносні показники фінансові коефіцієнти, які являють собою відносні показники фінансового стану. Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає в порівнянні їх значень з базисними величинами, а також у вивчені їх динаміки за кілька років. Для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було обрано такі показники, що відображено в таблиці 2.4:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності, який розраховується за формулою [16]:

$$К_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ} \quad (2.5)$$

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розрахунок коефіцієнту поточної ліквідності буде мати вигляд:

$$К_{пл2016} = \frac{102044}{130994} = 0,78;$$

$$К_{пл2017} = \frac{82630}{86910} = 0,95;$$

$$К_{пл2018} = \frac{92601}{222298} = 0,42.$$

2. Коефіцієнт платоспроможності, який розраховується за формулою [16]:

$$К_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ+ДЗ} \quad (2.6)$$

3. Коефіцієнт фінансової незалежності, який розраховується за формулою [16]:

$$К_{фн} = \frac{ВК}{П} \quad (2.7)$$

4. Коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства, який розраховується за формулою [16]:

$$К_{заб} = \frac{ПЗ+ДЗ}{А} \quad (2.8)$$

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року	2018 від 2017 року
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	0,78	0,95	0,42	0,172	-0,534
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	3,04	4,32	2,10	1,284	-2,220
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,81	0,68	0,060	-0,134
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,25	0,19	0,32	-0,060	0,134

Відповідно до розрахунків, що вказані в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що коефіцієнт поточної ліквідності підприємства збільшився в 2017-му році на 0,172, але все таки зменшився на 0,534 в 2018-му році відповідно до попередніх показників. Також важливо зазначити, що коефіцієнт у всіх трьох досліджуваних роках є не суттєво нижчим нормативного значення ($К_{пл2016}$=1>0,78; $К_{пл2017}$=1>0,95;

$К_{пл2018}$=1>0,786), що свідчить про здатність підприємства покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт платоспроможності підприємства демонструє тенденцію зниження показника на 2,22 в 2018-му році. Важливо зазначити, що лишається в межах норми ($К_{плат}$>2), що свідчить про платоспроможність підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства збільшився на 0,06 в 2017-му році в порівнянні з 2016 роком, проте в 2017-му знову знизився на 0,134 в 2017-му році. Нормативне значення цього показника не знаходиться в межах норми від 0,4 до 0,6, що свідчить про те, що підприємство не здатне фінансово себе забезпечити. Коефіцієнт фінансової заборгованості зменшився на 0,06 в 2017-му році, але збільшився на 0,134 в 2018-му, що свідчить про те, що велика частина активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів.

Результати аналізу та зміни динаміки фінансових коефіцієнтів відображено в рисунку 2.12

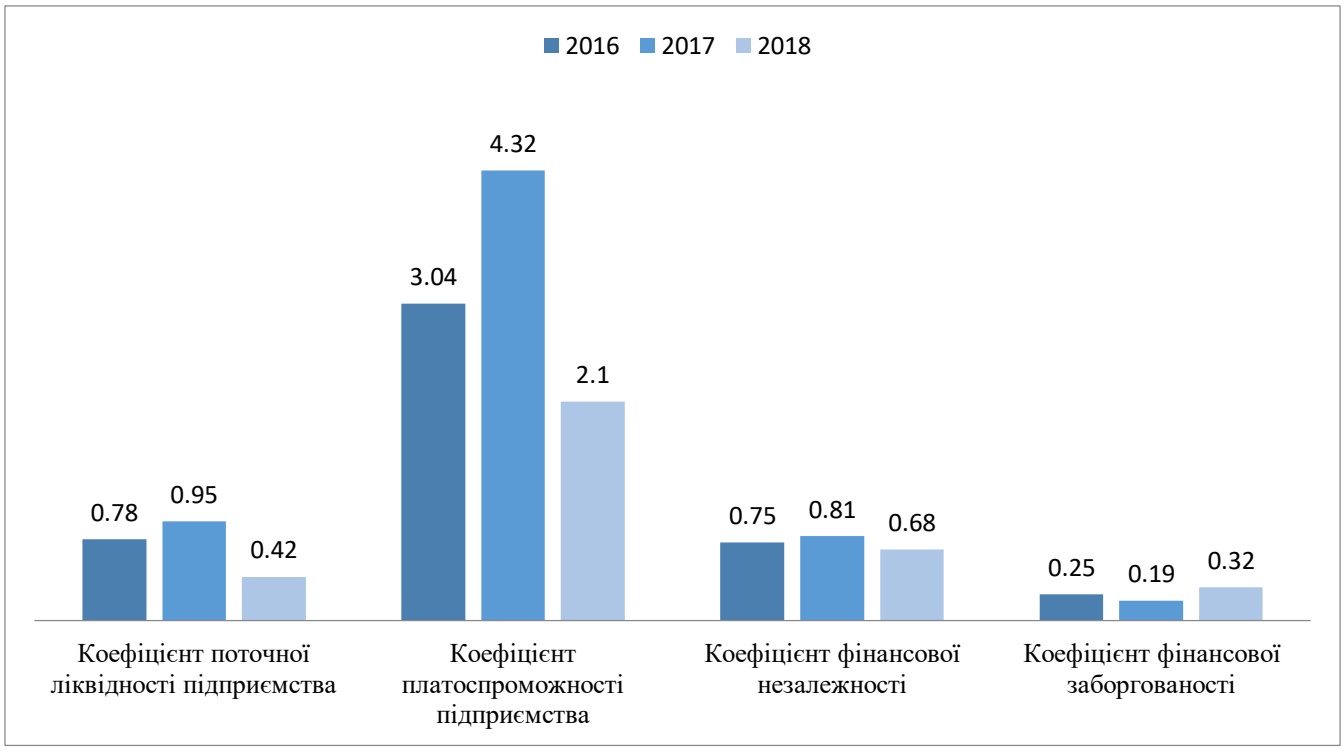

Рис. 2.12 - Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Аналіз фінансових коефіцієнтів є складовою частиною фінансового аналізу, який являє собою велику область дослідження, що включає в себе такі основні

напрямки: аналіз фінансової звітності (в тому числі аналіз коефіцієнтів), комерційні обчислення (фінансову математику), формування прогнозної звітності, оцінку інвестиційної привабливості компанії з використанням порівняльного підходу, заснованого на фінансових показниках [16].

Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

2.2 Аналіз загальної системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Керуванням поточною діяльністю підприємства займаються п'ять чоловік на чолі з головою правління, що також є генеральним директором підприємства.

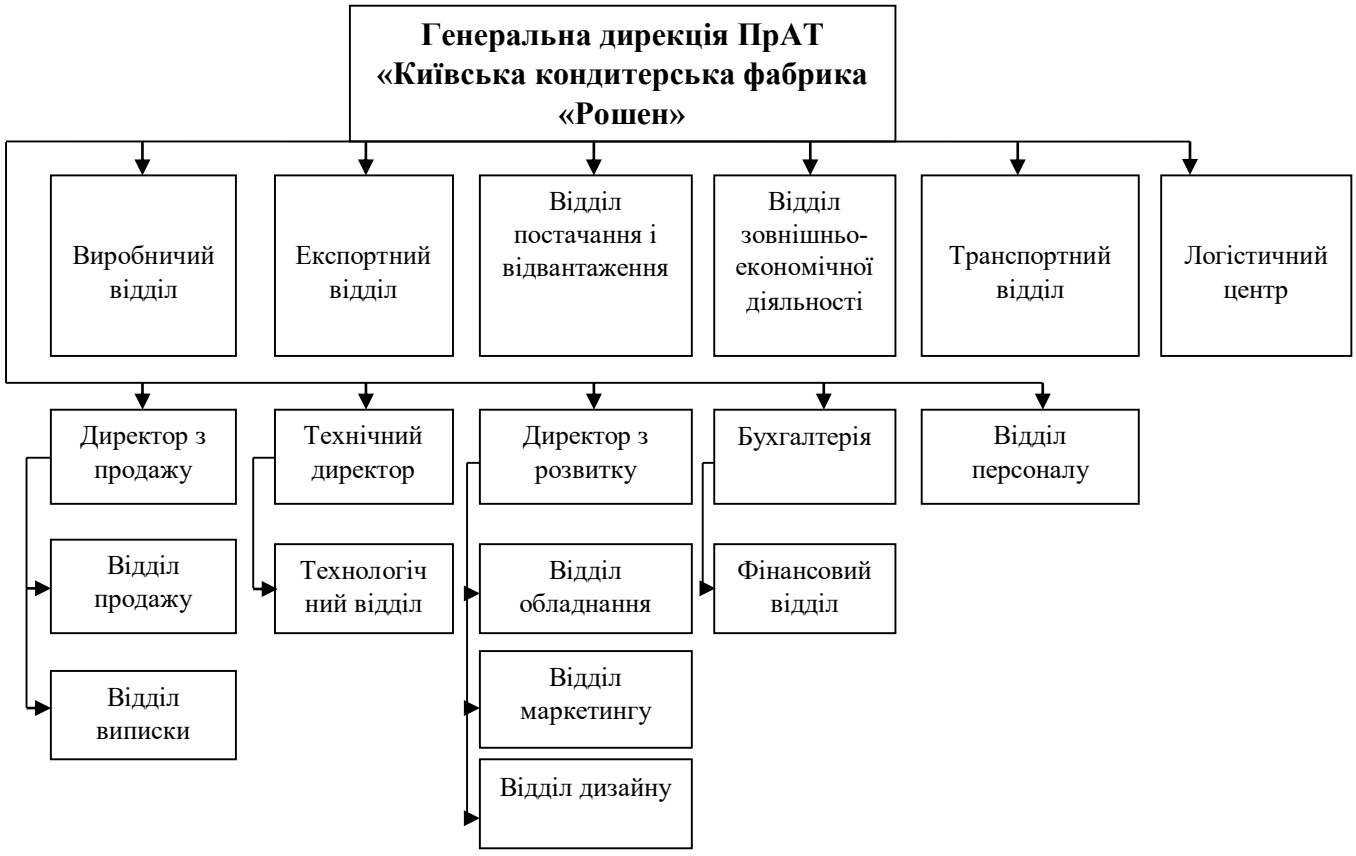

Рис. 2.13 – Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: рисунок сформовано на основі [13 -14]

Виробничо-аналітичний відділ один із центральних підрозділів, який відповідає за підготовку та обґрунтування основних стратегічних рішень та відслідковує загальну картину бізнесу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основною метою відділу є розробка концепцій, планів, програм розвитку підприємства на основі аналізу та оцінки результатів його минулої і поточної діяльності.

Експортний відділ — форма міжнародної маркетингової організації, яка складається з керівника служби збуту та кількох його помічників і здійснює відправлення товарів підприємства за кордон.

Відділ постачання і відвантаження займається забезпеченням виробничих підрозділів підприємства матеріально-технічними ресурсами, підготовкою і укладанням угод на постачання матеріально-технічних ресурсів, організацією раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це частина апарату управління підприємства, його задача здійснювати планування, організацію і координацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними видами робіт, виконуваних відділом, є наступні:

— валютно-фінансові операції;

— декларування і митне оформлення вантажів;

— встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;

— науково-інформаційна робота;

— пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок;

— вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Структуру відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: начальник відділу, заступник начальника, який безпосередньо підкоряється начальнику відділу, а йому в свою чергу підлеглі: експерт з митного регулювання, економіст, протокольне бюро.

Транспортний відділ займається переміщення вантажів усередині та за межами підприємства для забезпечення процесів товарообміну між підрозділами підприємства та підприємством і зовнішнім середовищем.

Директору з продажу підпорядковуються відділ продажу та відділ виписки.

Технологічний відділ – підрозділ, що відповідає за технологічні ресурси підприємства. Відділ підпорядковується технічному директору.

Директор з розвитку керує трьома підрозділами: відділом дизайну, відділом маркетингу та відділом обладнання.

У відділі дизайну працюють фахівці найвищої кваліфікації, створюють високохудожню продукцію, яка гарантує якісну технологічну підготовку матеріалів до друку та належний рівень безпеки.

Відділ обладнання організовує постачання обладнання і розміщення замовлень на виготовлення нестандартного обладнання.

Відділ маркетингу розробляє стратегію виробництва і збуту продукції, готує інформацію керівництву про ситуацію на ринку для прийняття рішень, координує дії всіх інших підрозділів (виробництво, збут, фінанси і т.д.), надає підтримку відділу продажу та експортному відділу по просуванню продукції.

Бухгалтерія — структурний підрозділ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що призначений для ведення бухгалтерського обліку. Бухгалтерія забезпечує користувачів, в першу чергу керівництво, повною та неупередженою інформацією про фінансове становище, результати діяльності та грошових коштів підприємства.

Фінансове забезпечення компанії здійснюється фінансовим відділом. Його функції: складання планів фінансування, прогноз руху готівки, операції страхування ризиків, розробка кредитної політики, банківські операції, в тому числі операцій з іноземною валютою, операції з цінними паперами, робота з дебіторами, фінансовий аналіз тощо.

Відділ персоналу – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов’язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють

виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом.

Основними документами, що регламентують діяльність підприємства є:

- положення про загальні збори акціонерів;
- положення про спостережну раду;
- положення про виконавчий орган (правління);
- положення про посадових осіб акціонерного товариства;
- положення про ревізійну комісію;
- положення про акції акціонерного товариства;
- положення про порядок розподілу прибутку.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має цехову структуру виробництва. У цеховій структурі основним виробничим підрозділом є цех адміністративно відокремлена частина підприємства, де виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації.

2.3 Аналіз основних показників ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності для контролю впровадження та реалізації стратегій маркетингу на підприємствах торгівлі передбачає дослідження значення обраних показників та порівняння:

Фактичних даних з плановими (визначення відсотка виконання плану); показників конкретного підприємства із середнім значенням по галузі (визначення стану підприємства на ринку);

Показників діяльності підприємства з відповідними показниками підприємств-конкурентів (визначення конкурентоспроможності);

Результатів діяльності підприємства до і після прийняття стратегічних маркетингових рішень з метою визначення їх ефективності.

Для розрахунку ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку, зведемо основні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в табл. 2.4 і табл. 2.6

Таблиця 2.4

Експорт кондитерських виробів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2018 рр.

Роки	Експорт, млрд. грн	Місткість світового ринку, млрд. грн.
2016	0,115	164,5
2017	0,074	170,16
2018	0,072	168,45

Таблиця 2.5

Основні показники збутової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2018 рр.

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	Витрати на збут, тис грн.	Чистий прибуток, тис грн.
2016	232312	3416	11021
2017	259205	3043	2768
2018	373344	3503	11125

Оцінити процес управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку можна за допомогою наступних показників:

1. Ринкова частка підприємства, РЧ:

$$РЧ_{2016} = \frac{0,115}{164,5} \cdot 100 = 0,07\%$$

$$РЧ_{2017} = \frac{0,074}{170,16} \cdot 100 = 0,04\%$$

$$РЧ_{2018} = \frac{0,072}{168,45} \cdot 100 = 0,04\%$$

2. Коефіцієнт зміни обсягів експорту, kЗОЕ:

$$kЗОЕ_{2016} = \frac{0,123}{0,115} = 1,07,$$

$$kЗОЕ_{2017} = \frac{0,115}{0,074} = 1,55,$$

$$k3OE_{2018} = \frac{0,074}{0,072} = 1,03.$$

3. Ефективність реалізації товарів, ЕРТ:

$$EPT_{2016} = \frac{232312}{3416} = 68,01 \text{ тис грн.}$$

$$EPT_{2017} = \frac{259205}{3043} = 85,18 \text{ тис грн.}$$

$$EPT_{2018} = \frac{373344}{3503} = 106,58 \text{ тис грн.}$$

4. Рівень рентабельності товарообороту, РТ:

$$PT_{2016} = \frac{11021}{232312} \cdot 100\% = 4,74\ \%;$$

$$PT_{2017} = \frac{3919}{259205} \cdot 100\% = 1,07\ \%;$$

$$PT_{2018} = \frac{2768}{373344} \cdot 100\% = 2,98\ \%.$$

5. Частка експорту в загальному товарообороті, ЧЕ:

$$ЧЕ_{2016} = \frac{0,115}{0,232} = 0,50 \text{ млрд. грн.}$$

$$ЧЕ_{2017} = \frac{0,074}{0,259} = 0,29 \text{ млрд. грн.}$$

$$ЧЕ_{2018} = \frac{0,072}{0,373} = 0,19 \text{ млрд. грн.}$$

Для відображення динаміки зміни показників, зведемо їх в табл. 2.6.

Як видно з табл. 2.6., ринкова частка ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на світовому ринку в період 2016-2018 рр. має тенденцію до зниження, що є негативною тенденцією.

Проаналізувавши показники ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку можна зробити такі висновки.

Коефіцієнт зміни обсягів експорту в 2016-2018 рр. дорівнює більше одиниці, що не відповідає нормативному значенню, оскільки це показує, що минулого року підприємство експортувало більше, ніж у звітному році.

Ефективність реалізації товарів протягом останніх трьох років зберігало тенденцію приросту, що є позитивний моментом для підприємства, що з одного боку демонструє ефективну маркетингову діяльність.

Рентабельність товарообороту в період 2016-2018 рр., має суттєву тенденцію до зниження, що є вкрай негативною тенденцією для підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ефективності управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення		Відхилення,%	
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року	2018 від 2017 року	2017 від 2016 року	2018 від 2017 року
Ринкова частка підприємства	0,07	0,04	0,04	-0,03	0,00	-37,79	-1,72
Коефіцієнт зміни обсягів експорту	1,07	1,55	1,03	0,48	-0,53	45,30	-33,86
Ефективність реалізації товарів	68,01	85,18	106,58	17,17	21,40	25,25	25,12
Рівень рентабельності товарообороту	4,74	1,07	2,98	-3,68	1,91	-77,49	179,04
Частка експорту в загальному товарообороті	0,50	0,29	0,19	-0,21	-0,09	-42,36	-32,44

Частка експорту в загальному товарообороті в 2017 році суттєво зменшилась порівняно із 2016 роком на 42,36%, в 2018 році спостерігається зменшення порівняно із 2017 роком на 32,44%, що показує негативну тенденцію в управлінні маркетингом на зовнішньому ринку. Результати аналізу та зміни динаміки показників ефективності процесу управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку відображено в рисунках 2.14 - 2.18.

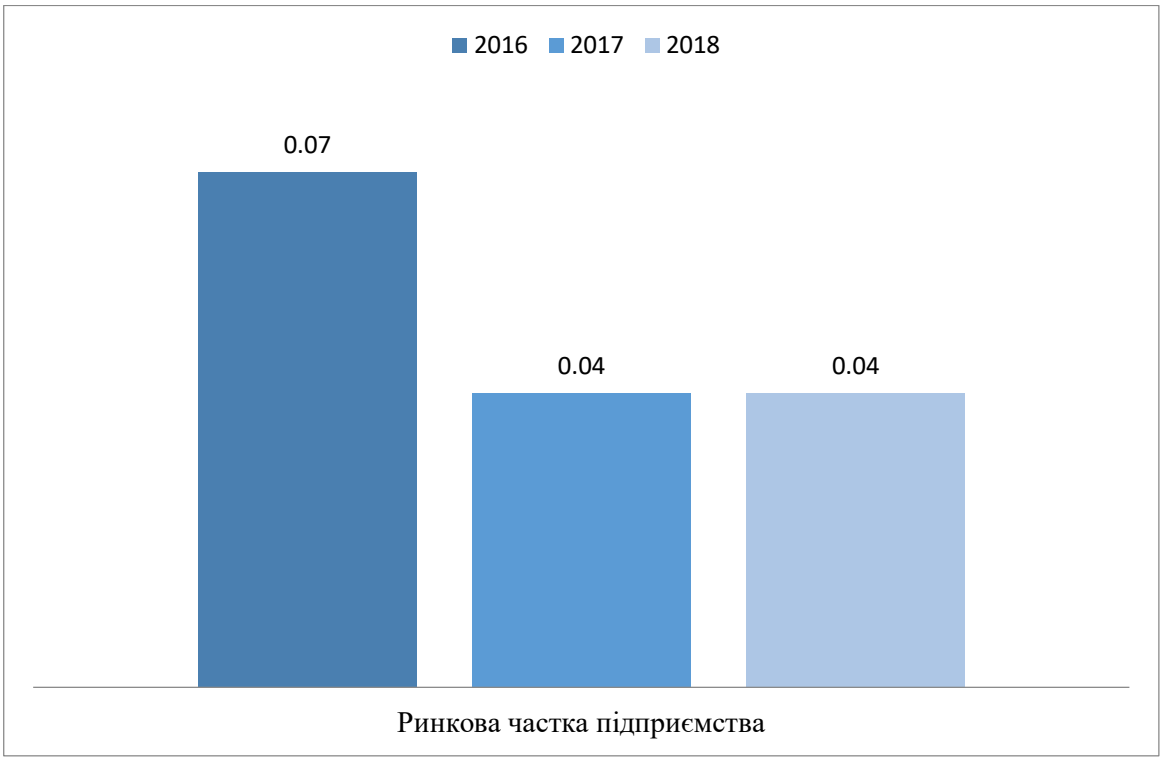

Рис. 2.14 - Динаміка зміни ринкової частки підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

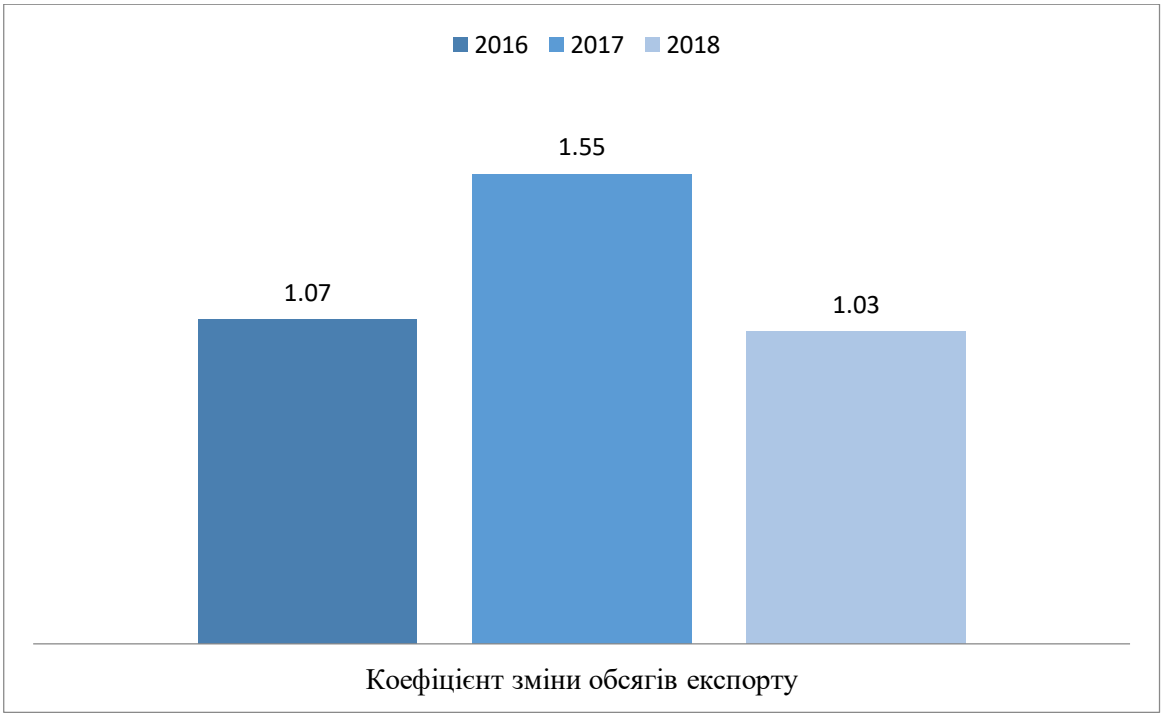

Рис. 2.15 - Динаміка зміни обсягів експорту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

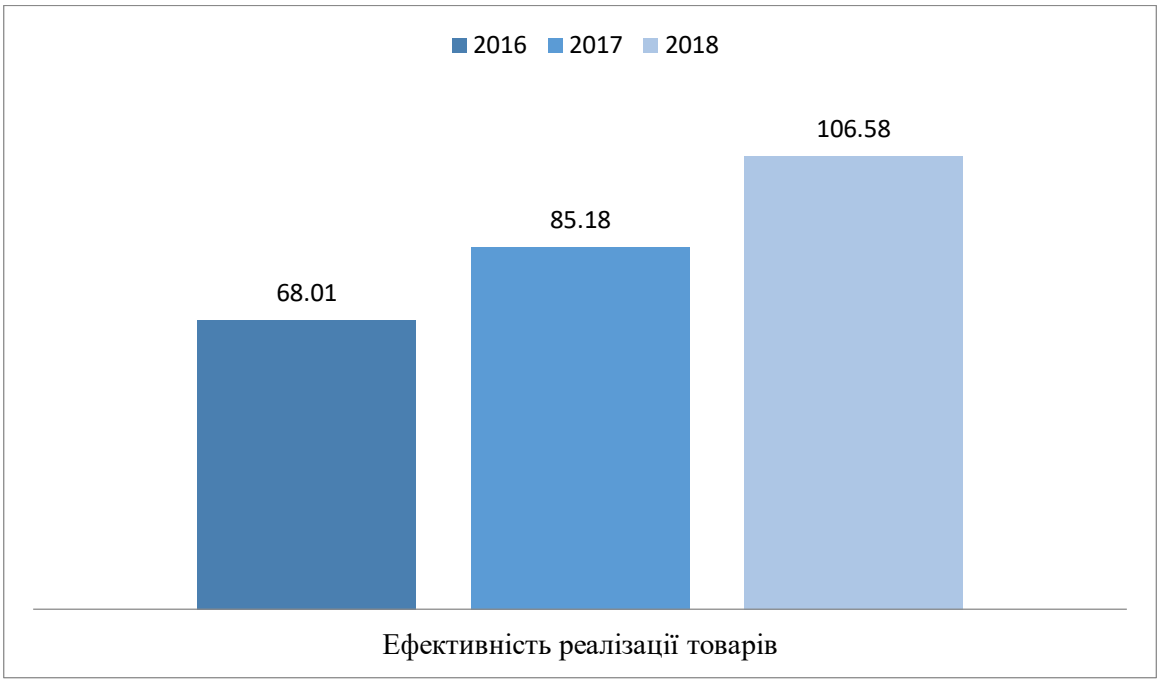

Рис. 2.16 - Динаміка зміни ефективності реалізації товарів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

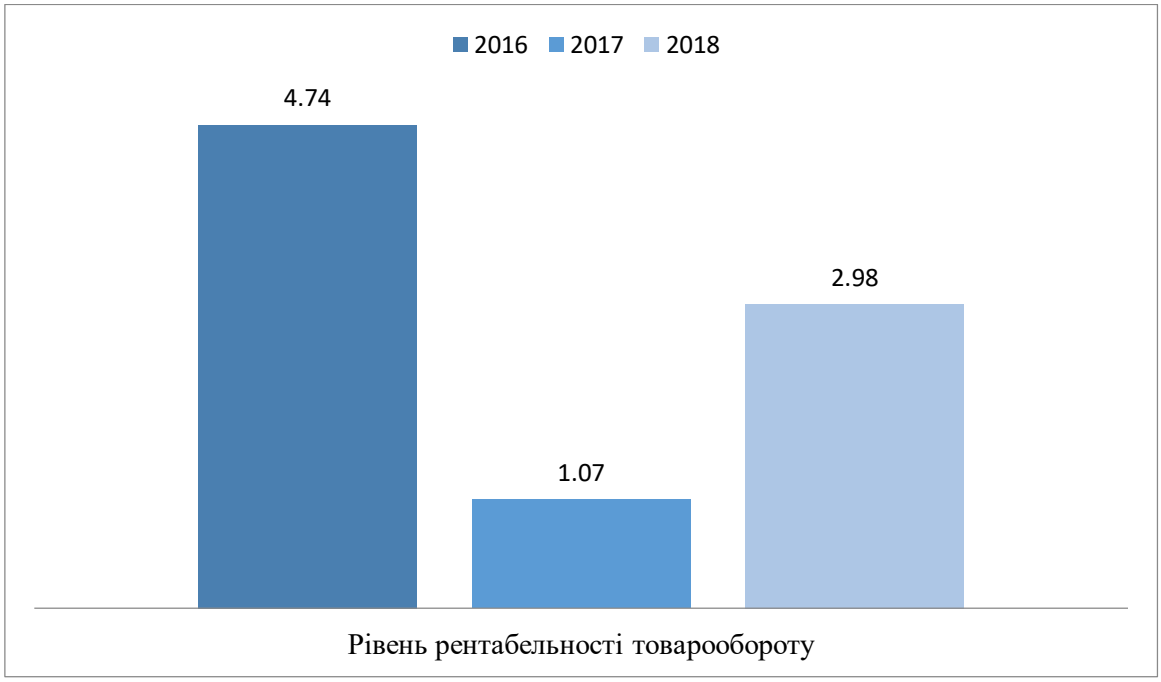

Рис. 2.17 - Динаміка зміни рівня рентабельності товарообороту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

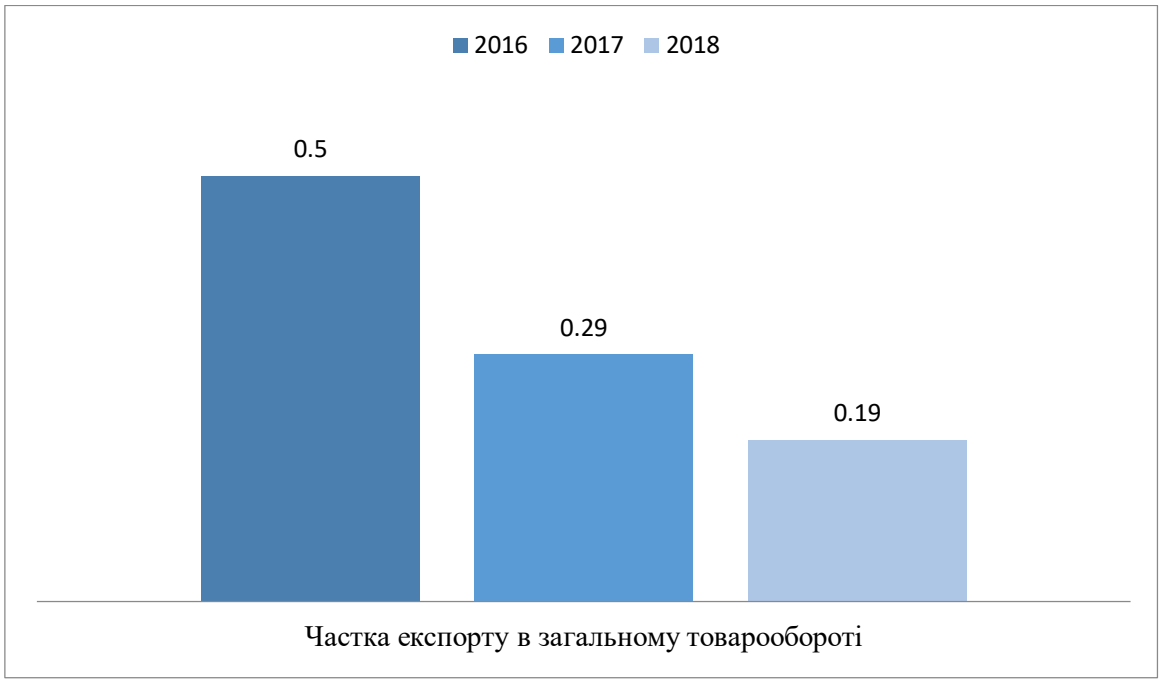

Рис. 2.18 - Динаміка зміни частки експорту в загальному товарообороті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016 - 2018 рр.

Отже, досліджувані показники засвідчили, що незважаючи на переваги ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в сильній організаційній структурі та високій якості виробничого обладнання, прослідковується певна криза в процесі управління маркетинговою стратегією на закордонних ринках. Тому в третьому розділі буде доцільно розробити та запропонувати заходи, які допоможуть підприємству покращити процес управління маркетингом на зовнішньому ринку.

Висновки до 1 РОЗДІЛУ

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства. А саме що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2018-му році збільшився на 39%, на відміну від 2017, що свідчить про збільшення витрат на виробництво основного виду продукції. Потрібно також звернути увагу на те, що собівартість реалізованої продукції зросла повільніше, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що, природно, позитивно впливає на темпи росту (приросту) прибутку.

Збільшення показника валового прибутку на 10% та 79% у 2017 та 2018-му роках відповідно, що говорить нам про ефективну діяльность виробничих підрозділів підприємства.

Фондовіддача це показник, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. В нашому випадку, ми помітили тенденцію збільшення цього показника, що свідчить про ефективність використання основних засобів.

Продуктивність праці такий це показник, який характеризує трудову діяльність працівників підприємства. Тобто характеризує, яку кількість продукції вироблено за одиницю часу. Протягом останніх трьох років ми спостерігаємо позитивну тенденцію приросту цього показника.

Показник абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка має бути, погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Наші показники протягом 2016 - 2018 рр. вище нормативного, що також може вказувати на проблеми в компанії і свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Також нами розраховано показники рентабельності, які характеризують відносну прибутковість, чи прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат чи ресурсів. Вони відображають ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Найбільш повно, порівняно з прибутком, рентабельність характеризують остаточні результати господарювання, тому її величина показує співвідношення ефекту з наявними або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні. Проаналізувавши дані можна зробити висновок, що витрати підприємства зберігали тенденцію зменшення на протязі останніх двох років. Разом з цим показники рентабельності активів підприємства, власного капіталу і основного капіталу аналогічно з попереднім показником зберігали тенденцію збільшення протягом 2016 - 2018 рр.

Визначено, що сильними сторонами досліджуваного підприємства є: популярність серед населення, великі можливості для просування свого товару на закордонний ринок. Також виявлені слабкі сторони, серед яких можна виділити: залежність від постачальників, слабка диверсифікація продукції.

Розглянуто організаційну структуру підприємства, до якої входять: виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання і відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, транспортний відділ, відділ продажу, відділ виписки, технологічний відділ, відділ обладнання, відділ маркетингу, відділ дизайну, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ персоналу.

Структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організована по функціональному принципу, має цехову структуру виробництва, до якої входять чотири основних цехи, два допоміжних цехи, один обслуговуючий цех та один експериментальний (лабораторний) цех.

Було проаналізовано систему управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Визначено, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» управління маркетинговою діяльністю здійснюється за допомогою відділу продажу, відділу маркетингу та експортного відділу. Експортний відділ спеціально створений для організації збутової діяльності закордон. Також на підприємстві функціонує логістичний центр, який виконує ряд допоміжних функцій в управлінні маркетином на досліджуваному підприємстві. Виробничі об'єкти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування.

Розрахувавши та проаналізувавши показники ефективності процесу управління маркетингом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на зовнішньому ринку, нами зроблено висновок, що прослідковується певна криза в управління маркетинговою діяльністю на закордонних ринках в 2016-2018 рр., оскільки показники рентабельності товарообороту та ефективності в досліджуваному періоді мають тенденцію до зниження.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Розробка напрямків стратегії удосконалення маркетингової стратегії підприємства

В другому розділі дипломної роботи було досліджено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має такі сильні сторони в управлінні маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку, як сильна та багатофункціональна організаційна структура, що включає в себе відділ продажу, відділ маркетингу та експортний відділ, який здійснює управління збутом тільки в зовнішньоекономічному напрямку. Також на підприємстві функціонує спеціальний логістичний центр, який виконує ряд допоміжних функцій в управлінні збутом на досліджуваному підприємстві.

Ринкова економіка диктує нові вимоги до підприємства. Вони зумовлюються жорсткою конкуренцією та необхідністю швидко реагувати на постійні зміни ситуації на ринку і в галузях діяльності харчових підприємств. Зважаючи на все вищесказане, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід розробити маркетингову стратегію для збуту основного виду продукції та закріплення своїх позицій на ринку.

Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє [17]:

- визначити межі діяльності підприємства;
- виділити вектор розвитку підприємства;
- концентрувати основні зусилля на основному виді діяльності;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довготерміновим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для

підприємства, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути досить детальним для обґрунтування подальших дій. Проте вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи». Вхідні елементи – це фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингових стратегій. Наприклад, це можуть бути такі елементи як, маркетингові цілі, фактори навколишнього середовища та фактори маркетингу. Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо продуктів і ринків. На рис. 3.1 зображено вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії [17].

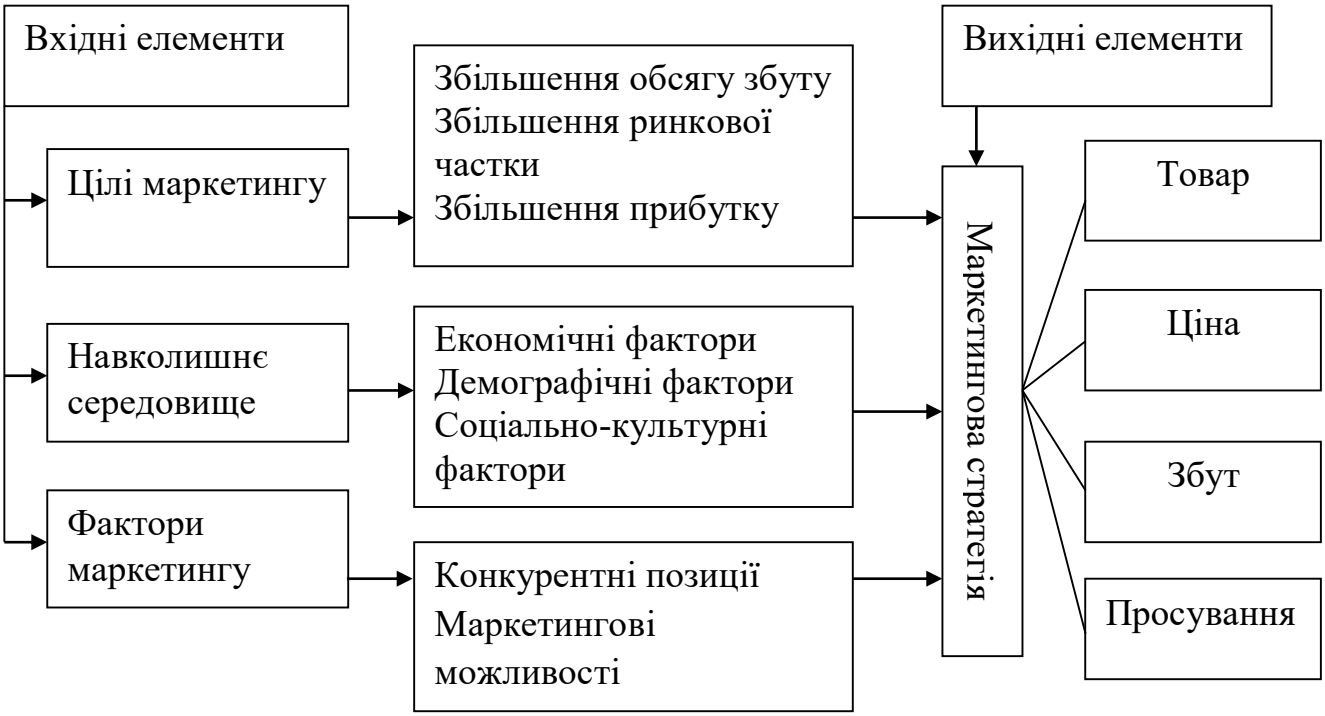

Рис. 3.1 - Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії

Джерело: рисунок сформовано на основі [17]

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб узгодити цілі підприємства з його можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі сторони конкурентів та конкурентні переваги фірми. Варто зауважити, що в кожного підприємства своя унікальна і неповторна маркетингова стратегія, яку воно

використовує в своїй діяльності. При її виборі потрібно сконцентрувати всі зусилля на досягнення поставлених цілей, враховуючи при цьому гнучкість і здатність пристосовуватися до умов ринку. При цьому необхідно враховувати особливості освоєного ринку, державні програми в цій галузі, а також законодавчі нюанси [17].

Отже, вирішальним елементом розроблення й реалізації стратегії є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства. В кінцевому результаті, стратегія призводить до створення системи конкурентних переваг.

На сьогоднішній день підприємства, які спеціалізуються на виробітку кондитерських виробів працюють в умовах жорсткої конкуренції, для якої характерне насичення ринку товарами, поява все більшої кількості конкуруючих підприємств, розширення торговельних мереж відомих українських та іноземних брендів, зростання вибагливості споживачів, що підтверджує необхідність підтримки лідерських позицій на ринку. Зауважимо, що основними базовими стратегіями є [16]:

1. Стратегія виживання;
2. Стратегія стабілізації;
3. Стратегія зростання;
4. Стратегія скорочення (згортання) діяльності;
5. Стратегія ліквідації.

Проаналізувавши отримані дані у другому розділі роботи основні фінансові та економічні показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» була обрана стратегія зростання (рис. 3.2). Оскільки фінансовий стан підприємства є стабільно стійкий і займає лідируючі позиції на кондитерському ринку [18].

Стратегія зростання має на меті збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничих потужностей.

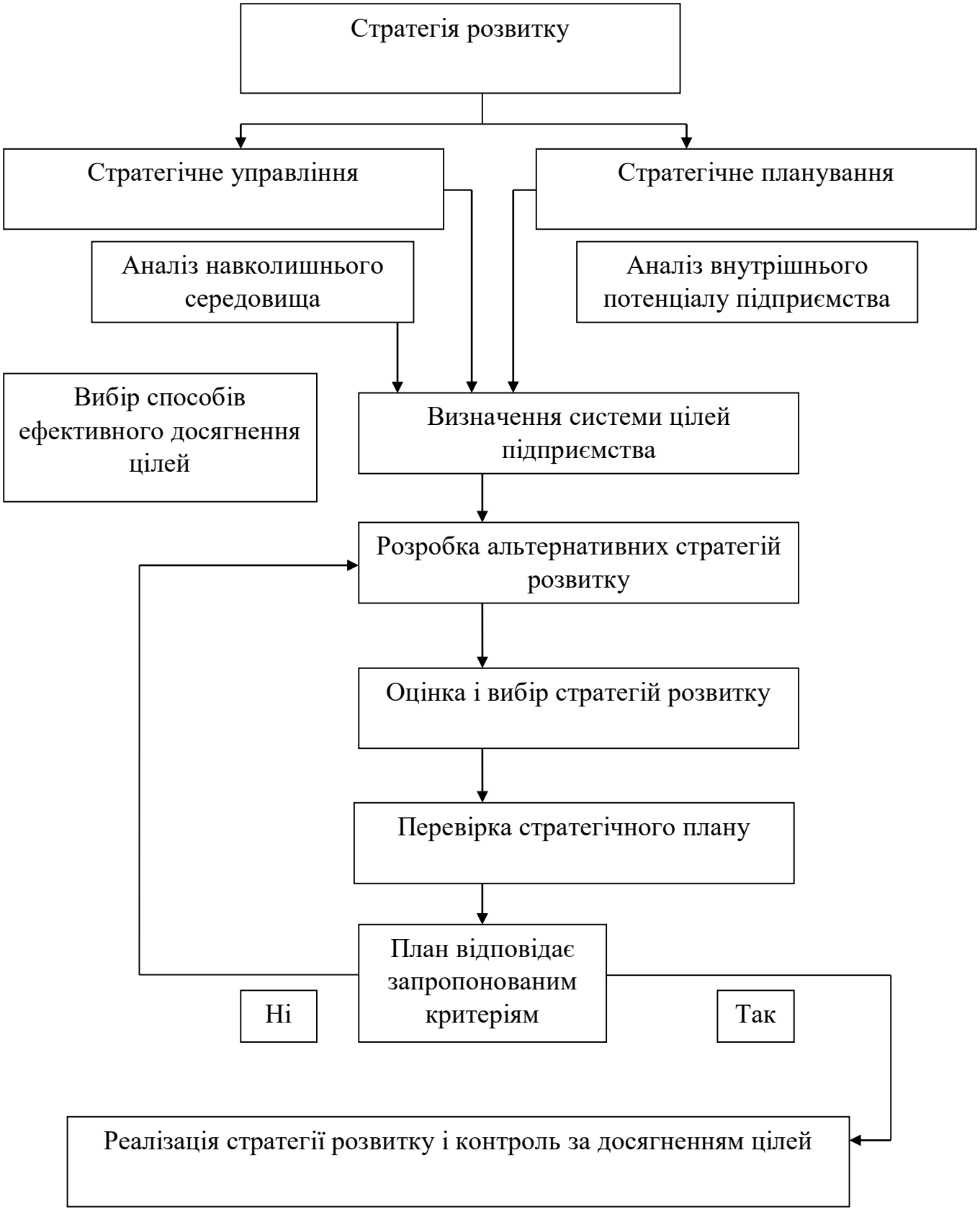

Рис. 3.2 - Модель стратегії розвитку підприємства

Джерело: рисунок сформовано на основі [16]

Її можуть дотримуватися керівники, що прагнуть до диверсифікованості своїх підприємств, щоб залишити ринки, що знаходяться в стагнації і швидко зайняти ті, що розвиваються.

Розрізняють три типи стратегій зростання [18]:

1. стратегію концентрованого зростання;
2. стратегії інтегрованого зростання;
3. стратегію диверсифікованого зростання.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту або ринку і не зачіпають три інших елемента.У разі слідування цим стратегіям підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або розглядає можливість переходу на новий ринок. Конкретними типами стратегій першої групи є наступні [18]:

1. Стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
2. Стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо воно знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого росту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення підприємства всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання [18]:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками;

2. Стратегія вертикальної інтеграції виражається у зростанні підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу;

Стратегії диверсифікованого росту реалізуються в тому випадку, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є наступні [18]:

1. Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які вже існують в бізнесі.;
2. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що використовується;
3. Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва продуктів, технологічно не пов'язаних з тими, що вже виробляються, і які будуть реалізовуватися на нових ринках.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде доцільною вибір стратегія концентрованого зростання. А саме розширення асортименту продукції, закріплення лідируючих позицій на ринку олії та освоєння нових рівнів збуту.

3.2 Розробка рекомендацій та макетування удосконалення маркетингової стратегії на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В умовах глобалізації ринків важливим для підприємства є розвиток міжнародної діяльності. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вже має певний досвід маркетингової діяльності на національному ринку, що створює передумови для застосування цього досвіду в процесі виходу на нові зарубіжні ринки та розширення сфери впливу на ринку кондитерських виробів . Разом з тим, формування міжнародної маркетингової стратегії має свою специфіку порівняно з маркетинговою стратегією на внутрішньому ринку, що обумовлено комплексністю

завдань, які стоять перед підприємствами. Це вказує на необхідність багатостороннього дослідження процесу формування міжнародної маркетингової в умовах глобалізації.

Разом з цим актуальним залишається і проблема кадрового забезпечення маркетингової діяльності. Переважна більшість успішних компаній надають перевагу працівникам з досвідом роботи на ринку кондитерських виробів. У більшості компаній рішення щодо окремих елементів комплексу маркетингу залишається повністю поза увагою відділу маркетингу. Враховуючи сучасну ринкову ситуацію рекомендується підприємствам для активізації власної маркетингової діяльності здійснювати заходи щодо вдосконалення основних інструментів маркетингу: товарної, асортиментної та цінової політики. Основним аспектом удосконалення товарної політики може бути застосування системи управління асортиментом та якістю послуг. Дана система входить як органічна частина в комплексну систему управління комерційною діяльністю підприємства. В свою чергу вона включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) і виконання, контроль і координацію.

Для реалізації маркетингових дій в сфері підвищення збуту товару, особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для підвищення їх знать та набуття нових навиків ми пропонуємо наступні форми навчання:

- проведення семінарів та тренінгів із залученням провідних маркетологів;
- науково-практичні конференції для працівників підприємства;
- грошова мотивація працівників відділу маркетингу.

Важливим елементом покращення маркетингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є управління асортиментом та якістю, організація пробних продажів, що повинна здійснюватися спільними зусиллями виробників та підприємствами, які здійснюють реалізацію їхньої продукції і стати невід'ємною частиною програми впровадження нових послуг на ринок. Елементи підсистеми організації системи управління асортиментом та якістю забезпечують підґрунтя для іншої підсистеми – планування (прогнозування). Діями, що забезпечують реалізацію

підсистеми планування системи управління асортиментом і якістю послуг у комплексній системі управління комерційною діяльністю підприємства на основі маркетингу, можуть бути:

– формування поточної і перспективної політики підприємства в сфері асортименту і якості послуг;

– формування обґрунтованих заявок і замовлень на надання послуг;

– формування широкого асортименту продукції, виключно на потребах споживачів;

– пошук додаткових ресурсів та сировини високої якості.

Також є необхідність здійснення контролю відповідності асортименту і якості послуг вимогам споживачів повинне здійснюватися за допомогою вивчення інформації, отриманої від споживачів по «зворотному зв'язку». Для того щоб вид контролю був діючим, необхідний чіткий організаційний механізм одержання подібної інформації. Джерелами такої інформації можуть бути: опитування споживачів, опитування відвідувачів виставок-переглядів, виставок-продажів, купівельних конференцій, спеціальне анкетування і т.д. Необхідно щорічно розробляти конкретний перелік таких заходів, передбачаючи відповідальних за їхнє проведення, обробку і передачу керівництву отриманої інформації.

Що ж стосується політики ціноутворення, то ми вважаємо, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характерною є політика пасивного ціноутворення, тобто встановлення цін на основі витрат. В умовах же формування ринкових відносин, з розвитком конкуренції між виробниками, одним із способів успішної цінової боротьби для підприємства є формування власної цінової політики, в основі якої лежить маркетинговий підхід.

Крім цього, до основних шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підприємств слід віднести:

– оновлення та удосконалення існуючих служб маркетингу;

– розробку і здійснення маркетингової стратегії підприємств.

Детальну концепцію запропоновоних нами стратегій підприємства зображено на рис. 3.3.

Рис. 3.3 - Можливі стратегії розвитку підприємств кондитерської галузі

Джерело складено на основі власної розробки

Удосконалення маркетингових служб на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в системі управління маркетингом обумовлено необхідністю оцінки її керівництвом низки об'єктивних факторів, серед яких обсяг діяльності, розмір організації, професійна та інтелектуальна підготовка персоналу, якість взаємозв'язків підрозділів, ефективність реалізації маркетингової діяльності фірми.

3.3 Розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій та їх економічного ефекту від впровадження

Розрахунок економічного ефекту показує результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які

зумовили отримання цього результату. Ефективна робота сучасної системи маркетингової діяльності вимагає залучення досвіду успішних іноземних компаній та нахил на нематеріальне стимулювання. Рішення про доцільність впровадження конкретного заходу приймається на основі оцінки економічного ефекту, що визначається на річний обсяг виробництва, і використання нововведення в розрахунковому році [16].

Базуючись на результатах експертних оцінок, які визначили орієнтовні витрати на впровадження та функціонування рекомендацій був розрахований прогнозований ефект при впровадженні стратегії стабілізації в залежності від стратегічної зони підприємства та складатиме від 5% до 10% збільшення прибутку підприємства. Орієнтовані рекомендації відносно удосконалення системи маркетингової діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та очікуваний економічний ефект відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План рекомендацій з покращення результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності його управління

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Орієнтовні витрати за три роки	Загальний очікуваний економічний ефект	Інші результати
Впровадження стратегії стабілізації та зростання, тис грн.	-	733,33*3=2200	Посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
Впровадження оновленої системи маркетингової діяльності	333,33*3= 1000	933,33*3=2800	Підвищення ефективності підприємства, фінансової стійкості та конкурентоспроможності
Забезпечення посади менеджера з управляння маркетингом, тис грн.	333,33*3=1000	1000*3=3000	Підвищення збуту основного виду продукції для зміцнення конкурентної позиції підприємства
Підсумок	ЗВ = 2000	$ЕФ_{заг}$ =8000	

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту порівну на три роки (2666,67 тис грн.) і розраховують приведену величину *ПП* всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3-х років, до базової точки «0» [16]:

$$ПП = \sum_{1}^{T} \frac{ЕФ_i}{(1+\tau)^t} \quad (3.1)$$

де $ЕФ_i$ – економічний ефект у кожному із років, протягом яких виявляються результати впроваджених рекомендацій, грн;

Т – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; т = 3 роки;

τ – ставка дисконтування, за яку можна взяти щорічний прогнозований рівень інфляції в країні. В 2018 році для України цей показник знаходиться на рівні 0,2 – 0,4;

t – період часу (в роках) від моменту отримання економічного ефекту до точки «0».

$$ПП = \frac{2666667}{(1+0,2)^1} + \frac{2666667}{(1+0,2)^2} + \frac{2666667}{(1+0,2)^3} = 5617284 грн.$$

Побудуємо вісь часу, на яку нанесемо всі платежі (вкладені кошти та очікувані ефекти), що мають місце під час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій з урахуванням дисконтного множника. Вісь часу, що характеризує рух платежів буде мати вигляд, представлений на рис. 3.4.

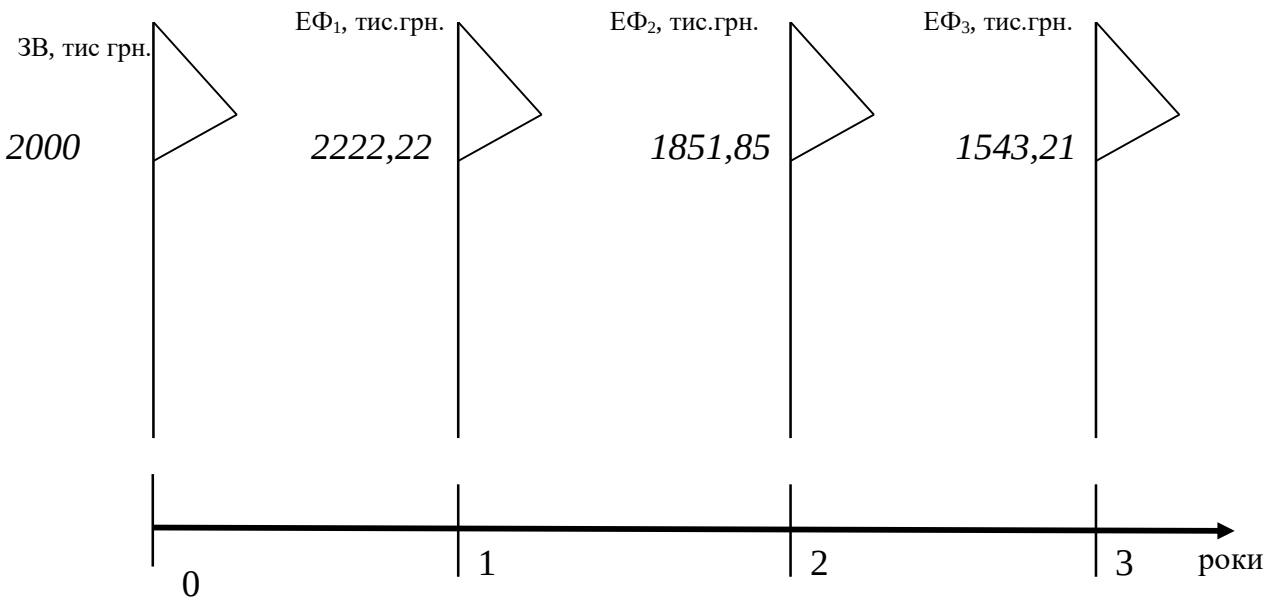

Рис. 3.4 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце
час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій

Розраховують абсолютну ефективність $Е_{абс}$ вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів [16]:

$$Е_{абс} = ПП – ЗВ \quad (3.2)$$

$$E_{абс} = 5617284 – 2000000 = 3617284 \text{ грн.}$$

Вкладання коштів на впровадження запропонованих рекомендацій буде доцільно тільки тоді, коли $Е_{абс} > 0$. В даному випадку ми маємо виконану умову:

$$3617284 > 0$$

Розраховують відносну ефективність $Е_в$ вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів [16]:

$$E_в = \sqrt[T]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1 \quad (3.3)$$

де $E_{абс}$ – абсолютна ефективність вкладених коштів, грн;

ЗВ – загальна вартість вкладених у реалізацію пропозицій коштів;

Т – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; *Т* = 3 роки.

$$E_в = \sqrt[3]{1 + \frac{3617284}{2000000}} - 1 = 0{,}41$$

Розраховану величину $E_в$ порівнюють з мінімальною ставкою дисконтування $\tau_{мін}$, яка визначає ту мінімальну дохідність, нижче за яку кошти вкладатися не будуть. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{мін}$ визначається за формулою [16]:

$$\tau = d + f \qquad (3.4)$$

де *d* – середньозважена ставка за депозитними операціями в комерційних банках; в 2018 році в Україні *d* = (0,2...0,4), обираємо *d* = 0,2.

f – показник, що характеризує ризикованість запропонованих заходів; зазвичай, величина *f* = (0,05...0,2), але може бути і значно більше, обираємо *f* = 0,05.

$$\tau_{мін} = 0{,}2 + 0{,}05 = 0{,}25$$

Якщо величина $E_в > \tau_{мін}$, то кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно, в іншому випадку фінансування пропозицій здійснюватися не буде [16]. Для наших розрахунків маємо такий результат:

$$0{,}41 > 0{,}25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Для того щоб впевнитись в доцільності попередніх розрахунків розрахуємо термін окупності вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів. Термін окупності $T_{ок}$ можна розрахувати за формулою [16]:

$$T_{ок} = \frac{1}{E_в} \tag{3.5}$$

$$T_{ок} = \frac{1}{0,41} = 2 роки$$

Оскільки $T_{ок}$ < 3-х років, то фінансування впровадження запропонованих рекомендацій є доцільним.

Всі вищенаведені заходи сприятимуть підвищенню довіри та прихильності споживачів до продукції компанії, що в свою чергу буде зміцнювати її конкурентну позицію.

Розраховано, що загальна сума інвестицій для всіх запропонованих заходів для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» становитиме 2000 тис грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 5617,28 тис грн. при ставці дисконтування – 20%, абсолютна ефективність становить 3617,28 тис грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 41 %, а період окупності становить 2 роки. Тобто впровадження запропонованих заходів в практичну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним з фінансової точки зору.

Окрім цього, нами побудовано лінію тренду показника «Витрати на маркетинг» підприємства за період, який досліджувався, з метою його подальшого прогнозування.

Висновки до 3 РОЗДІЛУ

В результаті дослідження організаційної системи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде доцільною вибір стратегія концентрованого зростання, яка передбачає:

1. стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
2. стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Визначено актуальні рекомендації для удосконалення маркетингової діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі встановлених принципів успішних зарубіжних фірм, а саме:

Для реалізації маркетингових дій в сфері підвищення збуту товару, особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для підвищення їх знать та набуття нових навиків ми пропонуємо наступні форми навчання:

- проведення семінарів та тренінгів із залученням провідних маркетологів;
- науково-практичні конференції для працівників підприємства;
- грошова мотивація працівників відділу маркетингу.

Також є необхідність здійснення контролю відповідності асортименту і якості послуг вимогам споживачів повинне здійснюватися за допомогою вивчення інформації, отриманої від споживачів по «зворотному зв'язку». Для того щоб вид контролю був діючим, необхідний чіткий організаційний механізм одержання подібної інформації.

Що ж стосується політики ціноутворення, то ми вважаємо, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характерною є політика пасивного ціноутворення, тобто встановлення цін на основі витрат. В умовах же формування ринкових відносин, з розвитком конкуренції між виробниками, одним із способів успішної цінової боротьби для підприємства є формування власної цінової політики, в основі якої лежить маркетинговий підхід.

Крім цього, до основних шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підприємств слід віднести оновлення та удосконалення існуючих служб маркетингу та розробку і здійснення маркетингової стратегії підприємств.

Всі вищенаведені заходи сприятимуть підвищенню довіри та прихильності споживачів до продукції компанії, що в свою чергу буде зміцнювати її конкурентну позицію.

В свою чергу нами було розраховано економічний ефект, від наших пропозицій для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та виявлено,що загальна сума інвестицій для всіх запропонованих заходів становитиме 2000 тис грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 5617,28 тис грн. при ставці дисконтування – 20%, абсолютна ефективність становить 3617,28 тис грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 41 %, а період окупності становить 2 роки. Тобто впровадження запропонованих заходів в практичну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним з фінансової точки зору.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень за темою магістерської роботи «Розробка та управління маркетинговою стратегією підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», нами були досягнуті наступні висновки:

У першому розділі проаналізовано теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства та сформовано понятійний апарат дослідження маркетингової діяльності підприємства.

А саме визначено, що формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідні нові підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Доведено, що здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. При цьому відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства. А саме що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2018-му році збільшився на 39%, на відміну від 2017, що свідчить про збільшення витрат на виробництво основного виду продукції. Потрібно також звернути увагу на те, що собівартість реалізованої продукції зросла повільніше, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що, природно, позитивно впливає на темпи росту (приросту) прибутку. Збільшення показника валового прибутку на 10% та 79% у 2017 та 2018-му роках відповідно, що говорить нам про ефективну діяльность виробничих підрозділів підприємства.

Було проаналізовано систему управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Визначено, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» управління маркетинговою

діяльністю здійснюється за допомогою відділу продажу, відділу маркетингу та експортного відділу. Експортний відділ спеціально створений для організації збутової діяльності закордон. Також на підприємстві функціонує логістичний центр, який виконує ряд допоміжних функцій в управлінні маркетином на досліджуваному підприємстві. Виробничі об'єкти ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування.

Розрахувавши та проаналізувавши показники ефективності процесу управління маркетингом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на зовнішньому ринку, нами зроблено висновок, що прослідковується певна криза в управління маркетинговою діяльністю на закордонних ринках в 2016-2018 рр., оскільки показники рентабельності товарообороту та ефективності в досліджуваному періоді мають тенденцію до зниження.

На основі результатів, отриманих в третьому розділі, нами було запропоновано, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде доцільною вибір стратегії концентрованого зростання, яка передбачає посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції та розвиток продукту, який передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Для реалізації маркетингових дій в сфері підвищення збуту товару, особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для підвищення їх знать та набуття нових навиків ми пропонуємо наступні форми навчання:

- проведення семінарів та тренінгів із залученням провідних маркетологів;
- науково-практичні конференції для працівників підприємства;
- грошова мотивація працівників відділу маркетингу.

Також є необхідність здійснення контролю відповідності асортименту і якості послуг вимогам споживачів повинне здійснюватися за допомогою вивчення інформації, отриманої від споживачів по «зворотному зв'язку». Для того щоб вид

контролю був діючим, необхідний чіткий організаційний механізм одержання подібної інформації.

Всі вищенаведені заходи сприятимуть підвищенню довіри та прихильності споживачів до продукції компанії, що в свою чергу буде зміцнювати її конкурентну позицію.

В свою чергу нами було розраховано економічний ефект, від наших пропозицій для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та виявлено,що загальна сума інвестицій для всіх запропонованих заходів становитиме 2000 тис грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 5617,28 тис грн. при ставці дисконтування – 20%, абсолютна ефективність становить 3617,28 тис грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 41 %, а період окупності становить 2 роки. Тобто впровадження запропонованих заходів в практичну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним з фінансової точки зору.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Оришич А. Маркетингова стратегія та її роль у загальній стратегії розвитку підприємства

2. Шебанова О. О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. 2016. Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. С. 190 - 201.

3. Герасимчук В. В., Кузьменко Ю. О. Маркетинговий потенціал підприємства в умовах сучасного ринку. 2013. ЧДТУ № 4. С. 178-181.

4. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. 2016. Вісник ВТЕІ КНТЕУ № 4. С. 207-215.

5. Внутрішнє та зовнішнє середовище фірми (підприємства) [Електронний ресурс] - Режим доступу - https://pidruchniki.com

6. Організація та її внутрішнє та зовнішнє середовище [Електронний ресурс] - Режим доступу - https://studme.com.ua

7. Куртов А. І., Полікашин О. В, Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. 2017. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. С. 118-122.

8. Теслюк В. М., Піщана Н. П. Використання методик «мозкового штурму» в економічному навчанні. 2011. Вісник Національного університету оборони України № 4. С. 82-84.

9. Кульмінський А. К., Везденьов М. С. Сучасні підходи підвищення ефективності організації праці на підприємстві. 2009. Вісник Національного технічного університету. Харків. С. 3-5.

10. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. 2014. ВІСНИК КНТЕУ № 5. С. 42 - 51.

11. Організаційно фінансовий механізм визначення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] - Режим доступу - https://infopedia.su/17xdc4f.html

12. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. 2015. Вісник ДЕТУТ МОН України. № 4. С. 182-192.

13. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс] - Режим доступу - https://www.roshen.com/ua

14. Маяк Т. Л. Моніторинг представленості продукції як важіль управління продажами. 2017. Магістерська кваліфікаційна робота. С. 7-96

15. Офіційний сайт SMIDA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua

16. В.О. Козловський, О.Й. Лесько. Методичні вказівки до виконання бакалаврських дипломних робіт студентами напряму підготовки «Менеджмент». Вінниця : ВНТУ, 2015. - 49с.

17. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. 2015. Галицький економічний вісник № 2. С. 204-212.

18. Wikipedia [Електронний ресурс] - Режим доступу - https://uk.m.wikipedia.org