

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему**

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «магістр»  
2 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**СКОРОПАДА Андріана Зіновійовича**

**Науковий керівник:**  
кандидат технічних наук, доцент  
**ЛЕСЬКІВ Галина Зіновіївна**

**Рецензент:**  
доктор економічних наук, доцент  
**ЛЕВКІВ Галина Ярославівна**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_  
завідувач кафедри менеджменту,

---

(підпис)

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Львів – 2022

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

САН – слабоалкогольні напої;

ЛПК – Львівська пивна компанія

КФУ – ключовий фактор успіху

## АНОТАЦІЯ

Скоропад А.З. Організація маркетингової діяльності підприємства та шляхи її вдосконалення. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю в конкурентних умовах. У другому розділі проведено діагностику передумов управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія». У третьому розділі проведена реалізація програм дій з удосконалення управління маркетинговою діяльністю.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* маркетингова діяльність, програма, маркетинг, підприємство.

## ANNOTATION

Skoropad A.Z. Organization of marketing activities of the enterprise and ways to improve it. Manuscript.

Research for the degree of "master" in the specialty 073 "Management", Lviv, 2022.

In the first section the theoretical bases of management of marketing activity in competitive conditions are carried out. In the second section the diagnostics of preconditions of management of marketing activity of LLC Lviv Beer Company is carried out. In the third section, the implementation of action programs to improve the management of marketing activities.

Based on the development of theoretical and practical materials, the relevant conclusions were made and specific proposals were made.

*Key words:* marketing activity, program, marketing, enterprise.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНІЇ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ</b>	8
1.1. Сутність управління маркетингом компанії	8
1.2. Методи оцінки ефективності управління маркетингом ділової активності	12
Висновки до першого розділу	18
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»</b>	20
2.1. Аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»	20
2.2. Аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»	28
2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства	34
Висновки до другого розділу	38
<b>РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ДІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b>	39
3.1. Розробка альтернатив для вдосконалення маркетингової діяльності компанії	39
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	43
Висновки до третього розділу	46
<b>ВИСНОВКИ</b>	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	49
<b>ДОДАТКИ</b>	54

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Один з найкращих у сучасних компаніях ефективних інструментів впливу на результати компанії є менеджмент маркетингової діяльності. З огляду на зміну бізнес-клімату, що відзначається зростанням конкуренції, потребує вдосконалення діяльності компанії в цілому, і особливо її маркетингових складових, тобто це дозволить компаніям підвищити свої конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Погіршення конкурентного середовища вимагає пошуку нових підходів до безпеки конкурентоспроможності розвитку сучасної компанії.

На жаль, причина недостатньої рентабельності підприємства часто є неефективна система управління маркетингом. В зв'язку з тим, дослідження щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств та розробка на цій основі необхідних методів дуже актуальні.

Дослідження з проблеми управління маркетингом знайшло відображення в працях таких вчених, як І.В. Мосійчук, І.Г.Климова, А.В. Ткаченко, І. О. Щєблїкіна, М. В. Волкова та ін. Проблеми оцінювання роботи відображають ефективність маркетингової діяльності багато вітчизняних економістів, серед яких роботи Л.В. Балабанова., В. А. Шаповалова, Н. В. Бутенька, Н. К. Моїсеєва, А.Ф Павленко, Є.Б. Анфіногенова, В.А. Пархименко, Т.Є. Дерев'янченко, О.П Лидовська, А. Резніченко та ін. Однак, згідно з дослідженнями у вітчизняній науковій літературі сьогодні немає комплексного дослідження управління маркетинговою діяльністю в конкурентному середовищі.

*Метою роботи* є підтримка теоретичних і дослідницьких практичних аспектів маркетингу компанії за умов конкуренції.

Досягнення цієї мети визначає вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність управління маркетингом компанії та визначити основні методи оцінки управління маркетинговою діяльністю компанії;
- виявити вплив конкуренції на управління маркетинговою діяльністю

компанії;

- визначити вплив факторів макромаркетингу на компанія;
- аналізувати внутрішнє середовище та маркетингову діяльність

компанії;

- виявити проблеми в управлінні маркетингом компанії;
- запропонувати та економічно пояснити рекомендації удосконалення управління маркетинговою діяльністю компанії в ситуації конкуренції.

*Об'єктом дослідження* є процес управління маркетингом на ТОВ «Львівська пивна компанія».

*Предметом дослідження* є принципи, методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія».

Базою дослідження було обрано ТОВ «Львівська пивна компанія», яке цим займається дистрибуцією напоїв.

Методологічною основою дослідження були наукові методи абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу тощо. Для вирішення певних завдань у роботі також були використані такі *методи*: монографічний – у дослідженні літературних джерел, практики управління маркетингом компанії; теоретичні узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «маркетинговий менеджмент»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, проектування висновків та обґрунтування нових гіпотез.

Елементи наукової новизни:

- наявні теоретичні положення є більш детальними та поглибленими визначення основних компонентів оцінки діяльності ринку компанії.
- розроблено власну методологію оцінки міжнародного проекту;
- визначені напрямки вдосконалення управління маркетингом діяльність виробничих компаній

**Апробація результатів роботи.** Основні дискусійні питання кваліфікаційної роботи обговорено на VIII Всеукраїнській студентській

науково-практичній конференції, присвяченій 71-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського та з нагоди святкування 75-ої річниці заснування кафедри менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого Львівського НУП «Сучасний менеджмент: витoki, реалії та перспективи розвитку», Львів, 2022 на тему «Методика оцінки ефективності управління маркетингом в компанії».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі проведено теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю в конкурентних умовах. У другому розділі проведено діагностику передумов управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія». У третьому розділі проведена реалізація програм дій з удосконалення управління маркетинговою діяльністю.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНІЇ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

### 1.1. Сутність управління маркетингом компанії

Процес управління маркетингом розроблений послідовно через маркетингові кампанії, які спрямовані на впровадження маркетингових функцій та принципів, які мають бути визначені та задоволені потреби споживачів і підприємство повинно отримати очікуваний прибуток [1]

Аналіз управлінських концепцій, наведений у літературі маркетингової діяльності, удосконалено та розроблено наступне його визначення, яке розглядається з точки зору його мети, сутності та систематично. Управління маркетинговою діяльністю в компанії є система різноманітних видів діяльності, що представляють широкий спектр діяльності стратегічного і тактичного характеру, взаємопов'язаних і орієнтованих на ефективне здійснення маркетингової діяльності компанії та її досягнення головною метою, якого є задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання на цій основі максимального прибутку. Ця концепція враховує складність процесу управління маркетингом, його мету та сутність, наголошує на системності цього процесу, оскільки маркетинговий менеджмент потребує впровадження системності і комплексності [3].

Управління маркетингом можна реалізувати з точки зору п'яти підходів: покращення виробництва, товарів, активізація комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичний маркетингу [4] (рис.1.1):

Описані вище принципи визначають діяльність компанії виконувати в управлінні маркетинговою діяльністю, склад і спрямованість його основних функцій, що характеризують еволюційний розвиток в компаніях. У сучасних наукових журналах стандарту класифікація функцій, що входять до комплексу



маркетингу немає. Як результат - зміст маркетингових функцій визначається обсягом виробництва і реалізації, конкуренцією, обсягом, характеристикою споживання та попитом на продукти компанії.

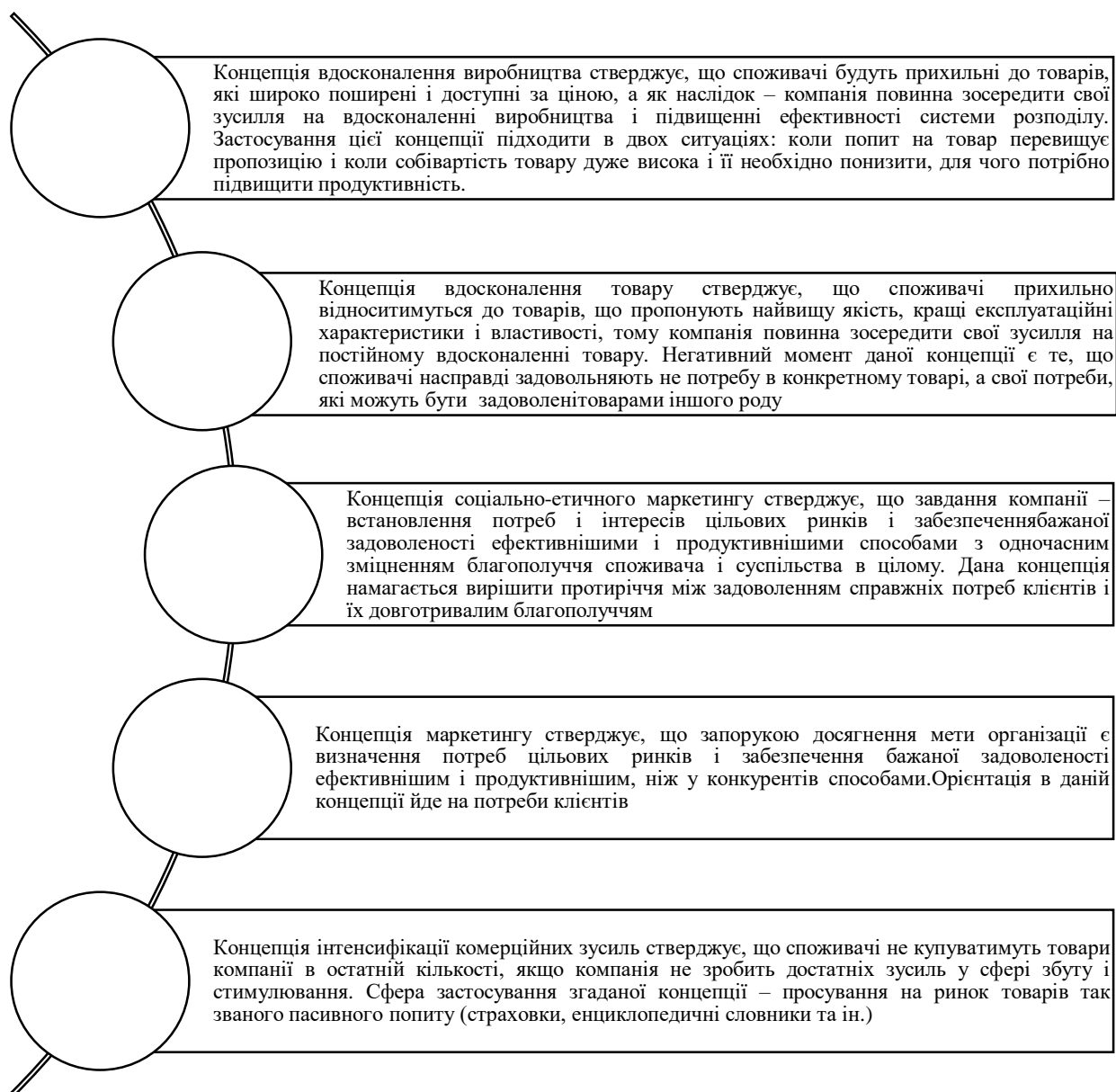


Рис. 1.1. Підходи до управління маркетингом

Загальними маркетинговими функціями в компанії є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Точно так само функції - розробка цілей і завдань компанії, основних стратегічних принципів його функціонування, розробка стратегії компанії, визначення ринку, дизайн продукції, складання планів закупівель матеріально-технічних засобів, розробка плану

виробництва, планування та виконання комплексу маркетингових комунікацій, проектування каналів збуту, формування та реалізація цінової політики, фінансове планування охорона, підбір працівників; формування структури керівництва маркетингова діяльність, проектування та впровадження систем управління впливи; організація збору та обробки ринкової інформації [2].

У системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділили наступні методи маркетингових досліджень:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення існуючих і планування майбутніх активів;
- планування руху та реалізації товарів;
- забезпечення дизайну збуту та просування;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товарів, захисту середовища, вимоги до споживчих характеристик товару [7, с. 48-49].

Незважаючи на існування різних стратегій оцінки ефективності маркетингу, є деякі недоліки в його проектуванні та реалізації, зокрема: ні усвідомленню доцільності систематичних дослідженню маркетингових заходів, недостатній рівень підготовки маркетологів, які виконують суто формальний аналіз без використання сучасних методів.

Функціональна підтримка управління маркетингом, звідси створення відділу маркетингу, функціонування інформаційної системи, визначення стратегії та маркетингового планування, ринковий нагляд починається з дослідження ринку (в т.ч поведінка споживачів, аналіз конкуренції, ринкові можливості компанії, сегментація ринку та позиціонування продукції). Потім йде розвиток маркетингового комплексу фірми, тобто товару, ціноутворення, методи та канали збуту, методи просування товарів на ринок [2, с. 291-292].

Постійному розвитку маркетингового менеджменту сприяє постійний розвиток нових ідей та тенденцій в цій галузі. Хоча країни з розвиненими ринками економіки та отримали великий досвід маркетингової практики у

діяльності товариства слід мати на увазі, що він один з найбільш динамічних галузей економічної діяльності. Тенденції сучасного ринку особливо важливі для розвитку маркетингу, тобто зростання значення таких територій [6, с.165] (рис.1.2):



Рис. 1.2. Сфери маркетингової діяльності

Умови успішного маркетингу [2, с.298-299] (рис.1.3):



Рис.1.3. Умови успішного опанування маркетингу

Необхідно проектувати в розробку та здійснення маркетингової

діяльності допоміжні системи маркетингу. Зокрема, це стосується системи планування маркетингу, системи організації маркетингових послуг маркетинговому нагляду. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних елементів підсистеми багато в чому визначить ринковий успіх підприємства.

Розробка та прийняття рішень у системі маркетингу ґрунтується на повазі до відмінностей та спільного поняття маркетингу як філософія, спосіб організації компанії та як інструменти, що впливають на процес обміну, в який вони вступають і в якій суб'єкти цієї системи постійно співпрацюють. Теорія взаємодії вимагає комплексного застосування цих трьох аспектів розуміння на практиці [9, с. 282].

## **1.2. Методи оцінки ефективності управління маркетингом ділової активності**

Із зростанням конкуренції на сучасному ринку товарів і послуг підприємства усвідомлюють необхідність ефективної маркетингової діяльності. Ефективність – це співвідношення результатів діяльності товариства за його рахунок. Так само і ефективність маркетингу— це співвідношення результатів маркетингової діяльності (наприклад, реклама, дослідження ринку тощо) та понесені витрати під час їх реалізації.

Незважаючи на існування різних стратегій оцінки ефективності маркетингу, є деякі недоліки в його проектуванні та реалізації, зокрема: не усвідомлення доцільності систематичних маркетингових досліджень, недостатній рівень підготовки маркетологів, які виконують суто формальний аналіз без використання сучасних методів.

Маркетингова діяльність компанії вимагає багато фінансових інвестицій, тому вкрай важливо визначити, чи дозволено їх використання для досягнення цілей і в якій мірі.

Однією з проблем, яка виникає в процесі управління, є те, що не існує

методично єдиного набору показників для оцінки ефективності маркетингової діяльності для різних типів компаній. Зазвичай сьогодні існує два підходи до вимірювання - як рівень досягнення цілей і як взаємозв'язок між впливом маркетингової діяльності та витратами на впровадження [20].

При оцінці ефективності маркетингової діяльності компанії дуже важливе питання - з'ясувати, що мається на увазі під результатами та витратами такої діяльності.

Результати маркетингової діяльності це кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих існуючих клієнтів, частота звернень клієнтів до компанії, кількість успішних контактів тощо. [14].

Як результаті вони пропонують використання по відношенню до споживачів [14]: обсягу цільового сегмента та його характеристики; рівень задоволеності споживачів; ступінь лояльності компанії; сформовані моделі поведінки споживачів; пріоритет бренду (з точки зору споживача) порівняно з продукцією конкурентів; рівень свідомості; обсяг здійснених закупівель споживачів; витрати та ймовірність того, що споживачі будуть перенаправлені на покупку конкурентоспроможних товарів; споживчі наміри.

Що стосується категорії «постачальники», то рекомендується використовувати такі показники, як ефективність «архітектури» взаємин з постачальниками (зацікавленість постачальників у співпраці з компанією, значення обсягу продажів підприємства, витрат і ймовірність вибору інших сторін); чіткість щодо дотримання умов участі; рівень якості поставок.

Категорію «конкуренти» слід оцінювати на основі таких показників, як сильні та слабкі сторони кожного конкурента чи стратегічної групи; відносний відсоток ринку; характеристики та причини успіху найважливіших конкурентів; стратегії позиціонування конкурентів і рівень зацікавленості в обслуговуванні наявних посад; існуючі бар'єри для виходу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для зміцнення своїх позицій; компетенції конкурентів [15].

Маркетингова діяльність поширена при визначенні витрат до їх ототожнення з витратами на просування продукції. Це очевидна обмеженість, і, на наш погляд, витрати на маркетингову діяльність повинні включати (на додаток до традиційної заробітної плати, матеріальні та енергетичні витрати, витрати на амортизацію, витрати на обслуговування): витрати організації та реалізація виробничої, комунікаційної, цінової та збутової політики; витрати на створення бренду; витрати на пошук, порівняльний аналіз, навчання та розвиток нових технологій; витрати на ефективність транзакцій (переговори, угоди тощо); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності та функціонування системи ринкового нагляду.

У науковій літературі виділяють чотири окремі групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [13] (рис.1.4):



Рис. 1.4. Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності

При здійсненні маркетингової діяльності, пов'язаної з капіталом витрат, доцільно використовувати норму прибутку маркетингових інвестицій, що

дають змогу порівнювати та вибирати різноманітні маркетингові заходи, полегшення прийняття рішень, підвищити прибутковість маркетингових кампаній, клієнтів і організації.

Підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності, який популярний в українських компаніях, з використанням показників ROIM (рентабельність інвестицій у маркетинг), що враховується як коефіцієнт відмінності в додатковому доході від маркетингової діяльності і собівартість вироблених товарів (послуг) маркетингової діяльності, до витрат на самі маркетингові заходи [14]. Його додаток дозволяє отримати конкурентну перевагу компанії і збільшити їх прибутковість, розробити кращі стратегії та прийняти ефективні інвестиційні рішення.

Проблема розробки ринкових показників досить широка через дослідження та практичні аспекти маркетингу, такі як оцінка рентабельності інвестицій у маркетинг, опис структури та взаємозв'язку між внутрішніми маркетинговими та фінансовими показниками, оцінка активів клієнтів, активи бренду, довгострокові та короткострокові ефекти витрат на маркетинг тощо.

Теоретики та практики маркетингу розробили ряд показників для ринкової оцінки. В даному випадку стандартна схема або стандартний набір індикаторів не існує, тому що вони повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні і будуть набором маркетингових показників теж різні. Однак деякі показники є досить універсальними та корисними для діяльності будь-якого підприємства.

Вчені пропонують використовувати дев'ять індикаторів, які дозволяють комплексно оцінити ефективність маркетингу [16, с.209] (рис. 1.5):

Ці метрики є класичними маркетинговими індикаторами: від 1 до 5 - найважливіші немонетарні показники, від 6 до 9 - фінансові показники.

Крім того, існують підходи, засновані на використанні методів економіко-математичного моделювання. Сюди входять пропозиції Л.О. Стрій, яка пропонує оцінку ефективності маркетингу через систему показників ефективності підсистеми маркетингу в структурі управління компанії, або

шляхом оцінки ефективності ринкового розподілу з точки зору компанії та економічного рівня ефективності його функціонування, що в методиці, запропонованій автором, вказує на рівень рентабельності виробництва і реалізацію продукції.

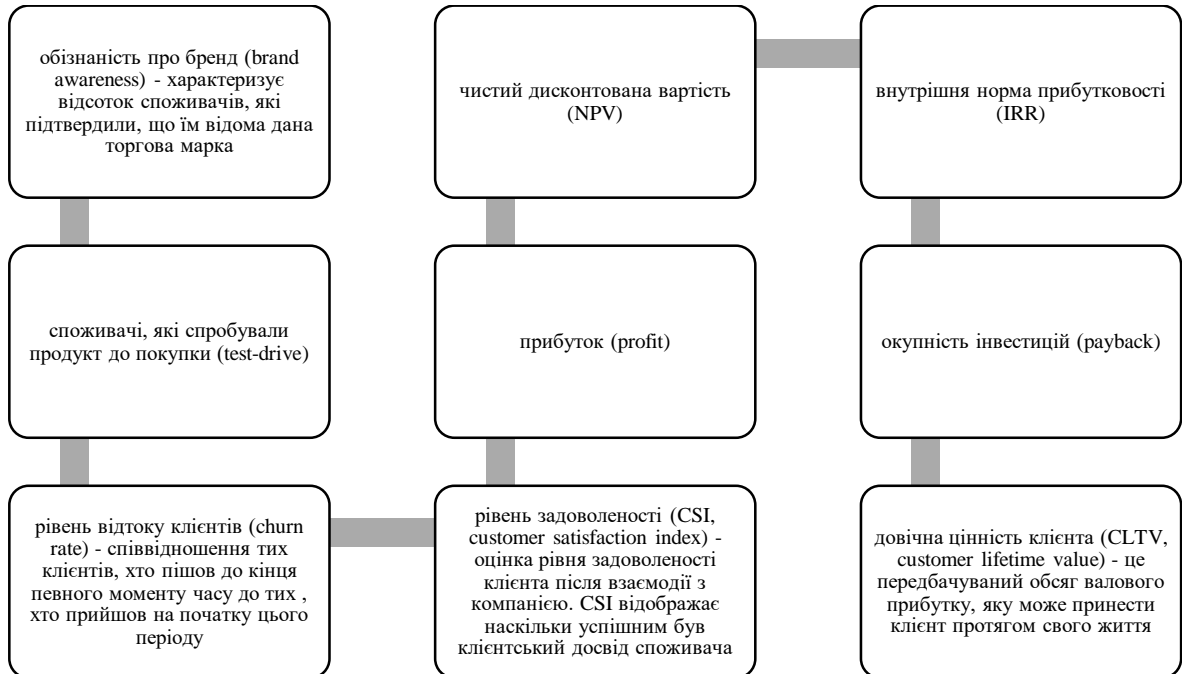


Рис. 1.5. Індикатори, для оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Однак рівня рентабельності не є вичерпною ознакою ефективності і якість функціонування суб'єкта господарських відносин. Він часто охоплює більшу частку ринку навіть в умовах зниження прибутковості значно зміцнює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість і подовжує життєвий цикл самого продукту компанії.

Використовувати цей критерій, незалежно від рівня рентабельності, також дозволяє в односторонньому порядку оцінити ефективність маркетингу компанії. Це робить потребу в реалізації очевидною конкретний сукупний показник, що дозволяє оцінити компенсацію шляхом розширення частки ринку для зниження прибутковості і навпаки. Ця методика була запропонована Вороновим О.А. та Валковичем О. М. та індекс ефективності маркетингової діяльності слід розрахувати [17]:



$$E = ЧР \left( 1 + \frac{\Pi}{C} \right), \quad (1.1)$$

де

$E$  – індекс ефективності підприємства;

$ЧР$  – індекс частки ринку;

$\Pi$ - прибуток від реалізації продукту;

$C$ - собівартість реалізованої продукції.

Індекси частки ринку розраховуються за формулою:

$$ЧР = \frac{O}{O_{\text{заг}}}, \quad (1.2)$$

де

$O$  – обсяг продажу певного підприємства;

$O_{\text{заг}}$  – загальний обсяг продажу на ринку.

Норма прибутку від інвестицій може дати повне уявлення про прибуток та інвестиції. Рентабельність маркетингу інвестицій пропонуємо розраховувати за такою формулою:

$$PMI = \frac{\Pi_{\text{марк.заходів}}}{B_{\text{марк.заходів}}}, \quad (1.3)$$

де

$\Pi_{\text{марк.заходів}}$  – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів;

$B_{\text{марк.заходів}}$  – витрати на маркетингові заходи.

Ефективність маркетингової діяльності можна оцінити шляхом порівняння збільшення прибутку при реалізації певних маркетингових кампаній з необхідним для них рівнем витрат. Однак це досить складно оцінити збільшення прибутку, тому що не завжди відомо, що це було завдяки маркетинговій діяльності компанії. Так оцінка маркетингової діяльності за критеріями кількісних вимог вимагає проектування відповідної системи контрольних параметрів. Вони можуть базуватися на процедурних, функціональних або об'єктних принципах.

Оцінити ефективність конкурентоспроможності проекту можна покращити управління маркетинговою діяльністю компанії використовувачи

метод ККО. Метод заснований на оцінці чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Загалом, цей алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації включає три фази (рис.1.6):

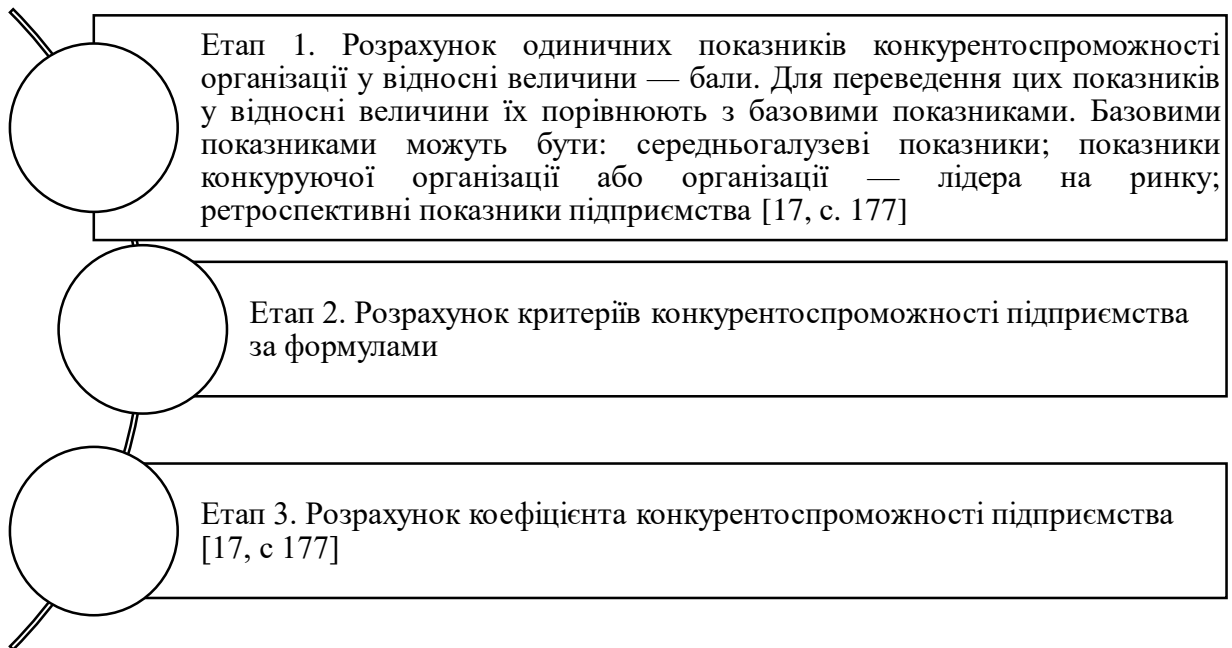


Рис.1.6 Алгоритм розрахунку конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, проведено аналіз підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності компанії та визначення найбільш ефективних методів маркетингу, дозволяє знизити витрати для суб'єкта і досягти максимальної місткості. Для цього необхідно оцінити вартість маркетингу, його функції і неекономічних показників з використанням чітких певних алгоритмів економіко-математичних методів і моделей.

Вам необхідно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка ринку, продажі товарів або послуг) та набирають чинності управлінські рішення щодо здійснення маркетингу.

## Висновки до першого розділу

Проведення теоретичних досліджень дало можливість для проведення

висновку щодо управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю у компанії, що необхідно розрізняти. Лише перша концепція стосується спеціального відділу, який використовує ринкові принципи та методи для аналіз ринку, стимулювання збуту та визначення ринкової орієнтації компанії.

Управління маркетингом — це поєднання різного інструменту та комплекси стратегічних заходів, спрямованих на максимізацію отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Після аналізу методики оцінки ефективності управління маркетингова діяльність компанії була визначена як найважливіші показники це чистий дисконтований прибуток (NPV), показник ринкової прибутковості, рентабельності інвестицій . Ці методи будуть використовуватися для розрахунку запропонованих проектів покращення управління маркетинговою діяльністю компанії.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»**

### **2.1. Аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»**

Аналіз навколишнього середовища – це процес, за допомогою якого оцінюються та контролюються, зовнішнім керівництвом організації, фактори виявлення можливостей і загроз його діяльності.

Для подальшого аналізу слід враховувати зовнішні фактори непрямого впливу середовища ТОВ «Львівська пивна компанія».

Основним фактором, що впливає на бізнес компанії, є безпосередньо чинне законодавство України у сфері виробництва слабоалкогольних напоїв. Нинішня акцизна політика, на жаль, неефективна. Підвищення акцизів на алкогольні напої є найпопулярнішим методом регулювання алкогольної промисловості в Україні. Хоча підприємство займається лише дистрибуцією, але виготовлення напоїв є теж важливим.

Це одна з основних груп факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, оскільки споживання алкогольних напоїв є високим, і це залежить від того, схвалює оточення використання чи засуджує його. Серед молоді популярні слабоалкогольні напої.

Виробництво розвивається динамічно, з кожним роком все більше інновації ростуть, постійно впроваджуються нові технології без яких успішна діяльність була б неможлива.

Міжнародні дослідження в галузі здоров'я та харчування істотно впливають на попит. Також важливі міжнародні виставки та ярмарки.

При аналізі навколишнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактору за допомогою конкретного методу (Додаток А).

Загалом зовнішнє середовище непрямого впливу є сприятливим для діяльності компанії, але є багато аспектів, які мають негативний вплив.

До негативних факторів належать економічні, політичні та юридичний. Ці фактори є ключовими в діяльності будь-якої організації та «Львівська пивна компанія» не виняток. Кількість негативних факторів мінімальна, але це все їхня загроза існує і реальна.

На рис 2.1. ми представимо список можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «Львівська пивна компанія» та можливі варіанти дій компанії, залежно від кожного фактора, відображають потенціал рішення (реакції), ступінь впливу яких оцінюється в балах (1-3).

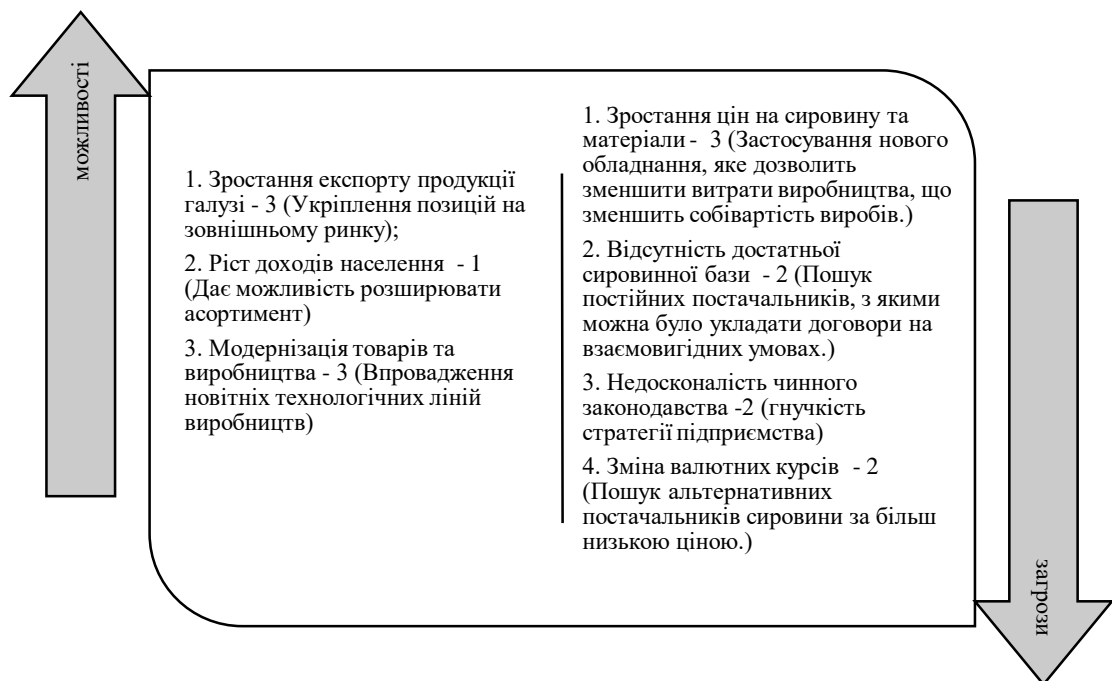


Рис.2.1. Можливості та загрози непрямого впливу ТОВ «Львівська пивна компанія»

Загрози та можливості, про які йшлося вище, необхідно подолати та реалізувати, для стабільної роботи компанії.

Оцінимо зовнішні фактори прямого впливу, оскільки вони є важливим елементом аналізу середовища компанії. Оцінка впливу факторів наведена у Додатку Б.

Серед факторів безпосереднього впливу найбільший вплив

спостерігається з конкурентами і в меншій мірі зі споживачами. Постачальники не сильно впливає на діяльність ТОВ «Львівська пивна компанія» як компанії майже повністю здатні задовольнити власні потреби в сировині.

На рис.2.2. ми представимо список можливостей і загроз мікросередовище для ТОВ «Львівська пивна компанія» та можливі варіанти дій компанії.

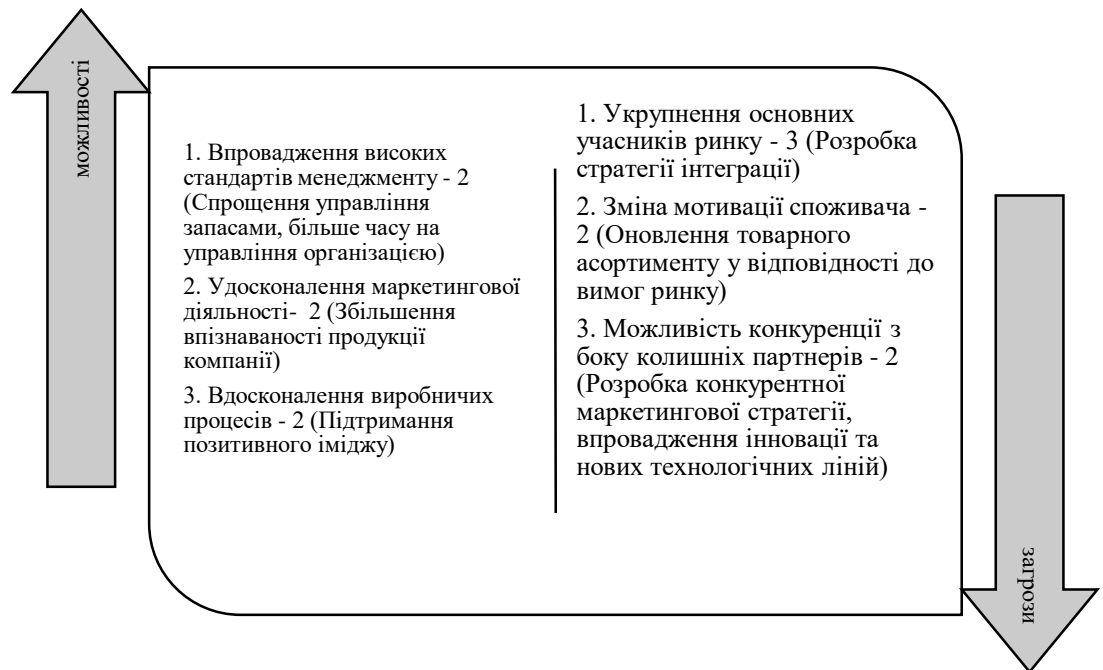


Рис.2.2. Можливості і загрози прямого впливу ТОВ «ЛПК»

Стан галузі слабоалкогольних напоїв характеризується складними умовами. Зростання та загальний розвиток цієї галузі, спостерігався до 2008 року компенсували негативні наслідки світу - фінансова криза. Постійне зниження ділової активності та продуктивності ефективності діяльності учасників галузі (ринку) виробництва САН під загрозою зникнення якісних і вітчизняних напоїв, доступних замовнику і потребують термінових заходів щодо стабілізації та покращення ситуації (рис. 2.3).

Проте безалкогольні напої позиціоновані та орієнтовані на молодь швидко й активно реагують на різноманітні нововведення та новинки ринку, який дозволяє новим продуктам виходити на ринок.

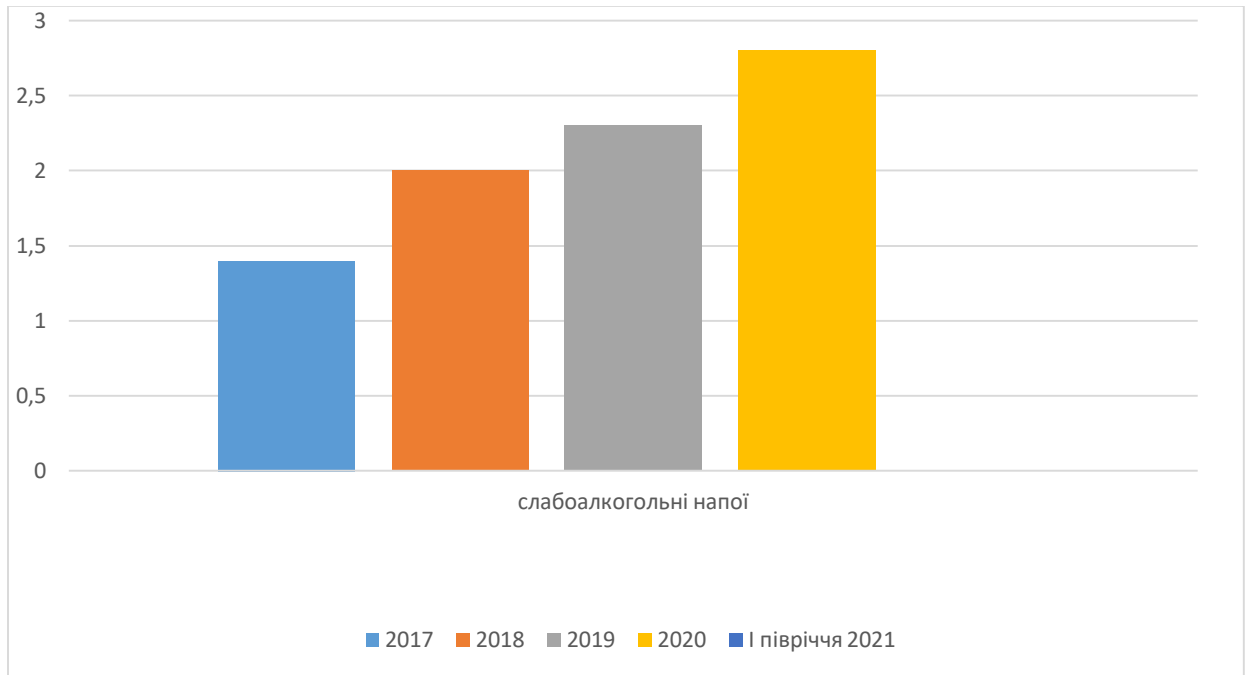


Рис. 2.3. Динаміка продажу слабоалкогольних напоїв, млрд.грн.

Залежно від частоти вживання слабоалкогольних напоїв розрізняють групи споживачів:

- активний - використовується щодня або кілька разів на тиждень;
- регулярно - пити САН кілька разів на місяць;
- епізодичний - користуйтеся САН приблизно раз на місяць;
- випадкові споживачі - п'ють САН дуже рідко, можливий унікальний

досвід витрат.

В Україні вони постійні споживачі слабоалкогольних напоїв 10,2% населення, переважно жінки. Більше третини споживачів купують САН 1-2 рази на місяць (36,5%), ще третина споживачів купує САН самостійно раз на тиждень, 18% споживачів є активними споживачами і купують САН 2-3 разів на тиждень. Основною цільовою аудиторією слабоалкогольних напоїв є молодь від 16 до 30 років. З роками споживання САН серед людей зменшилося.

85% споживачів САН – жителі великих міст. Споживання САН в Україні він має сезонний характер, і більшість розпродажів припадає на весну та літо, в основному через те, що більшість з них є низькими напої п'ють на вулиці[29].

На першому місці при виборі слабоалкогольного напою споживачі зверніться до сили напою: менше міцних напоїв споживається, але стабільному попиту віддають перевагу найактивніші споживачі. Розширюється асортимент слабоалкогольних напоїв. Вже багато напоїв вони стали класикою і постійно користуються попитом у широкої аудиторії споживачів, і деякі тільки виходять на ринок і привертають увагу споживачів. Серед таких винні напої та коктейлі можна відокремити від напоїв.

Найшвидше зростаючим сегментом на ринку САН є сегмент сидру, що схильна до споживання натуральних продуктів. Українці віддають перевагу газованим напоям – їх купують 92% споживачів. Частка негазованих САН щороку дещо зменшується [29].

Закон забороняє розлив слабоалкогольних напоїв в пластикові пляшки та контейнери об'ємом більше 0,75 л. У структурі продажів 59% займають САН в алюмінієвих банках, 41% у пляшках.

Як показує досвід, компанії, що працюють в одній галузі, не завжди вони справді конкуренти. На практиці аналіз конкуренції в промисловості як інструмент використовується карта стратегічних груп. Це дозволяє порівнювати конкурентні позиції компаній, що працюють у певній галузі.

Метод оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх оцінки. Перевагами цього методу є простота розрахунку та доступність оперативної інформації про якість продукції, що дозволяє швидко реагувати про зміни ринкового середовища. Всі перераховані вище методи можуть використовувати в процесі аналізу як окремо, так і разом з іншими з метою аналізу, а також специфіки компанії [30].

Отже, шляхом визначення параметрів необхідно охарактеризувати різні стратегічні промислові групи що можуть картувати стратегічні групи промисловості (рис. 2.4).

Основні гравці на ринку слабоалкогольних напоїв є:

1. ТОВ «Баядера груп»;
2. ТОВ «Потенціал»



### 3. ТОВ «Львівська пивна компанія»

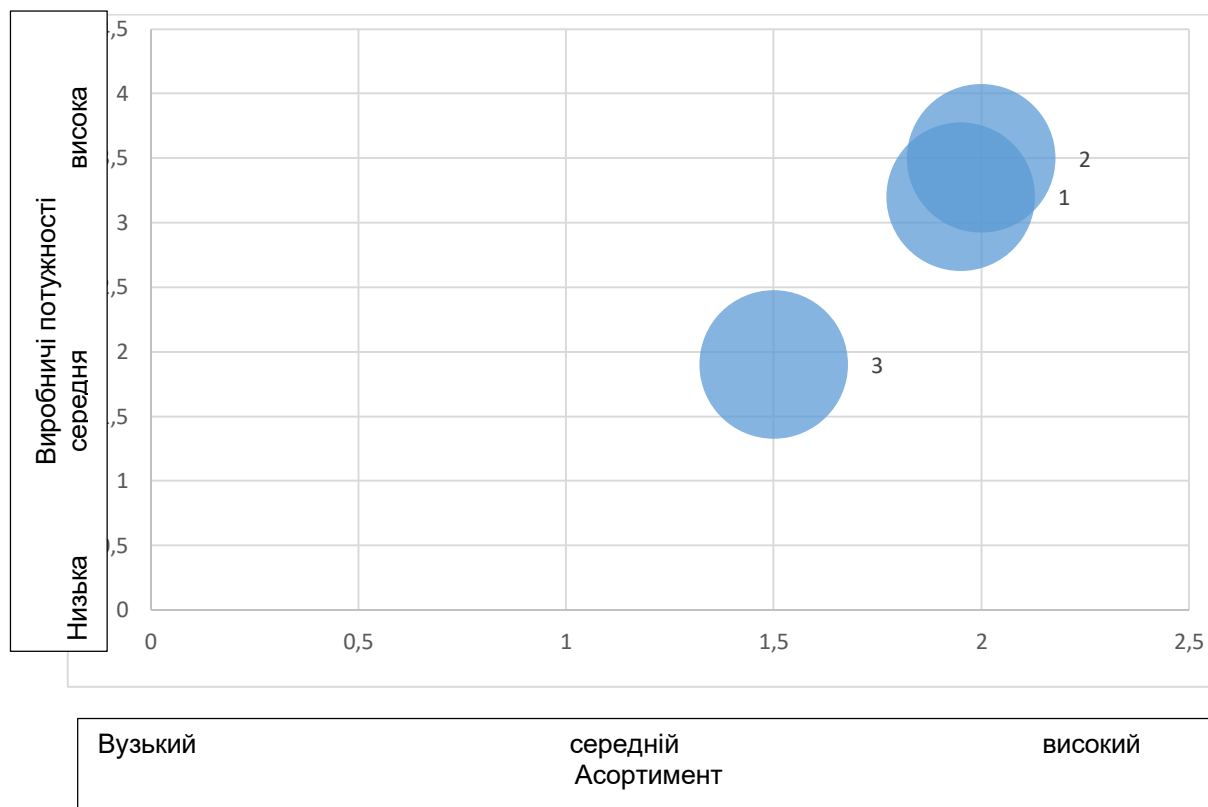


Рис. 2.4. Карта стратегічних конкурентів з дистрибуції слабоалкогольних напоїв

Як видно з карти стратегічних груп, основними конкурентами є ТОВ «Баядера груп» та ТОВ «Потенціал», які мають виробничі потужності та асортимент аналогічний показникам ТОВ «Львівська пивна компанія». У табл.2.1 розрахуємо фактори конкурентоспроможності компанії на ринку слабоалкогольних напоїв. Проведемо порівняння для найбільшого конкурента це ТОВ «Баядера груп»

Таблиця 2.1

#### Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Львівська пивна компанія»

Область порівняння	ТОВ «Баядера груп»	ТОВ «Львівська пивна компанія»
Ціна продукції	6	8
Якість	10	6
Сила бренду	9	7
Асортимент	9	6
Сума	34	27

Наскільки нам відомо, в діяльності компанії ТОВ «Баядера груп» не плануються суттєві зміни, так вона і залишиться основним конкурентом.

В таблиці. 2.2 наведено основний ключовий фактор успіху підприємства.

Таблиця 2.2

Порівняльна оцінка ключового фактору успіху ТОВ «ЛПК»

КФУ	Вагомість	ТОВ «ЛПК»		ТОВ «Баядера груп»	
		оцінка	Зважене значення	оцінка	Зважене значення
Виконання планів та завдань	0,4	2	0,8	4	1,6
Відповідність ринковим вимогам	0,35	5	1,75	5	1,75
Широта асортименту	0,25	4	1	4	1
Сума			2,55		4,35

З таблиці видно, що максимальна вага припадає на такий ключовий фактор успіху, як виконання планів і цілей і відповідність ринковим умовам. При вчасно укладених договорах люди це розуміють, компанія надійна і поважає своїх клієнтів, постачальників тощо. Відповідність технологій ринковим умовам, якщо підприємство має високу оцінку, компанія не настільки залежить від конкурентів. Широта пропозиції є однією з головних переваг ТОВ «ЛПК», зрештою, більший портфель брендів підвищує ймовірність продажу.

Одне з головних завдань компанії в управлінні конкурентоспроможністю – це оцінка рівня конкурентоспроможності, що вимагає більшого попиту, нових підходів до цієї оцінки, які мають враховувати умови розвитку сучасного конкурентного середовища [31]. У таблиці. 2.3. ми проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Після аналізу можна побачити конкурентоспроможність компанії середня. Здебільшого це важка праця компаній, загальна оцінка 4 (61% від максимально можливого).

Використовуючи отримані дані на рис.2.5. побудуємо матрицю портфельного аналізу McKinsey - General Electric

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважене значення
Темпи зростання	0,25	2	0,5
Прибутковість	0,25	3	0,75
Розмір	0,15	4	0,6
Прихильність споживачів	0,2	3	0,6
Частка ринку за сегментами	0,15	4	0,6
Сума			3,05

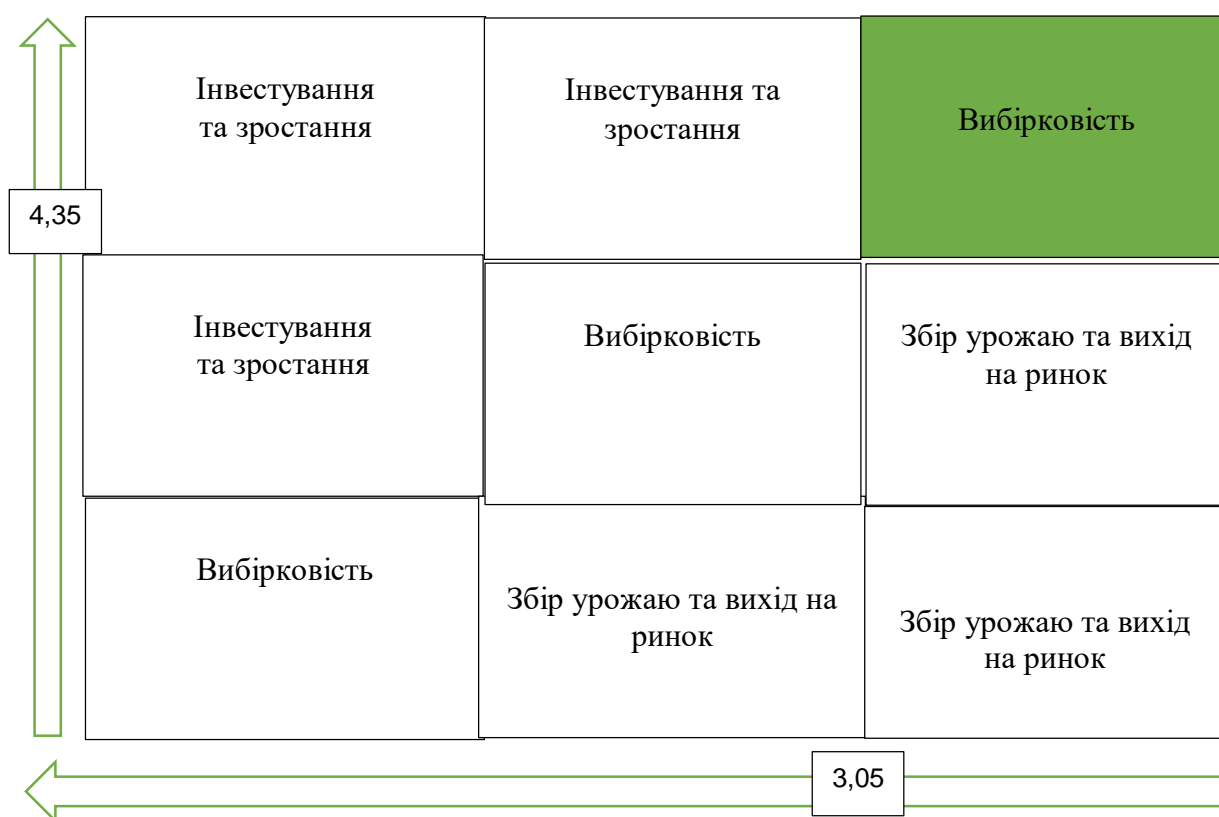


Рис. 2.5. Матриця портфельного аналізу McKinsey - General Electric

ТОВ «Львівська пивна компанія» знаходиться в секторі агресивного зростання. Це за рахунок високого рівня рентабельності галузі САН, а також високої конкурентоспроможності компанії. Має сенс захистити компанію існуючі маркетинговими програмами, орієнтація на інвестування в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»**

ЛПК – це аббревіатура від Львівська Пивна Компанія.

Компанія була заснована у 1998 році під назвою Оверко як гуртовий склад напоїв та продуктів харчування. А сучасну назву компанія отримала 2005 року, коли стала офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива – Львівської Пивоварні та Славутича .

Генеральним директором є Солтис Надія Василівна .

Юридична адреса ТОВ "Львівська пивна компанія " — 79069, Львівська обл., місто Львів, вул. Шевченка, будівля 323.

ТОВ «Львівська пивна компанія» здійснює свою діяльність, керуючись Статутом, Конституцією України, господарчим кодексом України, та іншими нормативними документами, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді.

Станом на сьогодні ЛПК є дистриб'ютором більш ніж 70 провідних міжнародних та українських виробників.

ТОВ «ЛПК» здійснює дистрибуцію FMGG продукції наступних категорій :

- пиво
- соки
- безалкогольні напої
- енергетичні напої
- алкогольні напої всіх видів
- чіпси та інші снеки
- молочна продукція
- соняшникові олії
- майонези
- макаронні вироби

- соуси і приправи
- кава та чай
- тютюнова продукція
- цифрові продукти мобільного зв'язку.

Предметом діяльності в компанії є: дистрибуційна діяльність, направлена на задоволення всіх суспільних потреб у послугах; виконання інших робіт та надання послуг, що не суперечать законодавству України.

В результаті дослідження встановлено, що згідно теорії системного підходу ТОВ «Львівська пивна компанія» є відкритою системою, яка безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем та його окремими елементами.

В результаті дослідження встановлено, що згідно теорії системного підходу ТОВ «Львівська пивна компанія» є відкритою системою, а система управління складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої та керованої. Схематично ТОВ «Львівська пивна компанія» ,як систему, що має об'єкт та суб'єкт зображено так на рисунку 2.6.

Організація — це складна соціальна система, що складається з двох елементів - контроль і управління. Використовується гнучкий підхід на цьому етапі розвитку управління. Адаптація – це процес навмисної зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на ці зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі будівлі, так і в середині.

Мета гнучкого управління – діагностувати все, що відбувається всередині системи: внутрішні процеси, процеси, що відбуваються поза системою і на основі цього планувати подальші управлінські рішення [33, с.189].

Щоб вижити в сучасних умовах, компанія повинна адаптуватися і вони постійно пристосовуються до мінливого середовища. Компанія має бути організована таким чином, щоб не відставати від постійних змін в зовнішньому середовищі.

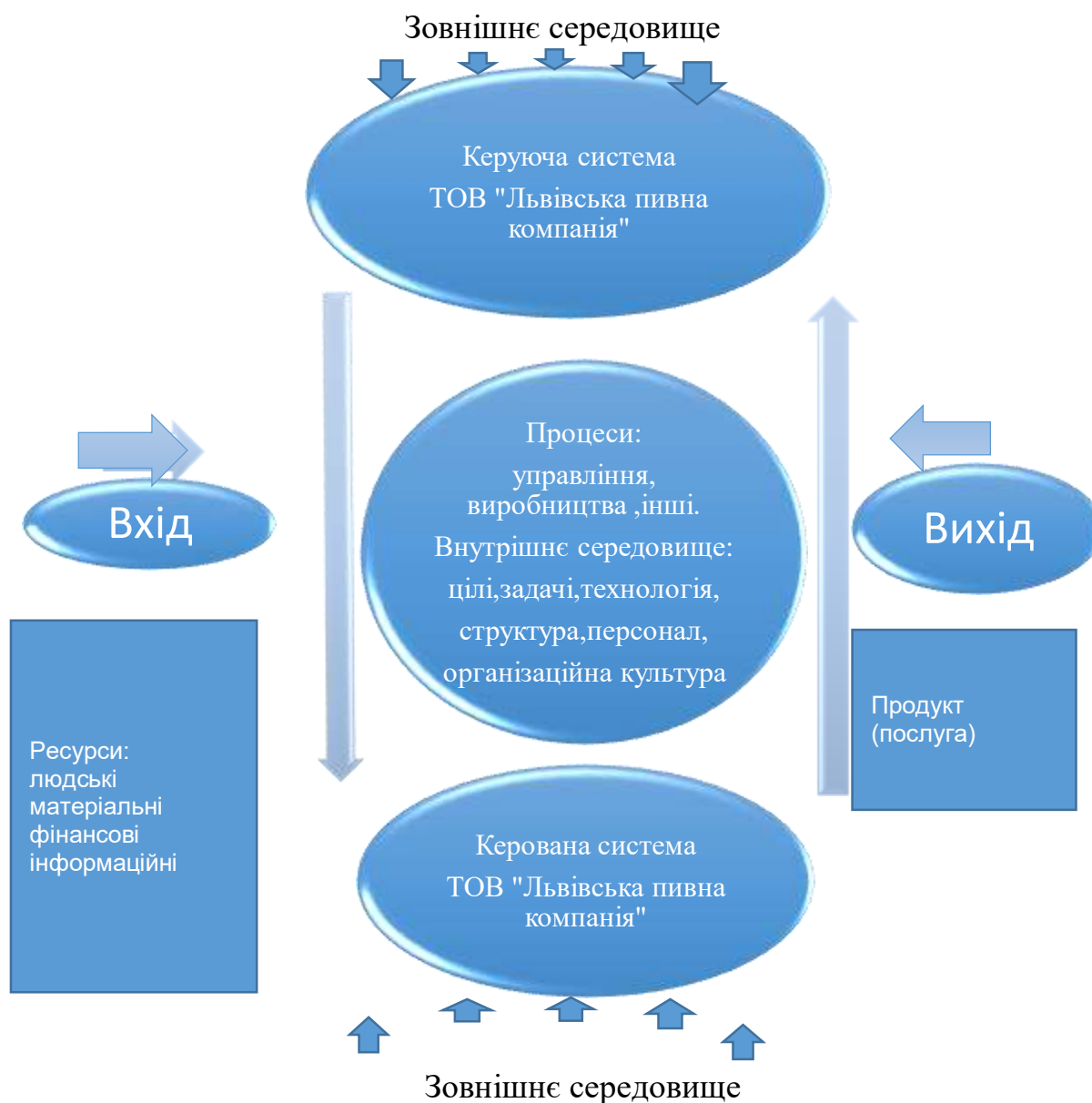


Рис. 2.6. Структура управління ТОВ «Львівська пивна компанія»

Компанія не може бути стабільною, вона повинна постійно змінюватися, щоб не поступатися конкурентам в умовах жорсткої конкуренції, задовільнити диференційовані вимоги споживачів, покращуючи їхні внутрішні процеси, поставити перед співробітниками реальні цілі та дати їм свободу їх досягнення креативним кампаніям з пріоритетом бізнес-процесів, орієнтованих на споживача. Лише тому, що новий набір організаційних принципів стає все більш визнаним, зосереджено на створенні бізнес-організацій, де

працівниками є всі рівні призначені для підвищення задоволеності споживачів.

Традиційно в таких організаціях більше не панує ієрархічна структура. Згідно з обвинуваченнями функції співробітників на підприємстві об'єднуються в команди, виконується перехресне навчання та отримання комерційної інформації, яку вони надають здатність виконувати декілька функцій і швидко реагувати на цю потребу в поправки [33, с.190].

Маркетингову діяльність ТОВ «Львівська пивна компанія» можна оцінити за допомогою елементів, які висвітлені в таблиці 2.4. Таблиця сформована на основі опитувань працівників відділу маркетингу ТОВ «ЛПК». Оцінку проведемо по 3-ьох бальній системі: 1- бал – елемент використовується, в залежності від ситуації; 2- бали – часте використання; 3- бали – систематичне використання.

Таблиця 2.4

Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»

Елементи маркетингової активності	Бали
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	3
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту товару	1
Рівень контролю якості продукції	2
Використання торгової марки	3
Врахування еластичності попиту при встановлення ціни	3
Використання прогресивних методів продажу	2
Оцінка ефективності реклами	2

З таблиці 2.4. можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються досить часто. Збільшити розмір конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, можливе впровадження нової лінійка напоїв або інших продуктів.

Персонал має дуже сильний вплив на ефективність впровадження діяльності компанії, тому доцільно аналізувати і описати робочі ресурси ТОВ «Львівська пивна компанія».





Продовження таблиці 2.6								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Адміністративно-управлінський персонал	44	30,56	46	33,09	47	29,75	1	-3,34
Виробничий персонал	85	59,02	80	57,56	93	58,86	13	1,3
Допоміжний персонал	15	10,4	13	9,35	18	11,39	5	2,04
Всього	144	100	139	100	158	100	-	-

Проаналізувавши персонал компанії, вбачається, що на адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 29-33% від усіх співробітників, це свідчить про високий рівень управління в компанії. Слід зазначити, що в цій категорії вони зайняті працівники у відділі маркетингу становить 2% (4 особи), що дуже мало.

Оскільки ТОВ «Львівська пивна компанія» є виробничою компанією на виробничий персонал становить близько 57% усіх працівників компанії. Кількість робочих місць за весь час існування компанії виріс.

Загалом, за його словами, взаємозв'язок між категоріями персоналу досить ефективний, що свідчить про вміння правильно керувати компанією, знижувати ризик браку, або неузгодженості виробництва, максимізує прибутковість підприємства і забезпечує безперервний розвиток.

На основі аналізу даних з таблиць та рисунку можна зробити висновок, що рух персоналу в ТОВ «Львівська пивна компанія» відповідає економічній ситуації, в якій опинилася компанія. На цьому ми можемо підкреслити відповідно до збільшення обсягів виробництва та реалізація товарної продукції від збільшення кількості працівників.

### 2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Львівська пивна компанія» здійснюється відповідно до чинного статуту і складається з виконання таких функцій та завдань:

Завдання:

- координація роботи виробничо-комерційних служб з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку;
- розробка стратегії та тактики компанії на споживчому ринку за допомогою маркетингових програм.

Функції:

- забезпечення своєчасного укладення договорів, поквартального графіка постачання продукції;
- організація збуту згідно з укладеними договорами;
- участь у розробці цінової політики підприємства;
- організація роботи з реклами товару, вивчення ринку збуту;
- розробка системи мотивації персоналу до систематизації, і використання маркетингової інформації;
- контроль виконання експортних замовлень, укрупнення зовнішньоекономічних зв'язків.

Розглянемо особливості маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» у сфері маркетингу.

На рисунку 2.9. видно, що найбільшу частку займають акції, радіо та друковані видання. Однак сьогодні для забезпечення стабільності компанії на ринку і для перемоги в конкурентній боротьбі дуже важливо розвивати канали залучення клієнтів, експериментувати і шукати нові ефективні інструменти.

Варто зазначити, що сьогодні все більше компаній переживають проблеми завдяки своїй частці ринку в швидко мінливих смаках і вподобаннях споживачів, посилення конкуренції, інформаційно-комунікаційних технологіях тощо. [36].

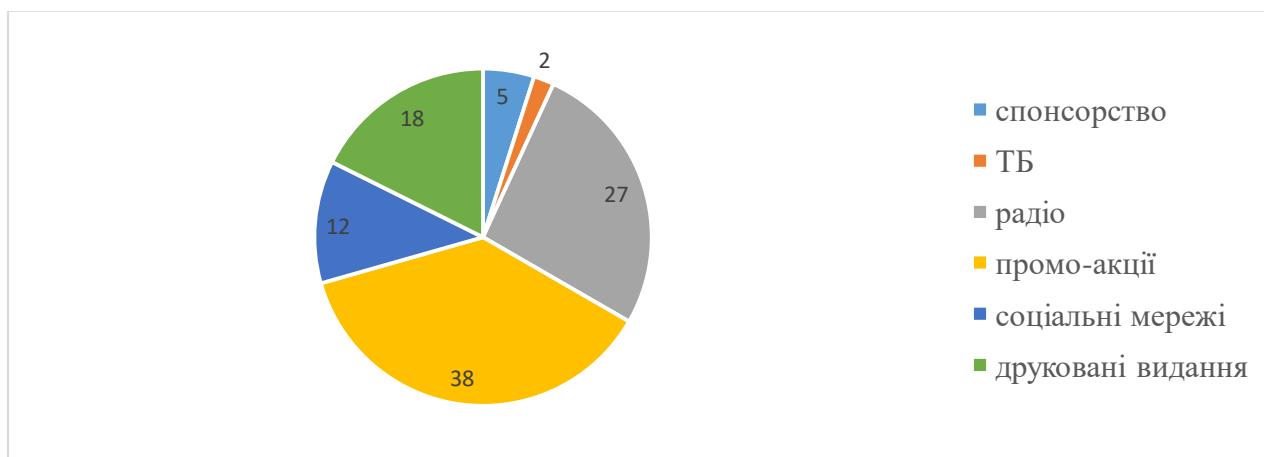


Рис. 2.9. Загальна структура маркетингової діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»

Розглянемо найбільш ефективні і сучасні маркетингові інструменти в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інструменти маркетингової діяльності та застосування на ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2019-2021 рр.

Інструмент	Опис	Впровадження в маркетинговій діяльності			Використання на підприємстві		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Веб-сайти	Зараз це майже неможливо уявити компанія без сайту. Втім, крім класичної компанії веб-сайтів чи інтернет-магазинів, багато компаній для просування своєї продукції розробляють "цільові сторінки" - односторонні сайти, головне призначення яких полягає в тому, щоб переконати покупців	+					
Event-маркетинг	Сьогодні одним із них є Event-маркетинг, що є ключовим каналом просування компанії Сегмент В2В, дозволяє будувати особисті стосунки між партнерами.		+				+
Соціальні мережі	Вони набувають все більшої популярності - соціальні мережі. Їхня аудиторія постійно зростає та час, який ми проводимо в			+		+	

Продовження таблиці 2.7							
1	2	3	4	5	6	7	8
	соціальних мережах, постійно збільшується. Усі соціальні мережі відрізняються за демографічними ознаками аудиторії.						
Партнерство	Він діє як синагогальний ефект. Найбільший ефект приносять компанії з цільовою аудиторією, однак, пропонує неконкурентоспроможні товари.		+				

З таблиці можна зробити висновок, що однією з проблем є управління маркетинговою діяльністю — це використання нерелевантних маркетингових інструментів. Тому необхідно вносити пропозиції, які підвищують ефективність здійснення маркетингової діяльності в компанії і буде компанія більш конкурентоспроможною.

Багато доручень передаються на аутсорсинг, оскільки задіяний відділ маркетингу підприємства не відповідає поставленим перед ним умовам.

Аутсорсинг - це виконання всієї функції або її частини функцій маркетингу організації експертами іншої компанії, тобто використання ресурсів сторонніх розробників. Ця форма аутсорсингу також дозволяє досягти високого рівня результатів та показників. Вона базується переважно на обміні досвідом і відповідної інформації, отриману в результаті ефективного зворотного зв'язку зі спілкування з представниками цільової аудиторії та обробки отриманих даних від спеціалістів.

Перелік основних завдань, які виконує ТОВ «Львівська пивна компанія» маркетинговими агентствами:

- просування компанії, бренду, продукту;
- акції;
- стимулювання збуту;
- відстеження конкурентів;
- моніторинг попиту та тенденцій ринку.

Проте слід зазначити, що маркетингові послуги залишаються на ТОВ «Львівська пивна компанія» не приносить бажаного результату. Наступна проблема – щорічне збільшення витрат на управління діяльністю, при цьому ефективність не зростає, а вирівнюється конкурентні позиції залишаються практично незмінними.

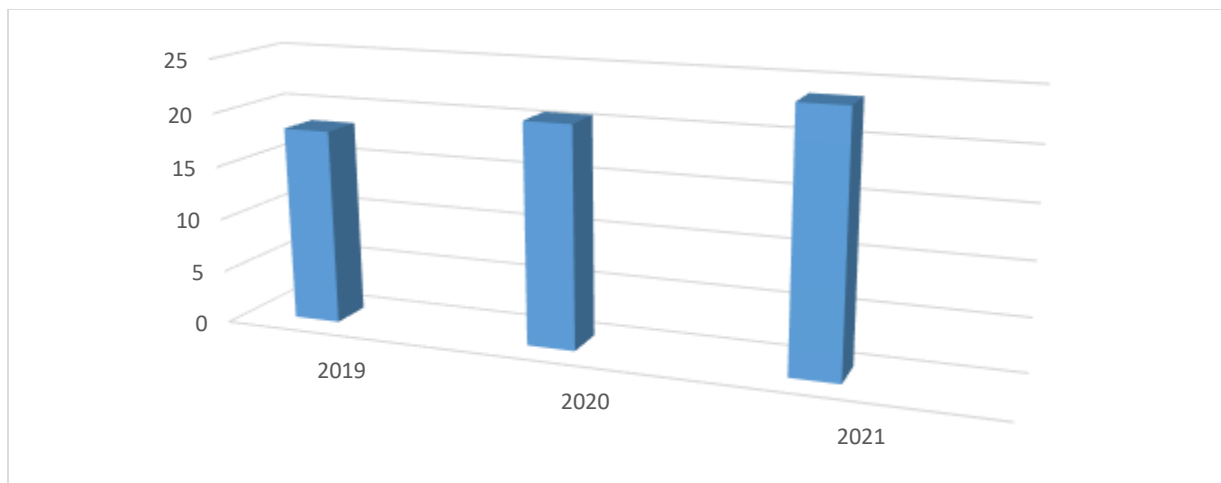


Рис. 2.10. Аналіз витрат на управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія»

На рис. 2.10 ви можете побачити, як змінилися витрати на управління маркетинговою діяльністю. Можна зробити висновок, що на даний момент менеджмент маркетингової діяльності не ефективна. Відсутність порівняльного аналізу також має значний вплив на врядування маркетингової діяльності у компанії.

Правильне використання порівняльного аналізу та доступності висококваліфікованих фахівців приведуть до наступного позитивного моменту:

1. Підвищення ефективності.
2. Зниження вартості власної розробки (стратегії та процесів) за рахунок копіювання та вдосконалення інших.
3. У партнерському бенчмаркінгу - встановлення довірчих відносин між компанію - партнерами.

4. Постійне вдосконалення компанії після систематичного порівняння елементів діяльності з подібними елементами діяльності більш успішними компаніями на макро- та макрорівні.

Підхід бенчмаркінгу — чудова можливість для ТОВ «Львівська пивна компанія», його використання значно покращує управління маркетинговою діяльністю.

### **Висновки до другого розділу**

Проаналізувавши середовище макромаркетингу, було встановлено, що це зручно, але не помітити фактори, які мають негативний вплив на підприємство, неможливо, тобто економічний і політико-правовий фактори невтішні. Аналіз внутрішнього середовища показав, що компанія має відносно невеликий відділ маркетингу, який негативно впливає на управління маркетинговою діяльністю. Це теж було виявлено, що основні фінансових показників з кожним роком сповільнюються.

Аналіз виявив деякі проблеми та характеристики:

1. низький відсоток бюджету для сектору маркетингу;
2. аутсорсинг маркетингової діяльності;
3. недостатньо ефективний відділ маркетингу в компанії;
4. зменшення чистого прибутку і збільшення витрат.

Для уникнення вищезазначених проблем було запропоновано ряд заходів:

1. часткова відмова від послуг зовнішніх компаній і залучити до штату компанії кваліфікованих фахівців;
2. розширення пропозиції продукції на внутрішньому ринку;
3. впровадження конкурентного бенчмаркінгу у компанії.

Про запропоновані види діяльності ми поговоримо в наступній частині кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ДІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 3.1. Розробка альтернатив для вдосконалення маркетингової діяльності компанії

ТОВ «Львівська пивна компанія» має відділ маркетингу, який проводить аналіз конкурентів, розробку планів і маркетингових стратегій, проводить аудит маркетингової діяльності підприємства, але важлива частина завдання, які виконує компанія, передають на аутсортинг (рис. 3.1).

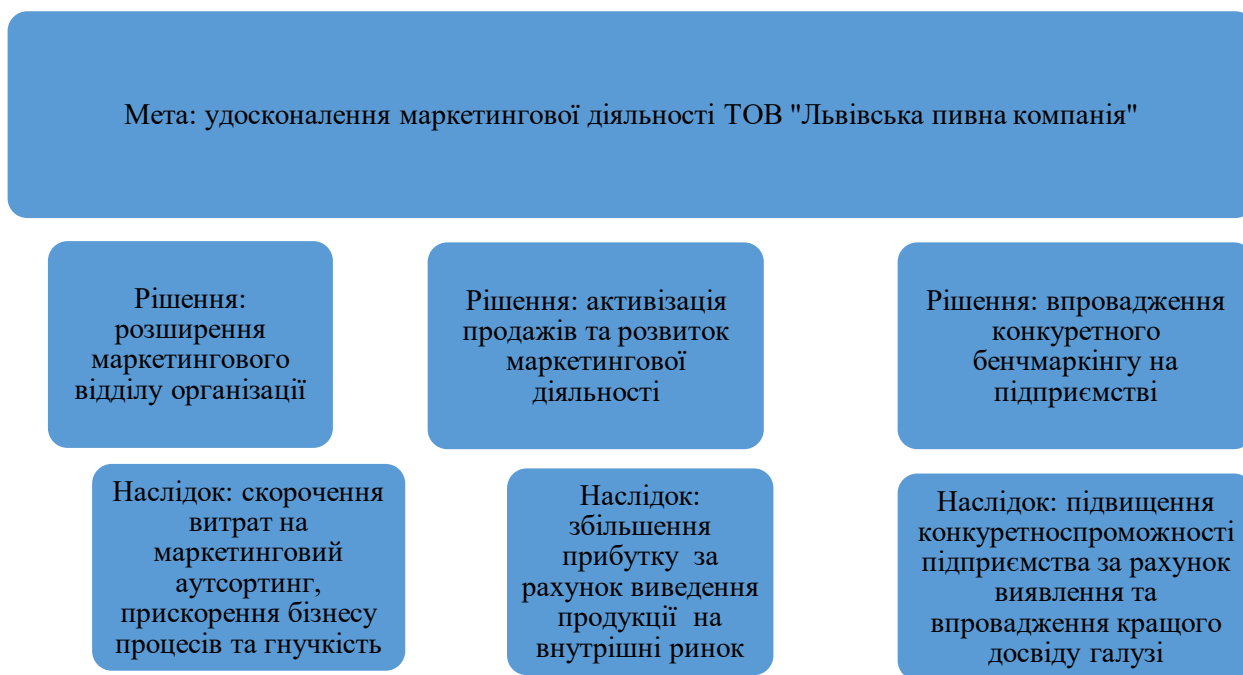


Рис. 3.1. Програма організаційних заходів ТОВ «Львівська пивна компанія» та наслідки їх введення

На нашу думку, компанія повинна частково відмовитися від послуг аутсортингу і наймають кількох додаткових експертів у відділі маркетингу. Ця рекомендація пояснюється необхідністю посилення маркетингової діяльності у компанії. Це вимагає швидкої реакції. Також останнім часом компанії не дають необхідного результату

Послуги аутсорсингових компаній, діяльність, яких зараз вимагає значних ресурсів потребують значних вкладень. Дані для аналізу ефективності запропонованого заходу буде наведена в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1.

	Власний відділ	Аутсортинг
Заробітна плата	218300	370000
Обладнання	24000	
Витрати на дослідження	80000	
Інші витрати	10000	
Всього	332300	370000

З таблиці 3.1 видно, що витрати на доповнення відділу є маркетингу двох висококваліфікованих фахівців нижчий за ціну аутсорсинг на 37 700 або близько 10%.

Порівняння переваг розширення власного відділу та подальшого розподілу завдань аутсорсингу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

	Власний відділ	Аутсортинг
Ціна	+	
Час виконання		+
Контроль	+	
Досвід		+
Безризиковість витоку інформації	+	

Порівняльний аналіз допомагає вам постійно покращувати свій бізнес, порівняння окремих продуктів, послуг, процесів компанії з результатами найсильніших конкурентів або лідерів ринку. Це досить важкий шлях, і ми теж підготували для вас список найважливіших кроків для впровадження технології бенчмаркетингу [60]. Розглянемо основні етапи впровадження бенчмаркінгу в компанії.

Таблиця 3.3

Основні етапи впровадження бенчмаркінгу на ТОВ «Львівська пивна компанія», 2022 рік

Етап	Опис	Головні запитання
1	2	3
Вибір об'єктів	Початковий аналіз компанії з метою	Які продукти і послуги



Продовження таблиці 3.3		
1	2	3
порівняння	вибору стратегічно правильних об'єктів для бенчмаркінгу. Визначення найбільш важливих проблемних областей, які слід вдосконалити	повинні бути на ринку?
Всебічне планування	Ретельне і детальне планування процедури. В цьому відношенні бенчмаркінг не відрізняється від інших проектів компаній – якісне планування і підготовка – ключ до успіху.	Чи заплановані цілі та елементи бенчмаркінгу?
Підтримка компанії	Бенчмаркінг повинен бути головною проблемою і мати актуальність. Варто сприймати проект, як віху для поліпшення компанії, як можливість для всієї компанії. Важливою є відсутність внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партнерів з порівняльного тестування, щоб порівнювати і вчитися у них. Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з компаніями-лідерами в конкретному процесі або методі	як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
Проведення дослідження	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини цих виникнення	Де недоліки в продуктивності? Чому та на якому етапі вони виникають?
Перетворення результатів дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик партнерів по бенчмаркінгу і перевірка результатів	Які заходи вжити? Як можна досягти цілей? Як впроваджуються знання в компанію?

При виборі такого проекту необхідно враховувати наявність певних недоліків впровадження порівняльного тестування (табл. 3.4).

Щоб зрозуміти доцільність проекту, потрібно звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту — це категорія, яка відображає узгодження витрат і результатів проекту з інтересами та цілями учасників, тут також можуть враховуватися інтереси держави та населення. Загалом так повинні бути визначені з метою визначення потенційної привабливості проекту для його потенційних учасників, а також для пошуку інвесторів [42].

Таблиця 3.4

Недоліки реалізації проекту запровадження бенчмаркінгу на підприємстві на ТОВ «Львівська пивна компанія», 2022р.

Недолік	Причина виникнення
1	2
Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгового програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі
Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю
Великі витрати	Іноді витрати на бенчмаркінгової програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу і витрати по ним, прогнозувати результат.
Визначення успішного досвіду	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або, наприклад, технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегії

Для вибору проекту, який слід впровадити в діяльність ТОВ «Львівська пивна компанія» складемо і розглянемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняння проектів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія»

Проект	Час виконання	Інвестиції	Очікуваний чистий прибуток	Ризики
Збільшення маркетингового відділу	4 місяці	0,2 млн.грн.	135 тис.грн.	Низько кваліфіковані кадри
Впровадження конкурентного бенчмаркінгу	4 місяці	0,15 млн.грн.	90 тис.грн.	Низька результативність

Порівнявши проекти, експерти вирішили реалізувати всі запропоновані проекти одночасно.

На рис. 3.2 представлений SWOT-аналіз запропонованого портфеля проектів.

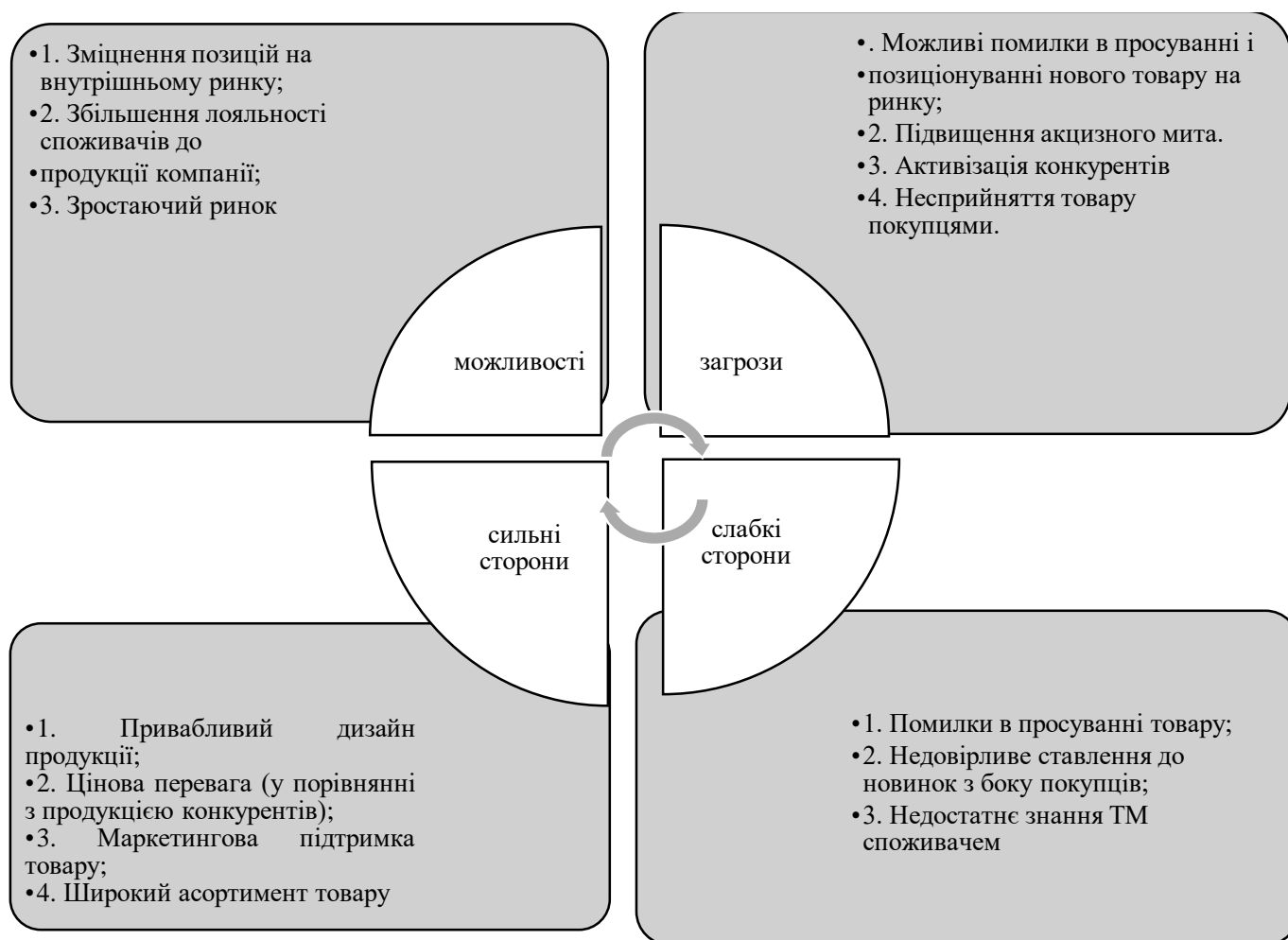


Рис. 3.2. SWOT-аналіз запропонованих проектів удосконалення маркетингової діяльності

Порівнявши запропоновані проекти, експерти вирішили їх реалізувати всі одночасно.

### 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для підвищення ефективності та покращення ЛПК, ми запропонували ряд заходів:

- систематичне та ретельне вивчення змін у профілі споживачів адаптувати на маркетинговий комплекс;

- системне вивчення впливу маркетингових факторів середовища, з метою виявлення змін конкурентного середовища, специфіки ринку, чутливості споживачів до комплексу маркетингу компанії;

- удосконалення організаційної структури відділу маркетингу призначені для забезпечення індивідуального охоплення ринку інструментами кожної товарної групи компанії;

- удосконалення критеріїв сегментації ринку на існуючі пропонується додати сегментацію за ціною еластичністю попиту;

- проектування CRM-системи, яка створить базу користувачів, і дистриб'юторів, вести точний облік закупівель, встановлювати зворотний зв'язок;

- алгоритм проектування та реалізації контрольної точки, що дозволить чітко розрізняти етапи, визначати очікувані результати завдання на кожному етапі і примусове виконання у разі невиконання для аналізу помилок та невідкладних дій для корекції;

– пропонується розширити асортимент продукції. Усі продукти ТОВ «ЛПК» зосереджений на сегменті високого та вище середнього рівня споживача, це формує імідж компанії, але не дозволяє зробити більш повне охоплення ринку за рахунок зниження купівельної спроможності споживачів.

Обґрунтуємо доцільність реалізації запропонованих заходів ,оцінимо витрати, визначимо очікувані результати та порівняємо отримані показники (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Кошторис витрат на запровадження запропонованих заходів  
вдосконалення маркетингового інструментарію підприємства ТОВ

«Львівська пивна компанія»

Запропонований захід	Витрати
1	2
Оновлення веб-сайту та доповнення інформації	30 тис. грн.
CRM-система	170 тис.грн.
Сегментування споживачів	В межах заробітньої плати
Впровадження карток постійних клієнтів	15 тис. грн

Продовження таблиці 3.6	
1	2
Вдосконалення структури відділу маркетингу	35 тис.грн.
Всього	250 тис.грн.

Налагодження CRM є сервісно-орієнтованим на організованого споживача, система CRM надасть можливість повної бази клієнтів, встановлення зворотного зв'язку, моніторинг обсягів покупок і чітко розробленої системи лояльності клієнтів до бренду. Система дозволить реалізувати наступну пропозицію щодо вдосконалення – запровадження карт лояльності, які покращують продажі і більша прихильність до виробника.

В епоху інформаційних технологій це одна із складових успіху, кожна компанія має добре розроблений і повний веб-сайт - такий сайт допоможе створити краще усвідомлення реального і потенційні з'єднання; здатність організованого клієнта замовити безпосередньо на сайті компанії продукції; доказ того у компанії працює команда експертів, що значно підвищує кредитний рейтинг компанії. Ви також можете скористатися веб-сайтом компанії для дослідження рівня задоволеності споживачів якістю продукції, ціновою політикою, ефективністю комунікацій тощо.

Згідно з прогнозами, були запропоновані фахівцями досліджуваної компанії заходи, які дозволять збільшити продажі на 15%.

Пропозиція додаткової сегментації за ціновою чутливістю дозволить краще визначити потреби споживачів і краще реалізувати їх охоплення ринку, що в свою чергу також допоможе збільшити продажі товарів. Прогнозований ріст продажів складе 6%.

Очікуваний результат запропонованих заходів буде розраховано на за допомогою математичних розрахунків.

Темпи приросту обсягів реалізації продукції, розраховується за формулою:

$$T = \frac{(V_m - V_b)}{V_b} * 100\%, \quad (3.1)$$

де

$v_b$  – виручка від реалізації продукції до впровадження маркетингових заходів;

$v_m$  – виручка від реалізації продукції після впровадження маркетингових заходів.

$$T = \frac{(320000 - 289000)}{289000} * 100\% = 10,72 \%$$

Крім того, розраховуємо коефіцієнт еластичності маркетингових витрат, цей показник дозволяє оцінити витрати відповідно до змін обсягу продажів продуктів. Якщо розрахунковий показник  $<1$  - рекомендовані заходи непрактично виконані.

$$K_e = \frac{\Delta V_m}{\Delta Z_u}, \quad (3.2)$$

де

$\Delta V_m$  – приріст виручки від реалізації продукції від впровадження маркетингових заходів;

$\Delta Z_u$  – приріст маркетингових витрат.

$$K_e = 320000 : 250000 * 100\% = 128 \%$$

Отже, за результатами проведення обрахунків підтверджено доцільних впровадження рекомендованих заходів.

### **Висновки до третього розділу**

Для покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, та для підвищення прибутку було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть:

1. Збільшення відділу маркетингу;
2. Виведення нових продуктів на внутрішній ринок;
3. Впровадження бенчмаркінгу в компанії

Після вивчення ідей та наслідків кожного з проектів та їх реалізації для порівняння було обрано проект внутрішнього ринку нової продукції. Підготовлено зміст та вартість проекту на кожному етапі реалізації: поєднання соціально-етичних маркетингових концепцій і маркетингова взаємодія.

На нашу думку, такий тандем дасть можливість створити потужну CRM-систему. Необхідно впровадити та забезпечити ефективність CRM, забезпечити певні інструменти для його ефективності: базу даних клієнтів, яка потребує систематичного оновлення; наявність спеціального програмного забезпечення - моніторинг характеристик покупок клієнтів за допомогою діалогу сучасних інформаційних технологій; забезпечення цілодобового доступу клієнтам компанії, щоб отримати зворотній зв'язок.

Розрахунок цих показників слід проводити для кожної групи споживачів окремо, оскільки вони істотно відрізняються за ціною, мають різні смаки та традиції споживання пива.

Після складання оцінки та порівняння з прогностичними показниками з моменту впровадження запропонованих заходів продемонстровано зростання продажів, що свідчить про доцільність реалізації проекту.

## ВИСНОВКИ

В першій частині кваліфікаційної роботи теоретичні засади, методи оцінки ефективності та впливу конкуренції боротьба за управління маркетинговою діяльністю в компанії.

Аналіз літературних джерел дав можливість для самовизначення поняття «маркетинговий менеджмент» - це аналіз, планування, здійснення та контроль заходів, призначених для встановлення, зміцнення та підтримання взаємовигідних обмінів з метою ринку для досягнення певної мети компанії (прибуток, збільшення продажів, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). Система таких заходів включає ринкову політику по відношенню до продукції компанії, цін, комунікацій і розповсюдження.

Також було поглиблено існуючі теоретичні положення визначення основних компонентів оцінки діяльності ринку компанії.

Обговорюється аналіз системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Львівська пивна компанія». Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, маркетинг діяльності, проблеми маркетингу в компанії.

Аналіз виявив деякі проблеми та характеристики:

1. Низький відсоток бюджету для сектору маркетингу;
2. Аутсорсинг маркетингової діяльності;
3. Недостатньо ефективний відділ маркетингу в компанії;
4. Зменшити чистий прибуток і збільшити витрати.

Щоб уникнути вищевказаних проблем, запропоновано і розраховано ефективність портфоліо проектів для покращення маркетингової діяльності в конкурентному середовищі, в т.ч

1. проект розширення маркетингового відділу компанії;
2. виконання проекту порівняльного аналізу;
3. розширення пропозиції на внутрішньому ринку.



Після вивчення ідей та наслідків кожного з проектів та їх реалізації для порівняння було обрано проект внутрішнього ринку; підготовлено зміст та вартість проекту на кожному етапі реалізації.

Поєднання соціально-етичних маркетингових концепцій і маркетингова взаємодія. на нашу думку, такий тандем дасть можливість створити потужну CRM-систему.

Необхідно впровадити та забезпечити ефективність CRM забезпечити певні інструменти для його ефективності: базу даних клієнтів, яка потребує систематичні оновлення; наявність спеціального програмного забезпечення - моніторинг характеристик покупок клієнтів за допомогою діалогу сучасних інформаційних технологій; забезпечення цілодобового доступу клієнтам компанії, щоб отримати зворотній зв'язок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навч. посібник. Київ: ІНКОС, 2007. 255 с.
2. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
3. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 95.
4. Щебликіна І. О., Бобровський Р. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. 2016. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2016/Economics/6\\_206292.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2016/Economics/6_206292.doc.htm).
5. Костенко О. П., Адєєва Т. О. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 3. С. 87-91.
6. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. К. : Професіонал, 2006. 288 с.
7. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. Донецк : ДонГУЭТ, 2001. 594 с.
8. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного аграрного університету*. Біла Церква, 2009. Вип. 63. С. 136-140.
9. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 281–286.

10. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник. URL : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
11. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К. : КНЕУ, 2008. 246 с.
12. Стрий Л. А., Голубев А. К., Рустамов О. М. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка. Баку: Mars Print, 2011. 428 с.
13. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. К. : КНЕУ, 2007. 222 с.
14. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Резніченко. – 2016.
15. McDonald Malcolm. Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness / Malcolm McDonald, Peter Mouncey. London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. 294 p. URL: <http://books.google.com.ua>
16. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. Економічний аналіз. 2014. №3. С. 96–102.
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури,. 2011. 440 с.
18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с
19. Байда В. Ценовая конкуренция: 5 способов противостоять ей. «Генеральный Директор» - персональный журнал руководителя. 2015. URL: <https://www.gd.ru/articles/8003-tsenovaya-konkurenciya>.
20. Григорчук Т. В. Дистанційний курс. Маркетинг. Google Sites. 2012. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/>.

21. Вплив маркетингових технологій на ефективність діяльності підприємницьких структур. URL:  
<http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11850>
22. Блакитний океан – стратегія. – 2016. –  
URL:<http://moayaosvita.com.ua/marketing/blakitnij-ocean-strategiya/>.
23. Чередниченко К. Соціальний маркетинг / Катерина Чередниченко  
URL:<https://sites.google.com/site/cherednychenkokatya40kd/home/socialnijmarketing>
24. Жадько С.В. Використання мережі internet при просуванні лікарських препаратів до кінцевих споживачів. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2013. № 2(28)
25. Командровська В.Є., Градун А. І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу. URL:  
<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>
26. Харрингтон Дж.Х. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации / Дж.Х. Харрингтон. URL:  
[http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto\\_mozhet\\_benchmarking.html](http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html).
27. Національне Об'єднання виробників алкогольних коктейлів. URL:  
<http://www.novak-ukraine.org/>.
28. Продажі слабоалкогольних напоїв в Україні скоротили. URL:  
<http://forum.finance.ua/topic166464.html>.
29. Исследование украинского рынка слабоалкогольных напитков URL:  
<http://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynkaslaboalkogolnyh-napitkov.html>.
30. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>
31. Безус П. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583>

32. ТОВ «Львівська пивна компанія». URL:  
[https://zvitnist.com/33285781\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOUC\\_DPOVDALNSTU\\_LVIVSKA\\_PYVN#zahal](https://zvitnist.com/33285781_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUC_DPOVDALNSTU_LVIVSKA_PYVN#zahal)
33. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньокваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 250 с.
34. Менеджмент організацій.  
URL:[http://pidruchniki.com/19810606/menedzhment/modeli\\_organizatsiy\\_u\\_obyektiv\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/19810606/menedzhment/modeli_organizatsiy_u_obyektiv_upravlinnya)
35. Аналіз майнового стану підприємства URL: <http://lektsii.org/2-3260.html>.
36. Аутсорсинг маркетингу. URL:<https://rdsales.ru/10-efektivnyh-kanalovprodvizhenia-na-b2b>
37. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>
38. Ярмолюк Д.І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами.  
URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/06/189-1.pdf>
39. Аутсорсинг маркетингової діяльності як основа управління конкурентоздатністю підприємств в сучасних ринкових умовах.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3722>
40. Виробництво слабоалкогольних напоїв в Україні.  
URL:<http://beercomments.com.ua/proizvodstvo-slaboalkogolnyh-napitkov-vukraine-v-2015-godu-sokratilos-na-176/>
41. Бенчмаркінг для компаній та інтернет-маркетингу.  
URL:<http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/benchmarking/>

42. Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності роботи банку. URL:[http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm)
43. Эффективность инвестиционного проекта: понятие, виды, принципы оценки / Инвестиции, бизнес и право. URL: <http://www.ibl.ru/konf/021210/28.html>
44. Федішин І.Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161

## ДОДАТОКИ