

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

---

(освітній ступінь)

на тему: «Формування маркетингового комплексу забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: студент 2 року навчання,

групи 8.06.051.130.19.2,

спеціальності 051 «Економіка»,

ОПП «Міжнародна економіка»

Єресько Д. О.

Керівник: к.е.н., доцент Проскурніна Н. В.

Рецензент: Алексієнко Е. М.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства, фактори її формування та методи її оцінки	10
1.2. Сутність та механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства	24
1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	32
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	43
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»	43
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»	69
2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»	72
3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	85
3.1. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»	85

3.2. Визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності	96
3.3. Економічне обґрунтування вдосконалення маркетингової діяльності підприємства як елементу його міжнародної конкурентоспроможності	106
ВИСНОВКИ	114
RESUME	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125
ДОДАТКИ	132

## ВСТУП

У сучасних складних економічних умовах, вітчизняні підприємства зіштовхуються з необхідністю вирішення багатьох питань, до головних з яких можна без тіні сумніву віднести питання підвищення рівня конкурентоспроможності. Більш того, дана проблема має стратегічне значення для всієї української економіки, яка за останні роки взяла впевнений курс на експортну орієнтацію. Однак на зарубіжних ринках наша продукція стикається з переважаючою якістю, лояльністю місцевих споживачів до місцевих виробників, більш привабливою і екологічною упаковкою та цілою безліччю інших чинників, які схиляють чашу терезів покупців, на жаль, не на користь українських товарів. Це надає великої актуальності питанню підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [53, с.29].

Зрозуміло, конкурентоспроможність залежить від безлічі факторів, однак в силу перерахованих вище перешкод, найбільшої уваги заслуговує саме маркетингова діяльність. Дане поняття є дуже широким і містить в собі велику кількість аспектів що вказують на головне: на вивчення взаємодії внутрішнього та зовнішнього маркетингових середовищ підприємства, потреб та особливостей споживання місцевих ринків, активізацію збуту, підвищення якості товарів і обслуговування та багато іншого [21, с.48].

І дійсно, сьогодні питання підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стоїть як ніколи гостро. Відповідь на це питання, судячи з переліку вагомих аргументів, що виникають під час оцінки рівня конкурентоспроможності, криється в ефективному застосуванні маркетингового комплексу, що дозволив би вітчизняним підприємствам вдало конкурувати на зовнішніх ринках. Іншими словами, рівень конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний з ефективністю його маркетингової діяльності та з маркетинговими заходами, що втілюються на підприємстві.

Незважаючи на те, що тематиці міжнародної конкурентоспроможності та маркетингової діяльності присвячена велика кількість наукових досліджень та праць таких зарубіжних і вітчизняних вчених як М. Портер, Г. Мінцберг, А. Сміт, А. Курно, Й. Шумпетер, Ф. Найт, С. М. Клименко, С.Г. Кафлевська, В. Л. Дикань, Л. І. Піддубна та багато інших, до сьогодні економічна наука не має єдиної відповіді на запитання щодо систем ефективного управління та оцінювання а ні конкурентоспроможності, а ні маркетингової діяльності.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення маркетингових відносин виробничого підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства з позиції ефективності його маркетингової діяльності.

Звісно талановитими вченими були запропоновані цілі системи факторів та методики оцінювання, проте вони не мають універсального характеру та мають істотні відмінності залежно від галузі, підприємства та навіть його менеджменту.

Метою даної дипломної роботи є вивчення факторів конкурентоспроможності підприємства взагалі, а також зокрема впливу на неї ефективності маркетингової діяльності.

Відповідно до поставленої мети дослідження, було сформовано наступні завдання:

визначити сутність конкурентоспроможності підприємства, фактори її формування та методи її оцінки;

визначити сутність механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства;

вивчити методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;

проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»;

зробити оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»;

проаналізувати маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Грінпауер Україна».

У процесі написання даної дипломної роботи було використано методи економічного та фінансового аналізу, метод експертних оцінок, метод статистичного дослідження, графо-аналітичний метод та метод порівняння і групування.

Під час проведення дослідження було використано: внутрішню звітність підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр.; експертні оцінки менеджерів підприємства; наукові праці вчених-економістів; періодичні видання, присвячені вивченню питань маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємств; а також джерела мережі інтернет.

Результати проведеного дослідження у форматі наукової статті опубліковано у десятому номері наукового журналі «БІЗНЕСІНФОРМ» за 2020 рік.

Дипломна робота складається зі вступу, основної частини у вигляді трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 114 сторінок, у тому числі 45 таблиць, 35 формул, 9 рисунків та список використаних джерел з 61 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства, фактори її формування та методи її оцінки

Головною метою діяльності абсолютно будь-якого комерційного підприємства є нарощування обсягів збуту, збільшення своєї частки ринку та максимізація прибутку. І в умовах, коли кожне підприємства має таку мету, гостро стає питання «Як виділитись на фоні конкурентів?». Це і є першорядною причиною виникнення явища конкуренції, яка відіграє роль двигуна та стимулятора ринкової діяльності підприємств.

Висловлюючись фігурально, конкурентоспроможність підприємства – це його здібність виділятися на фоні інших аналогічних підприємств, і чим краща ця здібність, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. Таке визначення є дуже простим та зрозумілим навіть для людини далекої від економіки та маркетингу. Проте для професійного аналізу даного поняття треба приділити йому набагато більше уваги.

Даючи визначення конкурентоспроможності, не можливо обійти стороною найбільш відоме та поширене тлумачення гіганта маркетингу та менеджменту

М. Портера, що визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, або цілого суб'єкта ринкових відносин вести ринкову діяльність на рівні з аналогічними товарами, послугами або, відповідно, конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, наявними на цьому самому ринку [39, с.385].

Однак варто дати ще декілька визначень стосовно цього терміну у перспективі саме конкуруючих суб'єктів ринку – підприємств:

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор визначення	Визначення
Горбатов В.М. [14, с. 46]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений попит споживачів на доступних їм сегментах ринку.
Б. Карлоф [22, с. 58]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Синько В.І. [44, с. 32]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості.
Шинкаренко В.Г. [52, с. 14]	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.

Дані визначення відрізняються своєю складністю і глибиною проникнення в тему, однак у них є дещо спільне: їх усіх об'єднує ринкова діяльність. І дійсно, здатність підприємства конкурувати з аналогічними підприємствами полягає в здатності успішно вести боротьбу на ринку, схиляючи потенційних покупців до придбання саме їх товарів і послуг, а не тих, що пропонують конкуренти.

Існує багато підходів до класифікації конкурентоспроможності підприємства. Проте можна виділити основні та найбільш значущі для вивчення цього економічного явища. Таким чином, основні види конкурентоспроможності наведено на рис. 1.1.





Рис. 1.1. Види конкурентоспроможності [36, с. 7]

Щодо факторів конкурентоспроможності, вони мають різноманітний характер та базуються на усіх видах діяльності підприємства, проте деякі з них мають більш значний вплив на рівень конкурентоспроможності через свою належність до ключових сфер діяльності тієї чи іншої компанії. В цілому їх можна поділити та згрупувати за певними ознаками.

За місцем виникнення фактори конкурентоспроможності поділяються на ендогенні – внутрішні, а також екзогенні – зовнішні. Відповідно, зовнішні фактори формуються за межами підприємства, та чинять на нього непідконтрольний вплив, не підкоряючись діяльності самого підприємства. Внутрішні фактори формуються в межах підприємства та цілковито залежать від його діяльності. Таким чином, до факторів зовнішнього середовища можна віднести так звані п'ять конкурентних сил М. Портера, які особисто і формують зовнішнє середовище, а саме: конкуренція між компаніями на ринку; загроза, що надходить від товарів-субститутів; загроза з'явлення нових компаній на ринку; ринкова влада продавців та ринкова влада споживачів. Окрім того до зовнішніх факторів слід враховувати державну владу разом з законодавчими актами та державною політикою, які спричиняють великий вплив на

регулювання підприємницької діяльності усіх підприємств в країні, і, як наслідок, на рівень їх розвитку та конкурентоспроможності. В свою чергу, внутрішні фактори мають не меншу важливість для конкурентоспроможності підприємства. Їх, на відміну від зовнішніх, підприємство в змозі контролювати та корегувати відносно до своїх потреб. В їх перелік входять: рентабельність виробництва, рентабельність продажів, рентабельність активів, продуктивність праці, фондоддача, фондоємність, фондоозброєність, рівень витрат, структура витрат, оборотність активів, сучасність технології виробництва, якість сировини та продукції, кваліфікація працівників, обсяг випуску продукції, організаційна форма підприємства, фінансові, організаційні, маркетингові фактори та багато інших.

За сферою походження фактори формування конкурентоспроможності підприємства поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

До науково-технічних факторів відносять науково-технічний прогрес, рівень технічного та технологічного розвитку, продуктивність та довговічність обладнання та устаткування, адаптивність виробничих процесів та інше.

До організаційно-економічних факторів належать інтеграційні процеси економіки, стадія циклу її розвитку, галузева структура виробництва країни, ринкова кон'юнктура, державні та законодавчі методи регулювання підприємницької діяльності тощо. На рівні підприємства до цієї групи факторів можна віднести ефективність системи менеджменту, рівень організованості маркетингової діяльності, фінансове положення, системи стратегічного управління, прогнозування та планування, ефективність виробничих процесів та інше [38, с.17].

До соціальних факторів належать фактори, що характеризують стан соціальних процесів, що протікають на рівнях цілої економіки та окремого підприємства. Ця група факторів спричиняє великий вплив на структуру та платоспроможність попиту, тим самим частково визначаючи рівень

конкурентоспроможності продукції підприємства, а також на рівень її рентабельності.

До екологічних факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, варто віднести ті, які описують взаємозв'язок виробничої діяльності підприємства з навколишнім природним середовищем: екологічне законодавство, витрати на утилізацію відходів, витрати на удосконалення технологій виробництва задля зниження викидів шкідливих відходів тощо.

Політичні фактори включають до себе форму державної влади, політичну стабільність, міжнародну дипломатичну діяльність, членство в міжнародних організаціях, міжнародні політичні та військові конфлікти на інше.

За характером впливу фактори формування конкурентоспроможності поділяються на: загальні, що впливають на зміну загальних умов виробничої та експортної діяльності усіх підприємств; специфічні, що впливають на діяльність підприємства окремої галузі; індивідуальні, що чинять вплив на виробничу та експортну діяльність окремого підприємства.

За тривалістю дії фактори поділяють на постійні та тимчасові. Постійні впливають на початковий рівень конкурентоспроможності підприємства, коли тимчасові – на рівень конкурентоспроможності в конкретний відрізок часу після здійснення конкретних умов.

Залежно від корисності впливу розрізняють такі фактори як стимулюючі та стримуючі. Відповідно, стимулюючі фактори ініціюють та підтримують підвищення рівню конкурентоспроможності підприємства, в той час як стримуючі перешкоджають цьому.

За важливістю вкладу у конкурентоспроможність підприємства фактори поділяють на основні та другорядні. Дія основних факторів є важливішою та визначає рівень конкурентоспроможності у більшому ступені, адже саме вони відповідають стратегічним цілям підприємства. Дія другорядних факторів не вважається визначальною, тому вони лише сприяють функціонуванню підприємства. Усі перераховані вище фактори можуть як сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, так і стримувати його розвиток та

зростання. Це залежить від багатьох умов тому підприємству потрібно мати систему оцінки рівня своєї конкурентоспроможності [56].

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства [17, с. 361]

Ознака класифікації	Група факторів
Місце виникнення	внутрішні та зовнішні.
Сфера походження	науково-технічні; організаційно-економічні; соціальні; екологічні; політичні.
Характер фактору	загальні, специфічні та індивідуальні.
Тривалість дії	постійні та тимчасові.
Характер впливу	стимулюючі та стримуючі.
Важливість вкладу	основні та другорядні.

Залежно від класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, виділяють наступну класифікацію методів щодо оцінки її рівня. До основних можна віднести:

- за способом оцінки: якісні та кількісні;
- за формою представлення результату: матричні, графічні, індексні;
- за ступенем охопту діяльності підприємства: спеціальні та комплексні;
- за часовою перспективою: короткострокові (поточні) та довгострокові (стратегічні);
- за інформаційною базою дослідження: критеріальні та експертні;
- за об'єктом оцінки: методи оцінки персоналу, продукції або організації.
- за метою оцінки: визначення позицій на ринку, визначення напрямку стратегічного розвитку, визначення конкурентних переваг та інші [18, с. 100].

Оскільки маркетинг має ключову роль в управлінні конкурентоспроможністю, до оцінки її рівня варто підходити саме з маркетингових позицій.

Отже, основними маркетинговими підходами до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є:

метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;

підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;

методи, засновані на теорії конкурентної переваги;

метод бенчмаркінгу [28, с.266].

Визначення конкурентоспроможності підприємства методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, передбачає, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб.

Під час оцінки за цим методом, аналізується ефективність усіх видів діяльності підприємства на базі відібраних показників ефективності: рентабельність виробничої діяльності, фінансову стійкість, платоспроможність, рентабельність продажів, фондоддача, фондоємність та інші фінансово-економічні фактори.

Даний метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства як комплексне явище, враховуючи усі фактори та аспекти, що беруть участь у її формуванні. Метод бенчмаркінгу також оцінює конкурентоспроможність з різних боків, проте він потребує наявності важкодоступної та конфіденційної інформації щодо конкурентів, через що він є набагато менш релевантним в умовах даного дослідження. Це робить його використання набагато менш рентабельним та навіть неможливим для малих підприємств, для яких питання фінансування має підвищену важливість.

Після визначення усіх необхідних факторів, розраховуються інтегральні показники за чотирма групами, а наприкінці – єдиний інтегральний показник конкурентоспроможності організації – ККО.

Перелік показників, необхідних для проведення розрахунків, наведено у таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Критерії оцінки конкурентоспроможності організації (ККО) за методом  
теорії ефективної конкуренції [10, с. 114]

Показник	Елементи розрахунку
Критерії ефективності виробництва (ЕВ)	
(РВ) Рівень витрат, грн. / грн.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
(Ф) Фондовіддача, грн. / грн.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
(РТ) Рентабельність товару, %	Прибуток від реалізації * 100% / Собівартість продукції
(ПП) Продуктивність праці, грн. / чол.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна чисельність працівників
Критерії фінансового стану організації (ФС)	
(КА) Коеф. автономії	Власний капітал / Загальна сума активів
(КП) Коеф. платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання
(КЛ) Коеф. абсолютної ліквідності	Грошові кошти та ліквідні цінні папери / Короткострокові зобов'язання
(КО) Коеф. оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
Критерії ефективності збуту (ЕЗ)	
(РП) Рентабельність продажів, %	Прибуток від реалізації * 100% / Обсяг продажів
(КЗ) Коеф. затовареності	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажів
(КВ) Коеф. завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
(КР) Коеф. ефективності реклами	Витрати на рекламу / Приріст прибутку
Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)	
(ЯТ) Якість товару	Метод експертних оцінок. Пропонується використовувати відносну систему оцінювання: 1 – якість / ціна краща ніж у конкурентів; 0 – навпаки.
(ЦТ) Ціна товару	

Відповідні формули з ваговими коефіцієнтами для розрахунку показника ККО, визначеними на основі особливостей виробничої діяльності, галузі та особистих міркувань автора, мають наступний вигляд (значення скорочень див. у табл. 1.3):

$$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \quad (1.1)$$

$$ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП \quad (1.2)$$

$$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,3КЛ + 0,15КО \quad (1.3)$$

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,13КР \quad (1.4)$$

$$КТ = 0,5ЯТ + 0,5ЦТ \quad (1.5)$$

Конкурентоспроможність підприємства у великому ступені визначається конкурентоспроможністю його продукції та послуг, як на вітчизняному ринку, так і на іноземних. Задля визначення конкурентоспроможності продукції слід оцінити два критерії: якість та ціну. В них лежить основа успіху діяльності підприємства, адже на них перш за все звертають свою увагу споживачі.

Найпоширенішим методом оцінки конкурентоспроможності продукції є матриця Нільсена, яку наведено у таблиці 1.4:

Таблиця 1.4

Матриця оцінки конкурентоспроможності продукції Нільсена [45, с. 44]

Критерії конкурентоспроможності товару	Оцінка критеріїв, бали			Коефіцієнт вагомості
	5	10	15	
Якість продукції	Невідповідність продукції державним стандартам України	Відповідність продукції державним стандартам України на продукцію	Відповідність продукції державним стандартам України на продукцію, сертифікація виробництва і наявність контролю якості продукції згідно з міжнародною системою ISO 9000	0,5
Ціна споживання за 1 кг./шт.	Вища за середню ціну на ринку продукції	Дорівнює середній ціні на ринку продукції	Нижча за середню ціну на ринку продукції	0,5

Далі, після того як всі експерти дали свою оцінку двом параметрам конкурентоспроможності продукції за шкалою «5-10-15», необхідно визначити їх вагові коефіцієнти. Для цього можна використати наступну формулу:

$$K = \frac{\sum_{m=1}^n (B_{mj} + B_{cj})}{n}, \quad (1.6)$$

де  $K$  – коефіцієнт вагомості  $m$ -го критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства  $j$ -ї групи показників;  $m$  – номер параметра об'єкта;  $j$  – номер експерта;  $n$  – кількість експертів у групі;  $B_{mj}$  – бал, привласнений  $m$ -му параметру  $j$ -м експертом;  $B_{cj}$  – сума балів, привласнених  $j$ -м експертом усім параметрам об'єкта.

Послідуючим кроком оцінки конкурентоспроможності підприємств є безпосереднє визначення значень критеріїв для кожного підприємства окремо та переведення їх у бали. У результаті проведеної бальної оцінки розраховуємо показники комплексної оцінки за формулою:

$$K_{gei} = \sum_{i=1}^n K_{im} \times K_{vim}, \quad (1.7)$$

де  $K_{gei}$  – коефіцієнт групової оцінки  $i$ -ї групи показників оцінки конкурентоспроможності організації;  $K_{im}$  – бальна оцінка  $m$ -го критерію оцінки конкурентоспроможності організації  $i$ -ї групи показників;  $K_{vim}$  – коефіцієнт вагомості  $m$ -го критерію оцінки конкурентоспроможності організації  $i$ -ї групи показників;  $n$  – кількість критеріїв оцінки в групі.

Власне, саме ця формула використовується під час оцінки конкурентоспроможності підприємства методом теорії ефективної конкуренції.

Проте в останній час дуже популярним став метод визначення конкурентоспроможності на базі теорії конкурентних переваг, яку створив відомий усім американський вчений та видатний маркетолог М. Портер. За



його теорією, зовнішня конкурентна перевага – це перевага товару та його властивостей, яка формує цінність для споживача шляхом задоволення його потреб. Дана перевага зміцнює ринкові позиції компанії, збільшує її ринкову силу, завдяки чому вона може сприяти підвищенню ціни на продукцію на ринку відносно цін конкурентів, які не мають зовнішніх переваг і, як наслідок, мають клієнтів, еластичність попиту яких є низькою.

Внутрішня конкурентна перевага – перевага компанії стосовно собівартості продукції, яка формує цінність для самого виробника і дає змогу знизити ціну продажу відносно цін конкурентів, задля завоювання нових клієнтів та збільшення частки ринку.

Це сприяє підвищенню таких показників як рентабельність виробництва та рентабельність продажів в наслідок дії ефекту масштабу [10, с. 108]. Проте ці два типи переваги, через діаметральну різницю у своїй сутності, не можуть бути сумісними.

За показник потенційних переваг підприємства можна вважати його частку ринку, адже вона символізує здатність підприємства бути більш цікавим для споживачів аніж конкуренти. Її розрахунок виконується таким чином:

$$Ч_i^B = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^n П_i}, \quad (1.8)$$

де  $Ч_i^B$  – частка ринку  $i$ -го підприємства, розрахована за загальною вартістю реалізованої продукції;

$П_i$  – обсяг продажу  $i$ -го підприємства;

$n$  – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Те, яка частка споживачів є лояльною до підприємства, визначає рівень його збуту, прибутку, стабільність його фінансових потоків, дає змогу визначити стратегічні орієнтири та побудувати маркетингові плани зі збільшення цієї самої ринкової частки [46, с.163].

Низька питома вага постійних клієнтів у їх загальній кількості сигналізує про неефективну маркетингову діяльність. Результати обчислень дають змогу визначити відносну конкурентоспроможність підприємства за критеріями, наведеними у наступній таблиці:

Таблиця 1.5

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за його  
ринковою часткою [36, с. 239]

Рівень конкурентоспроможності	Критерії оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Найсучаснішим та передовим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства справедливо вважають бенчмаркінг – метод, що є дуже поширеним серед скандинавських, західноєвропейських, американських та японських підприємств.

Бенчмаркінг – це метод, основним принципом якого є виявлення особливих процесів та дій організацій, що є представниками галузей, відмінних від тієї, до якої належить підприємство, що аналізується. В середині 70-х років минулого століття менеджмент передових підприємств світу почав розробляти теорію, за якою раціональним є порівняння не тільки підприємств-представників однієї галузі, а й фірм-лідерів різних галузей. Підприємства почали переймати досвід з інших індустрій, приміряючи на себе ті чи інші принципи менеджменту та маркетингу.

Методи та концепції, які було розроблено в наслідок подібних спостережень, дозволили компаніям досягти нових успіхів, підвищити свій

прибуток, скоротити витрати на виробництво, оптимізувати процеси управління та збільшити свій потенціал.

За останні декілька десятиріч було розроблено багато різновидів бенчмаркінгу:

внутрішній бенчмаркінг – здійснюється в межах організації між структурними одиницями, схожими за аналогічними процесами;

бенчмаркінг конкурентоспроможності – оцінка характеристик підприємства та їх порівняння з характеристиками конкурентних підприємств, або дослідження характеристик продуктів або послуг з послідувачим зіставленням с аналогом конкурентів;

функціональний бенчмаркінг – порівняння функцій підприємств з одного сектору економіки;

бенчмаркінг процесу – вивчення та коригування показників та процесів відповідно до показників та процесів підприємств, діяльність яких вважається еталонною;

глобальний бенчмаркінг – комбінація стратегічного та асоціативного бенчмаркінгу;

загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, під час якого порівнюються показники та процеси організацій незалежно від їх галузевої належності;

бенчмаркінг витрат – зіставлення витрат підприємства за різні відрізки часу або з витратами підприємств-конкурентів;

асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, що здійснюється підприємствами – членами бенчмаркінгового альянсу.

Бенчмаркінг може здійснюватися на різних рівнях:

на макrorівні – це аналіз ефективності державної політики, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємств (курс національної валюти, податки, інвестиції у розвиток, державне фінансування тощо);

на мезорівні – зіставлення параметрів та факторів галузі або сфери економіки;

на мікрорівні – аналіз показників та факторів діяльності підприємств задля покращення їх діяльності.

Процес бенчмаркінгу можна поділити на наступні етапи:

Перший етап. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На даному етапі визначаються зміни та покращення, що необхідні підприємству. Здійснюється оцінка ефективності діяльності підприємства, визначаються головні види діяльності, що впливають на його конкурентоспроможність. Об'єктом в даному випадку може бути сама компанія, її конкурент, або вигадана модель компанії.

Другий етап. Визначення порівняльної компанії та визначення типу бенчмаркінгу – необхідно визначити, яким він буде, знайти еталонне підприємство, встановити зв'язки, визначити досліджувані критерії для оцінки та аналізу.

Третій етап. Визначення способів отримання та пошуку інформації. Для виконання даного етапу використовуються достовірні та перевірені первинні або вторинні інформації щодо порівняльної компанії.

Четвертий етап. Аналіз. Інформація групується, систематизується та вивчається: проводиться оцінка ступеню відповідності показників до еталонних та чинників, які це визначають.

П'ятий етап. Запровадження. Формується план запровадження бенчмаркінгу і процедур аналізу та контролю.

Шостий етап. Повторна оцінка об'єкта бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг є дуже корисним методом оцінки конкурентоспроможності, особливо коли необхідно проаналізувати внутрішню ефективність компанії та визначити нові орієнтири. Порівняння критеріїв та показників ефективності надає змоги визначити слабкі та сильні сторони компанії в порівнянні з її сильнішими або слабкішими конкурентами, а на базі отриманих результатів аналізу вдосконалити власну систему управління підприємством [20, с.44].

Отже, виходячи з сутності явища конкурентоспроможності підприємства, факторів її формування та параметрів, що досліджуються під час її оцінки,

можна виявити прямий та сильний зв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та її ринковою, або маркетинговою діяльністю.

Фінальним аргументом у конкурентній боротьбі за місце на ринку дійсно служить саме маркетингова діяльність – комплекс заходів, заснований на застосуванні спеціального інструментарію управління платоспроможним попитом за допомогою адаптивних змін унікальних характеристик підприємства та його продукції в зв'язку з динамічними змінами потреб покупців [2, с.21].

Саме тому, для розуміння процесу формування конкурентоспроможності підприємства варто визначити особливості процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, що було здійснено в наступному підрозділі.

## 1.2. Сутність та механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність є головним чинником та засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Причиною цьому служить її сутність – організація взаємодії підприємства з його ринковим середовищем, яке диктує підприємству тренди та напрями розвитку. Саме тому, головною метою управління маркетинговою діяльністю підприємства є підвищення впливу підприємства на своїх споживачів, не лише визначення, а також формування потреб та попиту споживачів задля подальшого їх задоволення. Таким чином, систему маркетингової діяльності можна визначити як комплекс функцій окремих підрозділів підприємства, спрямованих на аналіз зовнішнього ринкового середовища та розробку дій, відповідних до результатів цього аналізу. До маркетингу потрібно підходити комплексно, адже це багатоетапний та багатоелементний процес, у якому беруть участь не лише спеціалізовані структури, а усе підприємство: маркетинговий цикл життя продукції починається з її виробництва, протікає водночас з її модернізацією та

закінчується задовго після її споживання. Тому маркетинг – це кооперація різних методів задля досягнення однієї єдиної мети.

Згідно з популярною сьогодні концепцією маркетингу, орієнтованою на ринок та унікальні потреби споживачів, організаційно-економічний механізм управління підприємством повинен мати за головну мету виконання основних функцій маркетингу шляхом здійснення інших функцій підприємства, таких як виробнича, збутова, фінансова, рекламна тощо. Іншими словами, кожна зі сфер діяльності підприємства повинна враховувати головну мету маркетингової діяльності – задоволення потреб споживачів таким чином, щоб вони залишилися зі стійким бажанням повторного придбання товарів або послуг компанії. Це має назву «підвищення лояльності клієнтів», яка є гарантом стабільності прибутку підприємства та його конкурентних переваг.

Сутність маркетингового підходу до управління підприємством полягає у створенні комплексного механізму, який дозволив би поєднати внутрішні можливості підприємства з потребами та перевагами споживачів. Проте дуже часто орієнтація підприємства на функції маркетингу потребує фундаментальних змін у системі управління. Це особливо стосується невеликих підприємств, які мають дуже просту маркетингову структуру, або не мають її взагалі [51, с. 257].

Виділяють наступні етапи управління маркетинговою діяльністю:

ситуаційний аналіз загального стану підприємства та ринку, визначення трендів та створення прогнозів;

маркетинговий синтез – визначення цілей та завдань компанії;

розробка та втілення маркетингового плану: використання маркетингових методів, таких як 4P, БКГ, SWOT, GE/McKinsey і так далі;

контроль та оцінка результатів [15, с. 231].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства відбувається за трьома напрямками: формування міксу маркетингу, формування служби маркетингу та здійснення внутрішнього маркетингу. Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю підприємства – це комплекс суб'єктів та

об'єктів управління, а також інструментів, методів, факторів впливу, принципів та підходів до управління, які у сукупності спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства [27, с.333].

Формування маркетингового потенціалу також передбачає наявність етапів процесу. Основні з цих етапів:

- аналіз структури та динаміки господарської діяльності підприємства;
- аналіз ринкового положення підприємства та його конкурентів;
- формування системи інформаційного супроводження;
- визначення засобів реалізації маркетингового потенціалу [26, с.261].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства здійснюється відповідно до переліку принципів, основні з яких наведено у таблицях 1.6:

Таблиця 1.6

Принципи управління маркетинговою діяльністю  
підприємства [9, с. 115]

Принцип	Загальна характеристика
Цілеспрямованості	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
Кастомізації	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів.
Гнучкості	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього.
Комплексності	Комплексний підхід до розробки комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв'язування проблем споживачів.
Оптимальності	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників.

На сьогодні існує велике різноманіття різноманітних підходів до управління маркетинговою діяльністю залежно від характеру та класифікації факторів впливу. Основні з них було згруповано, наведено та описано у таблиці 1.7:

Таблиця 1.7

Підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства [27, с.335].

Підхід	Загальна характеристика
Системний	Реалізація системного підходу передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю
Процесний	Управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій
Комплексний	Діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну зацікавлених груп
Організаційний	Система управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху
Комунікаційний	Управління маркетинговою діяльністю підприємства, засноване на ефективній кооперації та комунікації між його структурними підрозділами



Таким чином, схематичне зображення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, з урахуванням усіх перелічених вище елементів, наведено на рисунку 1.2:

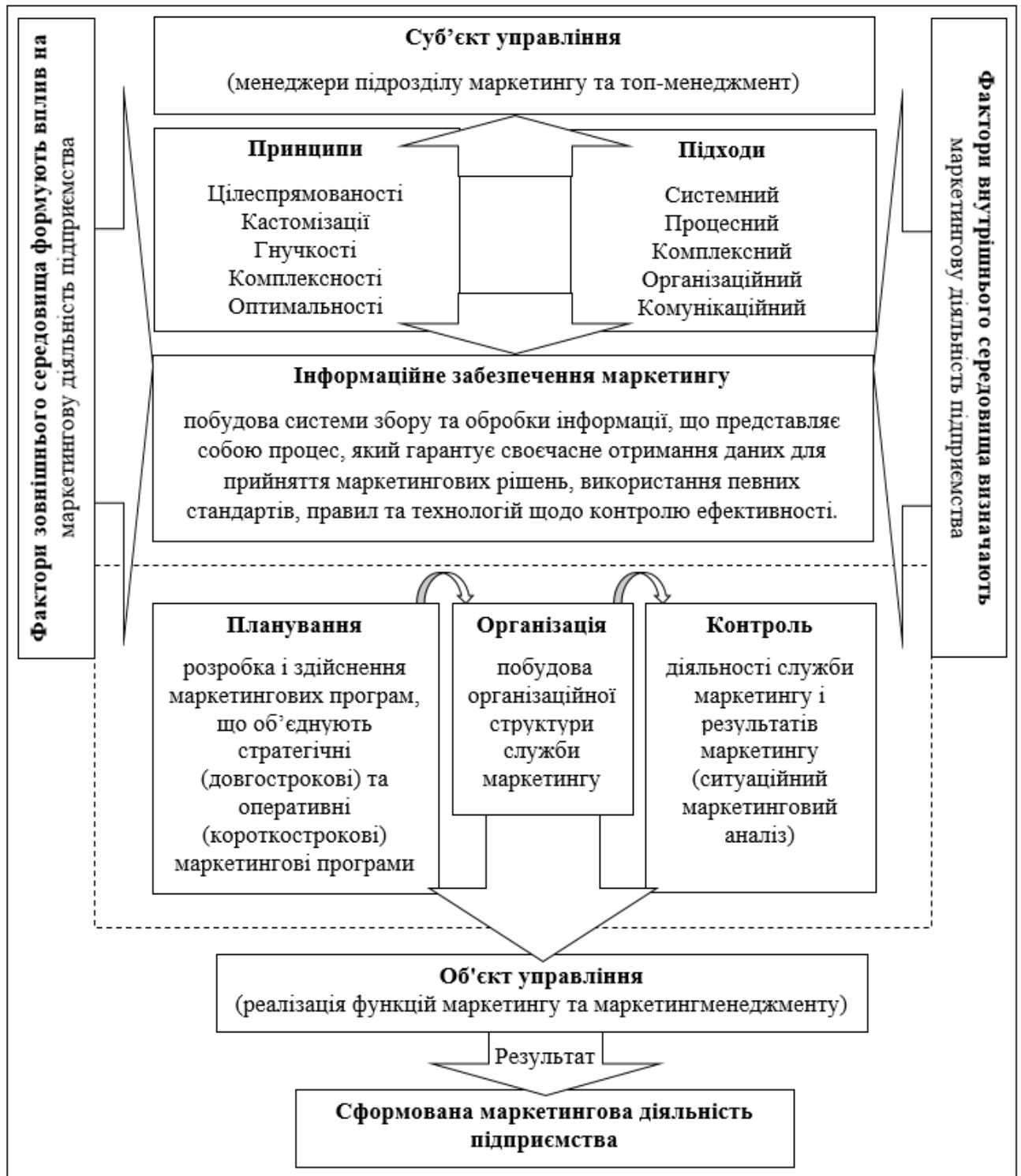


Рис. 1.2. Система управління маркетинговою діяльністю підприємства [41, с.111]

Як ми бачимо, на вершині ланцюга знаходиться управлінський персонал підрозділу маркетингу, а також топ-менеджмент всього підприємства. За умови маркетингової стратегічної орієнтації підприємства, ця ланка формує, пропонує та затверджує усі стратегічні рішення стосовно усіх процесів, ставлячи за пріоритет перш за все маркетингові цілі.

Прийняття цих рішень відбувається під впливом:

- факторів зовнішнього середовища маркетингової діяльності;
- факторів внутрішнього середовища маркетингової діяльності;
- принципів маркетингової діяльності;
- підходів до здійснення маркетингової діяльності;
- механізму інформаційного забезпечення маркетингової діяльності;
- функцій маркетингової діяльності (планування-організація-контроль та оцінка).

І зрозуміло, що в результаті здійснення функцій планування, організації та контролю, здійснюється головна функція маркетингу – формування маркетингової діяльності підприємства, яка відповідає усім параметрам, переліченим раніше.

Ключове значення у даних процесах має виконавчий орган – організаційні підрозділи служби маркетингу, які мають чіткий перелік повноважень та функцій. Неможливо навести перелік обов'язкових структурних підрозділів служби маркетингу, бо її структура залежить від галузі підприємства, його ресурсів та досвіду, проте рекомендується мати наступні елементи:

- підрозділ аналізу ринкового середовища;
- команда інформаційного дослідження;
- команда дослідження попиту;
- команда технічного забезпечення дослідження.

цей підрозділ повинен складатися з профільних маркетологів-аналітиків, що здатні опрацьовувати та інтерпретувати великі обсяги інформацію про

ринок. Ці спеціалісти також повинні мати навички роботи зі спеціальним програмним забезпеченням для математичного аналізу та прогнозування.

Підрозділ з управління асортиментом продукції, який складається з однієї команди та виконує функцію оновлення асортименту на основі результатів аналізу та прогнозування першого підрозділу, а також аналізує життєвий цикл старих видів продукції, поступово виводячи деякі з них з асортименту.

Підрозділ збуту, який складається з довільної кількості команд залежно від асортименту продукції.

Підрозділ з формування попиту та стимулювання збуту. Складається з двох команд – реклами та стимулювання збуту. До їх складу входять спеціалісти з базових засобів реклами та просування, організації таких рекламних заходів як ярмарки та виставки тощо.

Підрозділ сервісного обслуговування. Він необхідний для підприємств, які створюють складну механічну або програмну продукцію, яка в результаті поломки може потребувати обслуговування та ремонту, або з самого початку потребує спеціальних навичок для її встановлення та подальшої експлуатації.

Підприємства-представники невеликого бізнесу як правило не мають достатніх ресурсів для створення повноцінної служби маркетингу, тому вони створюють обмежену кількість груп, залежно від специфіки своєї діяльності та найбільш пріоритетних проблем маркетингу.

Однак навіть не всі великі компанії, в актуальних складних фінансових умовах, можуть дозволити собі забезпечувати багаторівневу та багатофункціональну службу маркетингу. Тому вони обирають такі дії, які не потребують великих витрат. Проте виконання деяких завдань є обов'язковим: дослідження попиту, сегментування споживачів, аналіз дій конкурентів, прогнозування продажів тощо.

Після сформування маркетингової служби, компанія може починати розробку та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю, підготовка якої складається з етапів, наведених у таблиці 1.8:

Таблиця 1.8

Етапи підготовки до створення та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства [43, с. 432-465]

Етапи	Опис
Розробка стратегії	Визначення напрямів вдосконалення старої і розробки нової продукції. Визначення ключових споживачів і збутової політики
Дослідження ринку	Аналіз збуту продукції. Дослідження ринків. Визначення найпривабливіших ринків збуту.
Просування продукції на ринок	Виставки, презентації. Реклама. Стимулювання попиту
Збут кінцевим споживачам	Прямі контакти з покупцями (телефонні дзвінки, особисті відвідини). Визначення реакції споживачів на продукцію підприємства.
Збут посередникам	Контакти з посередниками (телефонні дзвінки, особисті відвідини). Визначення реакції посередників на продукцію підприємства.
Адміністративна підтримка збуту	Обробка інформації про збут продукції або послуг. Матеріально технічна підтримка збуту
Логістика	Управління доставкою і зберіганням продукції
Управління платежами	Контроль платежів, управління дебіторською заборгованістю.
Юридичні питання (контрактація)	Підготовка контрактів і інших юридичних документів, пов'язаних із збутом продукції або послуг підприємства).

Створення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, або покращення вже існуючої, містить у собі виконання наступних завдань:

впровадження гнучкої та адаптивної системи маркетингу, яка може швидко підстроюватись під зміни у структурі попиту споживачів та інших умов зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ця система повинна володіти високим ступенем технологічності та добре розвиненою підсистемою комунікації;

делегування повноважень між функціональними підрозділами підприємства та їх представниками. Розподіл функцій та обов'язків всередині підрозділу маркетингу та маркетингової служби, та послідовне розподілення функцій та завдань маркетингового управління між іншими підрозділами;

покращення організаційної системи маркетингу. Рационалізація структури управління, яка передбачає виконання базових функцій планування, організації та контролю;

покращення кадрової політики. Відбір та навчання висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу, економіки та міжнародної економіки; проведення сумісних навчальних заходів разом із ВНЗ, іншими підприємствами, проведення конференцій, семінарів тощо;

Автоматизація та інформатизація маркетингової діяльності. Передбачає масове використання інформаційних технологій, спрямованих на поліпшення роботи підрозділу маркетингу шляхом спрощення та підвищення ефективності виконання таких функцій як планування, прогнозування, моніторинг, контроль та інші. Бажаним результатом виконання цього завдання є створення автоматизованої системи управління маркетингом – АСУМ.

Застосування передових науково-технологічних підходів до управління маркетингом;

І нарешті – створення самої системи управління маркетинговою діяльністю, її структурних підрозділів та підсистем [26, с. 284].

Після впровадження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства потрібна розробка методів оцінювання її ефективності. Це питання розглянуто у наступному підрозділі.

### 1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Головною умовою вдалого функціонування системи управління маркетинговою діяльністю є постійна оцінка її ефективності, яка дозволяє побачити прогалини та слабкі місця, зміцнити їх та покращити систему в цілому. Однак перш ніж приступити до оцінки, треба визначити саме поняття ефективності маркетингової діяльності, а також фактори, що впливають на неї. Справа полягає в тому, що в контексті управління ефективністю

маркетинговою діяльністю підприємства, ефективність як економічний термін не співпадає з поширеним загальноприйнятим поняттям, яке говорить, що ефективність – це вигідне співвідношення фінансового або будь-якого іншого результату від здійснення діяльності та витрат, понесених під час здійснення цієї діяльності.

Проте в площині управління маркетингом це тлумачення потребує додаткового змісту. Наприклад, ефективність маркетингової діяльності підприємства можна тлумачити як співвідношення результатів, отриманих після управлінських рішень, прийнятих представниками системи управління маркетинговою діяльністю, та витрат на їх реалізацію.

Що стосується результатів управління маркетинговою діяльністю підприємства, до них відносяться такі показники як збільшення попиту на продукцію або послуги підприємства, здобуття нових споживачів, підвищення рівню лояльності наявних споживачів, повне та високоякісне задоволення потреб споживачів та підвищення ступеню їх задоволеності, збільшення обсягів збуту продукції, підвищення ступеню проінформованості, збільшення частки ринку відносно до конкурентів, та звісно прибуток від реалізації продукції [57].

Під витратами на здійснення маркетингової діяльності часто розуміють витрати на просування, рекламу та збут, проте цей підхід є дещо застарілим та обмеженим, оскільки насправді до переліку цих витрат також входять витрати на аналіз ринку, збір та обробку інформації, удосконалення старої продукції та розробку нової, формування цінової політики, фінансове винагородження працівників відділу маркетингу тощо. Тому на практиці варто використовувати цілу низку показників різної ефективності маркетинговою діяльністю підприємства [30, с.39].

Стосовно промислових підприємств, ефективність маркетингової діяльності має наступні базові характеристики:

питома вага працівників маркетингової сфери діяльності у загальній кількості працівників підприємства. Через те, що на вітчизняних промислових підприємствах функції маркетингу дуже часто обмежуються лише збутом та

логістикою, а служба маркетингу є недосконалою або навіть відсутньою, підвищення значення цього показника повинно бути головним орієнтиром, який дозволить здійснювати подальший розвиток системи управління маркетинговою діяльністю;

як наслідок першого пункту – частка витрат на оплату праці маркетингового персоналу у загальному фонді оплати праці. Під час розвитку системи управління маркетингом на підприємстві, цей показник повинен збільшуватись;

рентабельність витрат на просування й збут, яка розраховується як відношення прибутку, отриманого від реалізації продукції, до витрат, пов'язаних з її просуванням та збутом. Цей показник також має збільшуватись.

рентабельність маркетингових витрат, яка розраховується як відношення прибутку, отриманого від реалізації продукції, до загальної суми витрат на маркетингову діяльність. Цей показник також має збільшуватись.

коефіцієнт затоварення, який розраховується як відношення зміни залишку готової продукції до обсягу продукції підприємства, що реалізується. Якщо цей показник має позитивне значення або тенденцію до зростання, це свідчить про уповільнення реалізації продукції та збільшення запасів нереалізованої продукції на підприємстві. Якщо цей показник має негативне значення або тенденцію до зменшення, це означає зниження обсягів нереалізованої продукції та запасів підприємства [58].

Вченими та маркетологами запропоновано багато методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності, проте деякі з них на думку автора є більш актуальними та заслуговують особливої уваги. Звичайно методи та параметри оцінки можуть дуже сильно відрізнятися залежно від галузі, у якій діє підприємство, його розмірів та ресурсів, активності конкурентів та багатьох інших факторів. Але все ж можна виділити основні підходи, які базуються на універсальних для будь-яких підприємств характеристиках. Дані методичні підходи наведено у таблиці 1.9:

Таблиця 1.9

## Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Автори підходу	Опис підходу
Ф. Котлер та К. Л. Келлер [24, с. 236]	Виділення показників ефективності маркетингової діяльності щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Г. Ассель [3, с. 22]	Оцінка обсягів витрат на маркетинг та їх впливу на розмір реалізованої продукції
Л. В. Балабанова [8, с. 89]	Оцінка стосовно покупців, маркетингових інтеграцій, адекватності інформації, стратегічної орієнтації, оперативної ефективності. Головний недолік – відсутність розрахункових параметрів.
І. В. Пономаренко та В. І. Похабов [40, с.102]	Три напрями: 1. Ефективність на основі ринкової діяльності топ-менеджменту та персоналу, а також ступеня відкритості системи управління до зовнішнього ринку; 2. Ефективність на основі стану планування, організації, мотивації та контролю; 3. Ефективність на основі показників окремих функцій маркетингу: управління товаром, управління ціною, управління рекламою, управління збутом і т. д.
Дж. Ленсколд [31, с. 101]	Оцінка показника рентабельності або повернення маркетингових інвестицій ROMI (Return on marketing investment).

У наші дні великої популярності здобули математико-економічні метод оцінки ефективності маркетингової діяльності. Першим та основним за правом вважається метод Дж. Ленсколда. Показник ROMI, який він вважав єдиним показником, що здатен описати та економічно обґрунтувати ефективність маркетингової діяльності, розраховується за такою формулою:

$$ROMI = \frac{P - MS}{MS}, \quad (1.9)$$

Де  $P$  – валовий прибуток компанії за конкретний період;



*MS* — витрати на маркетингову діяльність за конкретний період.

Використання математико-економічних методів передбачає розрахунок безлічі показників маркетингової діяльності. Їх згрупований за об'єктом оцінювання перелік наведено у таблиці 1.10:

Таблиця 1.10

Система показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства [40, с. 141]

Напрямок оцінювання маркетингової діяльності	Показники
1	2
Оцінювання ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю	Частка ринку, прибуток, імідж і репутація, рентабельність інвестицій, рівень конкурентоспроможності підприємства, прихильність клієнта бренду, орієнтація на потреби ринку, технологічний рівень, обсяг інвестицій в нові товари/послуги, період беззбитковості.
Оцінювання функціонування маркетингової служби	Ступінь взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, гнучкість організаційної структури служби маркетингу, час оброблення та виконання замовлення, задоволеність працівників, частка витрат на маркетинговий персонал, дохід на одного працюючого, коефіцієнт перенавчання персоналу, кількість висунутих пропозицій щодо вдосконалення на одного працівника.
Оцінювання реалізації маркетингових програм	Обсяг збуту, рентабельність маркетингових витрат, рентабельність товару, затоварення, оборотність запасів, прибутковість товарного асортименту, прибутковість сегменту, число нових клієнтів, рівень конкурентоспроможності товару, кількість скарг і рекламацій, частка відшкодувань і знижок, своєчасність поставки, порівнянність ціни та якості товару/послуги, частота перегляду цін, рівень сервісного обслуговування.
Оцінювання функціонування маркетингової інформаційної системи	Рівень оснащеності технічними засобами, частота проведення маркетингових досліджень, наявність інформаційної бази даних, доступної іншим службам, наявність і використання методів оброблення й аналізування інформації, зручність використання обробленої інформації.

Спираючись на показники ефективності маркетингової діяльності підприємства, можна визначити наступні напрями оцінки:

оцінка товарної політики – показники, що характеризують динаміку змін асортименту продукції, її якість, сучасність, новизну та інше;

оцінка цінової політики – показники, що характеризують зміни у ціні на продукцію з урахуванням фактору часу та інфляції;

оцінка збутової політики – показники, що характеризують післяпродажне обслуговування та якість виконання обов'язків перед клієнтами підприємства;

оцінка комунікаційної політики – показники, що характеризують прибутковість та корисність рекламних заходів [58].

І звісно, до всіх чотирьох напрямів відносяться показники, що розраховуються як відношення прибутку, отриманого в рамках кожного з напрямів, до відповідної суми витрат. Такі показники мають назву показників рентабельності. Проте, через вплив зовнішнього середовища на підприємство, під час оцінки ефективності маркетингової діяльності потрібно аналізувати не тільки внутрішні параметри, а й зовнішні, або ринкові. Тому для повноцінної оцінки ефективності маркетингової діяльності потрібна оцінка положення компанії відносно до її конкурентів. Для цього існує безліч методів, таких як модель 5 сил М. Портера, матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, ABC-аналіз та багато інших. Проте найбільш детальну оцінку дає побудова конкурентної карти ринку. Конкурентна карта ринку – це карта, яка відокремлює підприємство, що досліджується, та конкурентів відповідно до позицій на ринку, які вони займають. Для того, щоб побудувати цю карту, потрібні два параметри: ринкова частка підприємства та темп її приросту [17, с.84].

Даний метод дозволяє визначити позицію великої кількості підприємств, що діють на ринку. Іншими словами, визначити, ким вони є: аутсайдерами, посередніми гравцями або лідерами. Визначення позиції дозволяє обрати правильну стратегію дій, адже в залежності від наявних переваг підприємства змінюються його можливості.

Для оцінки варто визначити межі граничних значень часток ринку підприємств, які і будуть визначати їх належність до тієї чи іншої групи. Ці межі будуть залежати від: мінімальної частки ринку серед досліджуваних підприємств, максимальної частки ринку серед досліджуваних підприємств, середньоарифметичної частки ринку через часток досліджуваних підприємств, а також двох значень середньоквадратичних відхилень від середньоарифметичного.

Отже необхідно знайти середнє арифметичне значення ринкових часток задля зображення центральної вісі графіку. Вона розділятиме частки ринку досліджуваних підприємств на ті, що мають слабку конкурентну позицію, та ті, конкурента позиція яких може вважатися сильною. Даний метод є дуже надійним, оскільки він базується на математичних методах та дозволяє оминати такі негативні для оптимальної оцінки фактори, як суб'єктивність та розбіжності у поглядах. Інтервали для груп підприємств будуть розміщуватися наступним чином:

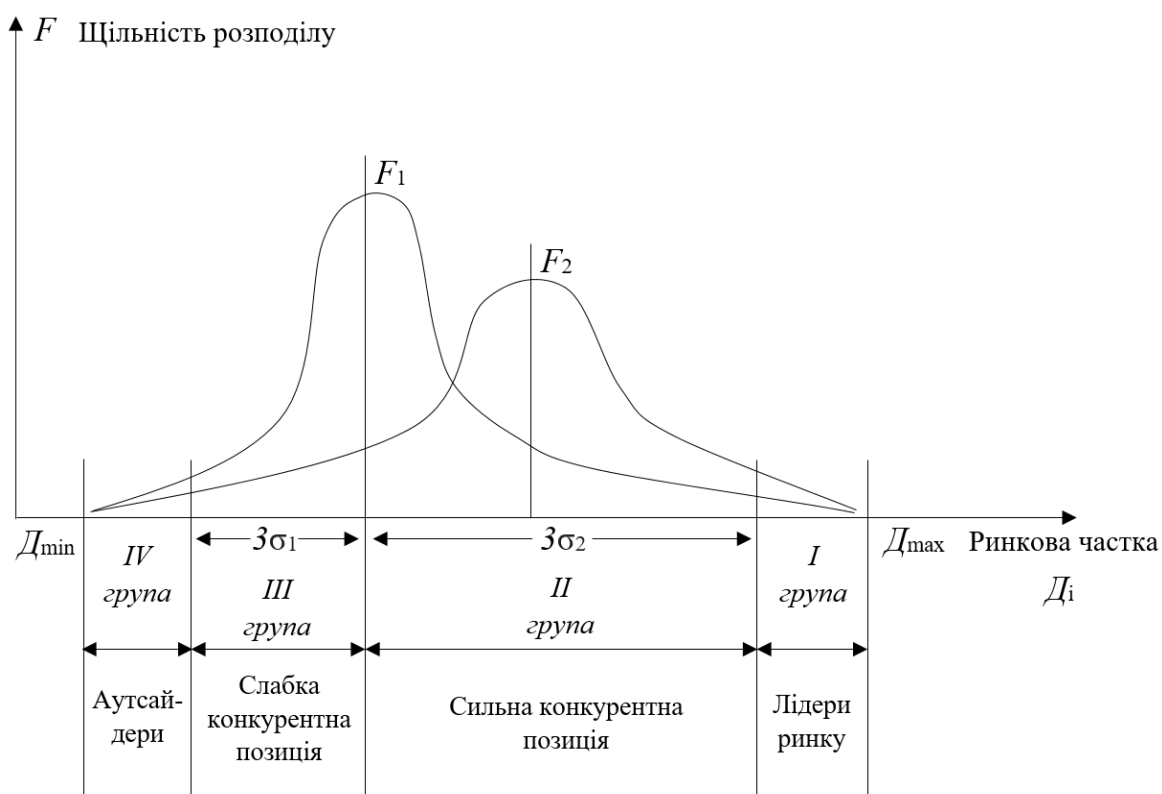


Рис. 1.3. Розподіл ринкових часток конкурентів [17, с.85]

Таким чином, ми маємо наступну картину:

в інтервалі до  $3\sigma_1$  знаходяться аутсайдери ринку;

в інтервалі  $3\sigma_1$  знаходяться підприємства зі слабкою конкурентною позицією;

в інтервалі  $3\sigma_2$  знаходяться підприємства зі сильною конкурентною позицією;

в інтервалі після  $3\sigma_2$  знаходяться лідери ринку.

Середнє арифметичне значення часток ринку досліджуваного підприємства та його конкурентів розраховується за наступною формулою:

$$D_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧР}}{n}, \quad (1.10)$$

де ЧР – частки ринку досліджуваного підприємства та його конкурентів;

$n$  – кількість підприємств у групі дослідження.

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  та  $\sigma_2$  розраховуються наступним чином:

$$\sigma_1 = \sqrt{\sum \frac{1}{k} (D_s - D_{\text{сер1}})^2}, \quad (1.11)$$

$$S = 1, \dots, k$$

За умови, що  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}}$ ;

$$\sigma_2 = \sqrt{\sum \frac{1}{(n-k)} (D_t - D_{\text{сер2}})^2}, \quad (1.12)$$

$$t = 1, \dots, n - k$$

За умови, що  $D_{i(t)} < D_{\text{сер}}$ ,

де  $k$  ( $n - k$ ) – кількість підприємств, для яких  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} < D_{\text{сер}}$ );

$D_{\text{сер1}}$  ( $D_{\text{сер2}}$ ) – середнє арифметичне значення ринкових часток

підприємств, для яких  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}} (D_{i(t)} < D_{\text{сер}})$ .

Також до уваги необхідно брати темп приросту частки, оскільки потрібно знати тенденцію зміни досліджуваного показника, а отже – і динаміку змін конкурентної позиції підприємства на ринку:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \left( \frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} \right) \times 100, \quad (1.13)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -того підприємства, %;

$D_i^t (D_i^{t_0})$  – ринкова частка  $i$ -того підприємства в період часу  $t (t_0)$ , %;

$m$  – кількість років у періоді, що розглядається.

Так само як і з конкурентною позицією, належність до того чи іншого проміжку визначається середньоквадратичним відхиленням, яке в даному випадку розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(T_i - T_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (1.14)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -того підприємства, %;

$T_{\text{сер}}$  – середньоарифметичне значення  $T_i$  усіх досліджуваних підприємств.

Згідно з цією формулою, у підприємства можуть бути наступні чотири типові стани:

$$T_i \in \left\{ \begin{array}{l} \text{I. } [T_{\text{сер}} + \sigma, T_{\text{max}}] \\ \text{II. } [T_{\text{сер}}, T_{\text{сер}} + \sigma] \\ \text{III. } [T_{\text{сер}} - \sigma, T_{\text{сер}}] \\ \text{IV. } [T_{\text{min}}, T_{\text{сер}} - \sigma] \end{array} \right\} \quad (1.15)$$

I група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується;

II група – підприємства з конкурентною позицією, яка покращується;  
III група – підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується;  
IV група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується.

Після проведення усіх необхідних розрахунків, настає черга побудування самої конкурентної карти ринку. Ця карта складається з шістнадцяти секторів, які відображають шістнадцять можливих позицій підприємства відносно до його конкурентів. Підприємства, що знаходяться у лівому верхньому куті мають найкращі конкурентні позиції, які швидко покращуються. І навпаки, підприємства, що потрапили до правого нижнього кута, мають погану конкурентну позицію, яка ще й до того погіршується.

Таким чином, після проведення аналізу конкурентоспроможності і ефективності маркетингової діяльності та розробки системи управління нею, на основі отриманих результатів щодо конкурентних позицій підприємства на ринку виявляються проблеми, перспективи, а також шляхи їх подолання та досягнення.

Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства дуже сильно залежить від ефективності його маркетингової діяльності. У цьому розділі було розглянуто багато методів та підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, була сформована система управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства, а наприкінці було визначено інструментарій, необхідний для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Цей інструментарій було використано у наступному розділі.

Було вивчено саме поняття конкурентоспроможності, а також її види в залежності від об'єкту конкурентоспроможності. За класиком теорії маркетингу М. Портером, конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, або цілого суб'єкта ринкових відносин вести ринкову діяльність на рівні з аналогічними товарами, послугами або, відповідно, конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, наявними на цьому самому ринку. Звідси випливає

наявність різноманітних видів конкурентоспроможності, які було визначено у даному розділі.

Було вивчено основні маркетингові методи оцінки рівня конкурентоспроможності такі як метод теорії ефективної конкуренції; метод, що заснований на конкурентоспроможності продукції підприємства; метод конкурентної переваги; та звісно бенчмаркінг. Дані методи дозволили визначити, що головним фактором підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення системи його маркетингової діяльності на внутрішньому та іноземних ринках.

Саме тому було проаналізовано основні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Після вивчення методів оцінки рівня конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності було обрано найбільш доцільні на думку автора методи: метод ефективної теорії конкурентоспроможності, побудова конкурентної карти ринку, матриця БКГ та багатокутних конкурентоспроможності.

Зрозуміло, що ефективна система управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства. Проте все ж найголовнішим фактором, необхідним для цього, є стабільне фінансово-економічне становище підприємства, яке буде розглянуто на прикладі ТОВ «Грінпауер Україна» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства  
ТОВ «Грінпауер Україна»

ТОВ «Грінпауер Україна» – це підприємство, яке займається розробкою та виробництвом обладнання для переробки та утилізації відходів.

Основна діяльність даної компанії – розробка та виготовлення промислового устаткування для переробки та утилізації різних видів відходів, належність яких можна поділити за наступними галузями:

лісозаготівельна та деревопереробна галузь: некондиційна деревина, відходи деревообробки, відходи санітарної вирубки т. д.;

сільськогосподарська галузь: відходи рослинного походження такі як солома, лузга насіння, стебла очерету, шкаралупа горіха і т. д.;

хімічна галузь: автомобільні покришки, гумовотехнічні вироби, поліетилен, поліпропілен, полістирол та інші полімери; медичній галузі і ТПВ (тверді побутові відходи);

медицина: повна, екологічна та абсолютно безпечна переробка медичних відходів класів А, Б, В і Г методом термokatалітичного знешкодження.

Окрім вищезазначеного, компанія ТОВ «Грінпауер Україна» займається виробництвом наступного устаткування:

вуглевипалювальні пічки;

твердопаливні теплогенератори;

екструдери для пресованого вугілля;

технологічні лінії для знешкодження відходів;

мультициклони (очищення всіляких газів від дрібних частинок);



піролізний завод (піроліз відходів з вуглицем).

ТОВ «Грінпауер» розпочало розробку випалювальних печей у 2001 р. За п'ять років було сконструйовано перші зразки: ВП-2 і ВП-3 «Оленки». Піч легко ремонтувалася і розбиралася для транспортування. ВП «Оленка» почала користуватися попитом у виробників деревного вугілля як України так і ближнього зарубіжжя, через що виникла необхідність організації ділянки з виготовлення випалювальних печей. На даний момент вироблено понад 100 печей типу ВП-2 «Оленка».

У 2004 році розпочався процес модернізації печі ВП-1. Було розроблено нову випалювальну піч ВП-1 «беззолна». Таку назву вона отримала, оскільки в процесі виробництва дерев'яного вугілля була відсутня зола, і відсоток дрібної фракції був низьким. За цей час було виготовлено та реалізовано більше 300 печей даного типу.

Після цього було розроблено та виготовлено нову випалювальну піч ВП-3 «ЄВРО» у 2013 р. Основна перевага даної печі полягає у тому, що було усунуто всі конструкційні недоліки першого і другого поколінь печей типу «ЄВРО». З'явилися нові види продукції компанії ТОВ «Грінпауер»: мультициклони; рукавні й вугільні фільтри; теплогенератори; котли. Нова продукція швидко знайшла свого споживача та закріпилася на ринку як оптимальний варіант співвідношення ціни та якості.

З 2015 року почали вестися роботи, пов'язані з розробкою та виготовленням мультициклонів, які входять в групу механічних очисників з сухим способом очищення, який відрізняється великим ступенем ефективності. Рівень ефективності очищення для частинок розміром 5-10  $\mu\text{m}$  складає 90%, у той час як час для частинок, розмір яких перевищує даний показник, ефективність становить 99%.

У 2018 році було засновано вже досліджуване підприємства-філіал ТОВ «Грінпауер Україна», на якому було розроблено та допущено до виробництва нову модель вуглевипалювальної пічки ВП-4 «ЄВРО», в якій були виправлені

всі недоліки попередньої моделі. Продуктивність даної печі зросла до 60 т. вугілля на місяць, відбулась максимальна механізація процесу, у процесі виробництва даної моделі відсутні викиди. Дана продукція має високу якість.

За період свого існування підприємство пройшло довгий шлях, і тепер ми маємо змогу зробити аналіз його діяльності.

Економічний аналіз підприємства – це комплексне глибоке вивчення роботи підприємства, його підрозділів та інших господарських формувань для об'єктивної оцінки його результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності господарювання.

Метою економічного аналізу є вивчення результатів діяльності, визначення впливу чинників їх формування і виявлення резервів та заходів, спрямованих на забезпечення ефективності та стабільності роботи підприємств [19, с. 9].

До завдань економічного аналізу відносять: вивчення та оцінка виконання запланованих показників; визначення кількісних вимірювачів дії факторів впливу на розвиток підприємства; забезпечення науково-технічного та економічного прийняття заходів щодо змін на підприємстві; виявлення потенціалу підприємства та розробка шляхів його реалізації [19, с. 9].

Економічний аналіз підприємства дозволяє виявити чинники, які гальмують або сприяють розвитку та досягненню поставлених цілей. За допомогою комплексного аналізу господарської діяльності підприємства є можливість виявити передові і відстаючі підрозділи компанії, що досліджується, а також розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, спираючись на результати оцінки у вигляді виявлення недоліків та переваг.

Важливим етапом для проведення якісного економічного аналізу є аналіз динаміки виробництва на підприємстві. У табл. 2.1 представлено обсяги виробництва в ТОВ «Грінпауер Україна» за період 2017-2019 рр. Дані, наведені у таблиці, наведено відповідно до звітності компанії.

Таблиця 2.1

## Випуск продукції ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	7	16	4	9	-12	228,57	25
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО»	11	15	8	4	-7	136,36	53,3
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО»	8	18	15	10	-3	225	83,33
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП «Безперервна»	14	15	13	1	-2	107,14	86,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	10	8	4	-2	-4	80	50
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко»	5	18	15	13	-3	360	83,33
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «ЄВРО»	10	17	12	7	-5	170	70,59
Лінія стабілізації деревного вугілля	21	31	23	10	-8	147,62	74,19
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО»	30	30	15	0	-15	100	50
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay	16	24	22	8	-2	150	91,67
Мультициклон	-	15	20	-	5	-	133,33
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО»	-	-	15	-	15	-	150

Як видно із даних табл. 2.1 у 2018 році практично за усіма видами продукції, спостерігалось зростання виробництва, окрім мобільної вуглевипалювальної печі ВП-1 «ЕККО». Проаналізувавши 2019 рік, необхідно відмітити, що майже за всіма позиціями відбувається негативна тенденція у

виробництві, лише за двома новими типами обладнання спостерігається зростання темпів виробництва. Зниження темпів виробництва у 2019 році пов'язано зі зниження попиту на дане обладнання, через технічну застарілість продукції. Тому у 2019 році було сконструйовано нове покоління печей ВП-4 «Євро», які були успішно реалізовані. Щоб розрахувати показники ефективності використання основних засобів, треба використати дані Форми 1 фінансової звітності підприємства, наведені у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Аналіз основних засобів ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр.

Групи ОФ	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активні:	6784,9	91,04	7082,3	89,6	5625,1	96,03
Машини і обладнання	1798,9	24,14	1987,2	25,1	2288,7	39,07
Транспортні засоби	908,7	12,19	1011,1	12,8	2652,6	45,28
Інші види ОФ	4077,3	54,71	4084	51,6	683,8	11,67
Пасивні:	667,9	8,96	825,3	10,4	232,6	3,97
Будівлі та споруди	602,8	8,09	635	8,0	216,3	3,69
Інструменти, прилади	28	0,38	57	0,7	5,4	0,09
Малоцінні необоротні матеріальні активи	32	0,43	80	1,0	2,2	0,04
Інші види ОФ	5,1	0,07	53,3	0,7	8,7	0,15
Разом	7452,8	100,00	7907,6	100,00	5857,7	100,00

На ТОВ «Грінпауер Україна», як видно з табл. 2.2, в середньому найбільшу частку за вказаний період займають машини і обладнання (24,2 % у

2017 р., 25,1 % у 2018 р. та 39,1 % у 2019). Активні основні засоби збільшуються, пасивні засоби зменшуються. Вартість основних виробничих засобів зросла у 2018 р, та зменшилась у півтора рази у 2019 р. Це пов'язано модернізацією устаткування, механізацією та автоматизацією виробництва наприкінці 2017 р.

Аналіз руху та технічного стану основних засобів представлено у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Рух основних засобів ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр. (тис. грн.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Вартість ОЗ на початок року	7125,3	7780,3	8034,9
Вартість ОЗ, що надійшли	799,1	407	332
Вартість ОЗ, що вибули	144,1	152,4	4686,4
Вартість ОЗ на кінець року	7780,3	8034,9	3680,5
Середньорічна вартість ОЗ	7452,8	7907,6	5857,7

На початок 2019 року основних засобів було закуплено більше на 909,6 тис. грн. ніж на початок 2017 року. Проаналізуємо рух основних засобів за допомогою коефіцієнтів руху основних засобів. Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.4, оновлення основних засобів з кожним роком зростає. Коефіцієнти надходження/вибуття показують, яка частка основних засобів поступила/вибула за певний період. У 2018 році основних засобів було оновлено більш ніж 40 %, ніж у 2017 році. Коефіцієнт приросту основних виробничих засобів показує ступінь збільшення основних засобів у звітному періоді проти минулого періоду. У 2018 році коефіцієнт приросту збільшився у порівнянні з 2017 роком, але у 2019 році коефіцієнт знизився. Коефіцієнт зносу основних засобів показує, наскільки амортизовані основні засоби. Він дорівнює відношенню суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів. Найбільше оновлення основних засобів відбулося у 2018 році.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти руху основних засобів та технічного стану засобів  
ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2018 рр. [19, с. 51]

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Т. Р. 2018/2017	Т. Р. 2019/2018
Коеф. надходження	0,1027	0,0507	0,0902	49,32%	178,08%
Коеф. вибуття	0,1121	0,0523	0,0413	46,64%	78,99%
Коеф. приросту	0,0842	0,0317	-1,1831	37,64%	-3733,74%
Коефіцієнт зносу	0,1027	0,0507	0,0902	49,32%	178,08%
Коефіцієнт придатності	0,8973	0,9493	0,9098	105,80%	95,83%

Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів представлено у табл. 2.5:

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних засобів  
ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Т. Р. 2018/2017	Т. Р. 2019/2018
Фондовіддача, грн./грн.	1,74	2,26	1,99	129,89	88,05
Фондоємність, грн./грн.	0,57	0,44	0,50	76,99	113,57
Рентабельність ОЗ, %	-	11	10.4	122.2	95

Фондоозброєність – показник, що характеризує оснащеність працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними виробничими засобами. Визначається як відношення вартості основних засобів підприємства (в порівнянних цінах) до середньої річної облікової чисельності працівників.

Фондовіддача (ефективність необоротних капіталу) – коефіцієнт рівний

відношенню вартості виробленої або реалізованої продукції за мінусом ПДВ і акцизів до середньорічної вартості основних засобів. Фондовіддача показує, яка віддача на кожну вкладену грошову одиницю в основні засоби, який результат цього вкладення коштів [19, с. 54].

Позитивна тенденція зміни фондовіддачі відбувається тоді, коли цей показник збільшується. Аналізуючи табл. 2.6 можна зробити висновок, що відбувається значне збільшення фондовіддачі з 1,74 грн./грн. у 2017 році до 2,26 грн./грн. у 2018 році, та незначне зменшення до 1,99 грн./грн. у 2019 році, що вказує на ефективне використання основних засобів.

Фондоємність – це показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних виробничих засобів підприємства до обсягу виробленої продукції за один рік [19, с. 54]. Показник фондоємності зменшується з 0,57 грн./грн. у 2017 році до 0,44 грн./грн. у 2018 році, та збільшується до 0,50 грн./грн. у 2019 році. Це вказує на зменшення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність основних засобів – це ключовий показник діяльності підприємства, який допомагає оцінити прибуток, що приносять основні засоби, які використовуються в процесі виробництва. Особливо важливо розраховувати і контролювати рентабельність основних засобів на капіталомістких підприємствах. Такий контроль дозволить оперативно приймати рішення про модернізацію матеріальної бази, закупівлю додаткових активів або ж про продаж неефективних основних засобів [19, с. 191].

Рівень рентабельності виробничих засобів залежить від прибутковості продукції (чим вище фондовіддача основних засобів і швидкість обороту оборотних коштів, чим нижче витрати на 1 грн. продукції і питомі витрати за економічними елементами (засобів праці, матеріалів праці). Підприємству потрібно покращувати значення цього показника.

Собівартість продукції (робіт, послуг) - вартісна оцінка використовуваних в процесі виробництва природних ресурсів, сировини, матеріалів, основних засобів, трудових ресурсів та інших витрат на її виробництво і реалізацію.

Операційні витрати – це витрати, які безпосередньо стосуються операційної діяльності компанії. Цей термін може також ставитися до витрат, пов'язаних з роботою певного обладнання, або підрозділу корпорації. Операційні витрати зазвичай діляться на дві категорії: постійні витрати і змінні витрати, причому їх співвідношення у різних компаній може істотно варіюватися. Аналіз складових собівартості заводу представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Грінпауер Україна»  
у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відносна зміна 2018/2017	Відносна зміна 2019/2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Операційні витрати	13698,3	100	17037,3	100	11487,5	100	1,24	0,67
Матеріальні витрати	12313,5	0,90	16426,9	0,96	10490,6	0,91	1,33	0,64
Амортизація	479,724	0,04	225,7	0,01	301,9	0,03	0,47	1,34
Витрати на оплату праці	311,3	0,02	285	0,02	295	0,03	0,92	1,04
Відрахування на соціальні заходи	273,96	0,02	54,4	0,01	219,4	0,02	0,2	4,03
Інші	319,816	0,02	45,3	0,01	180,6	0,02	0,14	3,99

Найбільшу частку у структурі собівартості займають матеріальні витрати (64 - 96%), найменшу – інші витрати (близько 2%).

Проведений економічний аналіз ТОВ «Грінпауер Україна» за 2017-2019 рр. дає змогу стверджувати про його ефективну економічну діяльність. Наявність не завантажених основних виробничих засобів дає можливість заводу збільшувати виробництво продукції. На підприємстві постійно відбувається модернізація виробництва, оновлюються основні засоби.

Виходячи із аналізу структури працівників заводу, найбільшу частку



становлять робітники, що пов'язані з особливостями виробництва. Річний фонд заробітної плати збільшується щороку. Це веде до зростання середньорічної заробітної плати одного працівника.

Матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі собівартості, тобто витрати на сировину та матеріали, тому, виробництво продукції є матеріаломістким.

Наступним на черзі стоїть фінансовий аналіз.

Фінансовий аналіз – це зовнішній і внутрішній аналіз результатів діяльності та фінансового стану підприємства, фінансових відносин, сукупності фінансових ресурсів та їх потоків.

Основною метою фінансового аналізу є інформаційне забезпечення прийняття рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнознi дані про фінансовий стан підприємства. Ідеться про отримання відносно невеликої кількості ключових, найінформативніших параметрів, що об'єктивно, всебічно характеризують фінансовий стан підприємства (платоспроможність, фінансову стійкість, незалежність, рентабельність діяльності, імовірність банкрутства тощо) [47, с. 10].

Основним звітним документом фірми є бухгалтерський баланс, який являє собою моментальний знімок фінансово-господарського стану фірми на певну дату. Баланс дозволяє зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми.

Горизонтальний аналіз – порівняння кожної позиції з попереднім періодом.

Вертикальний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому.

В першу чергу варто провести саме горизонтальний аналіз. Горизонтальний аналіз ТОВ «Грінпауер Україна» надає можливість зробити висновки щодо зміни активів та пасивів підприємства. Під час проведення фінансово-економічного аналізу балансу за 2017, 2018 та 2019 роки, спочатку було розглянуто структуру активів і пасивів.

У першу чергу необхідно дослідити зміни по статтях «Необоротні

активи», вивчивши й зрівнявши дані по цій статті за 2017, 2018, 2019 р., можна спостерігати тенденцію до зменшення вартості необоротних активів до кінця 2019 р.

Необоротні активи у 2018 році збільшились на 42 тис. грн. (на 6,23%), а у 2019 році зменшились на 184,9 тис. грн. (на 26,1%) Дана негативна тенденція викликана критичним станом основних виробничих засобів, експлуатоване устаткування як фізично, так і морально застаріло.

Так само спостерігається тенденція до зменшення долі необоротних активів у загальній структурі активу балансу. Що стосується оборотних активів, то на ТОВ «Грінпауер Україна» прослідковується тенденція до збільшення частки оборотних активів, то на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення частки в загальній вартості активу балансу. При цьому дані зміни відбулися завдяки тенденції по таких статтях:

збільшився обсяг запасів, за даними бухгалтерської звітності на 2017 р. обсяг запасів склав 1938,5 тис. грн., а до кінця 2019 р., цей показник виріс до позначки 6985,8 тис. грн. Ці зрушення пов'язані зі збільшенням обсягу випуску продукції; істотні зміни відбулися по статті «Дебіторська заборгованість» яка збільшилася в порівнянні з 2017 р., і в 2018 склала 2652.6 тис. грн., тобто збільшилася на 135%, що було викликано збільшенням реалізованої продукції, а вже в 2019 р. склала 486.3 тис. грн.

Необхідно розглянути зміни у структурі пасивів підприємства. Збільшився нерозподілений прибуток з 591,5 тис. грн. до 870,9 тис. грн. на 32,1%. Зменшилась кредиторська заборгованість за товари та послуги з 5488,4 тис. грн. до 3400 тис. грн. на 38,2%. Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» представлено на рис. 1.1 і рис. 1.2.

У структурі активів на рис. 1.1 оборотні активи займають найбільшу частку (96,26% у 2017 році, 96,03% у 2018 році і 97,47% у 2019 році). Збільшення оборотних активів свідчить про стрімкий розвиток обсягів виробництва та може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Зниження необоротних активів разом зі збільшенням обсягів виробництва свідчить про підвищення його ефективності.

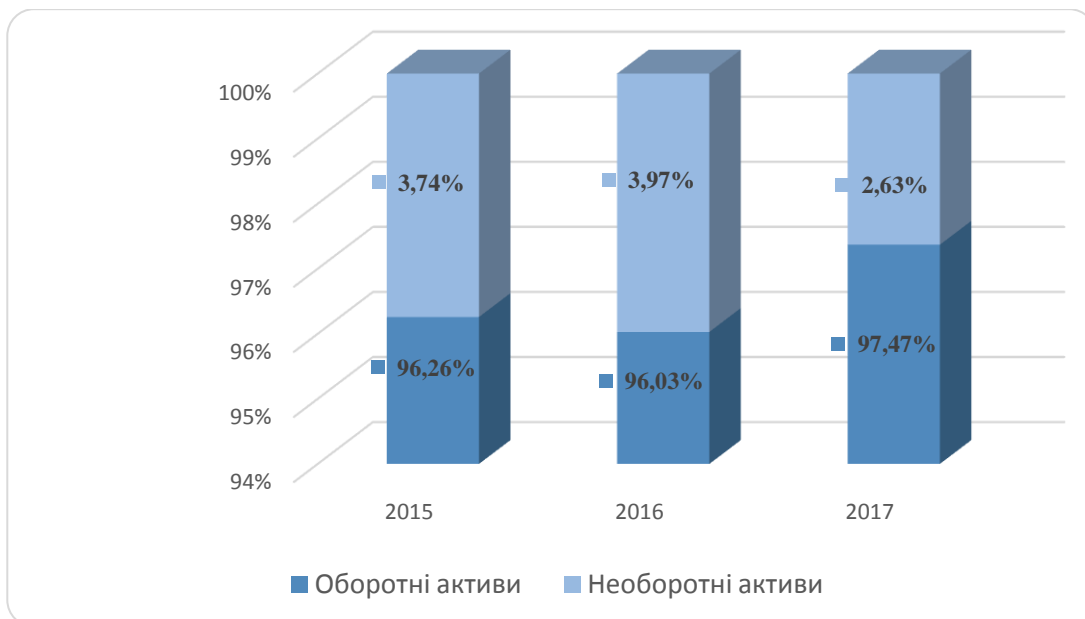


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Грінпауер Україна», 2017-2019 рр.

Як видно на рис 2.1 у структурі пасивів найбільшою часткою є поточні зобов'язання (97,79% у 2017 році, 85,1% у 2018 році, 82,63% у 2019 році). Це говорить, що поповнення активів підприємства відбувається по більшому за рахунок позикових коштів.

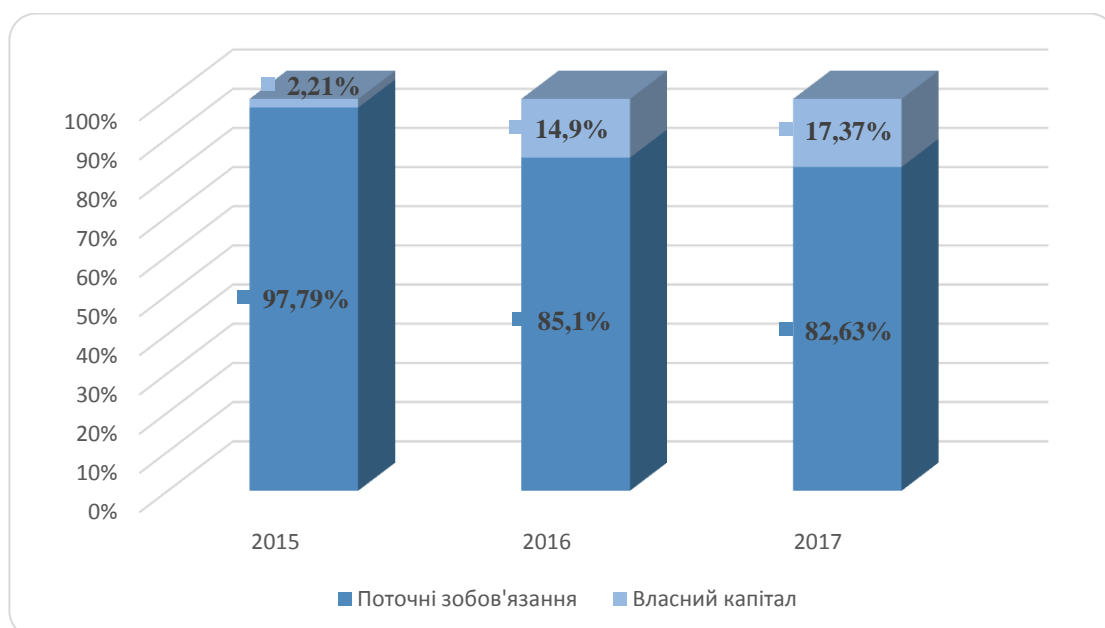


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «Грінпауер Україна», 2017-2019 рр.

Проаналізувавши рис. 2.2 необхідно відмітити, що ТОВ «Грінпауер Україна» з кожним роком збільшує частку власного капіталу, це безпосередньо приводять до зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «Грінпауер Україна»,  
2017-2019 рр. [47, с. 309]

Показники	2017	2018	2019	Темп росту 2018/2017	Темп росту 2019/2018
Коефіцієнти оборотності активів					
Коефіцієнт...оборотності дебіторської заборгованості, об.	5,26	5,88	17,05	11,73%	190%
Тривалість оборота дебіторської заборгованості, дн.	69,35	62,07	21,40	-10,50%	-65,52%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,05	3,62	1,66	76,46%	-54,1%
Тривалість оборота кредиторської заборгованості, дн.	177,98	100,86	219,76	-43,33%	117,88%
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	6,68	7,81	1,67	16,9%	-78,58%
Тривалість оборота запасів, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%
Коефіцієнт оборотності ОЗ, об.					
Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів, об.	6,68	7,81	1,88	16,8%	-75,97%
Тривалість оборота СiМ, дн.	54,61	46,76	194,56	-14,38%	316,07%
Коефіцієнт оборотності НЗП, об.	18,08	24,78	33,79	137,07%	136,41%
Тривалість обороту НЗП, дн.	19,92	14,53	10,652	72,95%	73,31%
Коефіцієнт оборотності ГП, об.	7614,1	0,00	15,39	-100%	-
Тривалість обороту ГП, дн.	0,05	0,00	23,71	-100%	-
Коефіцієнт оборотності ГЗ, об.	24,19	32,34	23,33	133,67%	72,16%
Тривалість обороту ГЗ, дн.	14,88	11,13	15,43	74,81%	138,59%
Загальна оборотність всіх оборотних засобів, об.	150,01	112,14	101,69	74,76%	90,69%
Тривалість операційного циклу, дн.	143,93	123,36	250,32	-12,24%	120,23%
Тривалість фін. циклу, дн.	-34,05	22,5	30,56	-114,76%	150,03%
Тривалість виробничого циклу, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%

Ділова активність виступає найважливішим фактором, що визначає фінансову стабільність підприємств. На даний фактор впливають: стійкість економічного зростання, дотримання заданих темпів розвитку підприємства, ступінь виконання прийнятих планів виробництва, широта ринків збуту продукції підприємства, включаючи наявність поставок продукції на експорт, наявність конкретних перспектив розвитку підприємства [47, с. 305]. Показники оборотності мають важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.7). На платоспроможність компанії дуже впливає швидкість обороту засобів.

Коефіцієнт оборотності активів говорить про ефективність, з якою підприємство використовує свої ресурси для випуску продукції і має економічну інтерпретацію, показуючи, скільки коштів від реалізації припадає на одну грн. вкладень в основні засоби.

Характеризує ефективність використання компанією всіх наявних у розпорядженні ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Даний коефіцієнт показує скільки разів за рік відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. На підприємстві спостерігається позитивна динаміка цього показника, за три роки він збільшився з 0,97 до 1,36, що вказує на більш швидкий процес обігу та виробництва.

Оборотність дебіторської заборгованості – вимірює швидкість погашення дебіторської заборгованості організації, наскільки швидко організація отримує оплату за продані товари (роботи, послуги) від своїх покупців.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за період (рік) організація отримала від покупців оплату в розмірі середнього залишку несплаченої заборгованості. Показник вимірює ефективність роботи з покупцями в частині стягнення дебіторської заборгованості, а також відображає політику організації відносно продажів в кредит.

У цілому за весь період спостерігається збільшення показника, зворотну тенденцію має тривалість обороту дебіторської заборгованості. Тобто,

зменшився період погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – фінансовий показник, що розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньорічної величини кредиторської заборгованості. Показує, скільки обертів необхідно компанії для погашення існуючої кредиторської заборгованості. Цей показник збільшився у 2018 році в 2 рази, але відбулося його зменшення в 2018 році на 25,36%. Це вказує на більш швидкий розрахунок з кредиторами у 2018 р. та 2019 р. Тривалість обороту дебіторської заборгованості менше, ніж кредиторської заборгованості. Це позитивно відображається на фінансовому становищі підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів – фінансовий показник, що розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньорічної величини запасів. Показує, скільки разів в середньому продаються запаси підприємства за певний період часу. Цей коефіцієнт збільшується щороку на 16,9%, у 2018 році та зменшився на 78,58% у 2019 році. Це є негативним явищем, оскільки запаси більше пролежують у 2019 р. та повільно обертаються в готову продукцію, яка приносить прибуток [47, с. 310-312].

Ліквідність – термін, який характеризує здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Ліквідність – це здатність швидко перетворити актив на гроші без втрат його ринкової вартості.

В практичній діяльності розрізняють ліквідність активів, ліквідність балансу і ліквідність підприємства.

Ліквідність активів – це здатність активів конкурувати по відношенню до ринкової ціни. Сам факт звернення в гроші є ліквідністю. Існують три групи активів у фінансовому світі – це високоліквідні, низьколіквідні і неліквідні активи.

Ліквідність балансу підприємства – тобто визначається можливість підприємства своєчасно і в повному обсязі погасити всі свої зобов'язання.

Завдання аналізу ліквідності балансу в ході аналізу фінансового стану підприємства виникає у зв'язку з необхідністю давати оцінку кредитоспроможності підприємства, тобто його здатності вчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями, оскільки ліквідність – це здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи свої поточні активи.

Ліквідність підприємства – це наявність можливості погашати заборгованості підприємства в стислі терміни. Ступінь ліквідності визначається відношенням обсягу ліквідних коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства (актив балансу), до суми наявних заборгованостей (пасив балансу). Іншими словами, ліквідність підприємства – це показник його фінансової стабільності [47, с. 138].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів активу, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із зобов'язаннями за пасивом, об'єднаними за строками їх погашення і в порядку зростання цих строків. Усього виділяється 4 групи активів та 4 групи пасивів: від абсолютно ліквідних активів та найбільш термінових зобов'язань до майже неліквідних активів та дуже довгострокових зобов'язань [47, с. 141].

У табл. 2.8 представлено аналіз ліквідності балансу для ТОВ «Грінпауер Україна»:

Таблиця 2.8

## Групи активів та пасивів компанії ТОВ «Грінпауер Україна»

Група активів (тис. грн.)				Група пасивів (тис. грн.)			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.
A1	0,3	233,6	106,4	П1	0	0	0
A2	2459,2	3037,9	685	П2	6311,6	4936,8	7033,5
A3	1938,5	2288,7	6985,8	П3	2,5	0	0
A4	243,4	232,6	225,3	П4	184,9	920,9	1528,1
Баланс	6655,4	7807,8	10018,5	Баланс	6499	5857,7	8561,6

Умови абсолютної ліквідності балансу задаються системою нерівностей:

$$\begin{cases} A1 \geq П1; \\ A2 \geq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{cases}$$

У даному випадку  $A1 \geq П1$  (2017, 2018, 2019 рр.);  $A2 \leq П2$  (2017, 2018, 2019 рр.);  $A3 \geq П3$  (2017, 2018, 2019 рр.);  $A4 \geq П4$  (2017, 2018, 2019 рр.). Тобто, у 2017, 2018, 2019 роках баланс підприємства є наполовину ліквідним.

При порівнянні першої та другої груп активів з першими двома групами пасивів виявлено, що вони показують поточну ліквідність, тобто платоспроможність чи неплатоспроможність підприємства у найближчий час.

Всі три роки 1 група активів більша ніж перша група пасивів, що говорить про поточну ліквідність, але друга умова про те, що 2 група активів повинна бути більше ніж 2 група пасивів не виконується усі 3 роки, що вказує на порушення ліквідності балансу.

Порівняння третьої та четвертої груп активів та пасивів показує перспективну ліквідність. Третя умова виконується, але четверта умова ні, тому підприємство не є платоспроможним

Проаналізувавши ступінь виконання умов можна за допомогою табл. 2.9 виявлено, що спостерігається нестача найбільш ліквідних активів у 2017 р., 2018 р. та 2019 р. Надлишок за 1 та 3 групами вказує на те, що очікувані надходження від дебіторів перевищують обсяг короткострокових кредитів, а величина запасів перевищила довгострокові зобов'язання [47, с. 147].

Таблиця 2.9

Платіжний надлишок (нестача), тис. грн.

Групи активів	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1 група	0,3	233,6	106,4
2 група	-3852,4	-1898,9	-6348,5
3 група	1936	2288,7	6985,8
4 група	58,5	-688,3	-1302,8



Нестача 2 групи говорить про те, що швидко реалізованих активів менше ніж короткострокових пасивів і організація не може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Таблиця 2.10

## Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Грінпауер Україна»

Коефіцієнти	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00005	0,05	0,02
Коефіцієнт строкової ліквідності	0,39	0,66	0,11
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,99	1,14	1,19

Для більше повного аналізу ліквідності балансу підприємства необхідно розглянути ряд коефіцієнтів. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Грінпауер Україна» представлені у табл. 2.10. З неї видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,00005 в 2017 р. до 0,05 в 2018 р. і впав до 0,02 в 2019 р. за рахунок збільшення поточних зобов'язань при незначному збільшенні групи абсолютно ліквідних активів і при цьому коефіцієнт значно нижче нормативного (0,2-0,35) тобто гарантія погашення боргів підприємства відносно невелика.

Коефіцієнт строкової ліквідності – обчислюється по більш вузькому колу поточних активів, коли з розрахунку виключена найменш ліквідна їх частина – виробничі запаси. Цей показник допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у разі його критичного стану. Рекомендована величина – 0,8 - 1,0. Протягом трьох років показник знаходиться нижче рекомендованої норми.

Коефіцієнт поточної ліквідності є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства; показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно. Для оцінки платоспроможності і задовільності структури балансу встановлено норматив

цього показника: у 2017, 2018, 2019 роках, значення цього показника менше нормативного значення, це свідчить про те, що підприємство не може ліквідувати свої поточні зобов'язання, направивши оборотні активи на погашення боргів, але так само не має запасу оборотних коштів, для того щоб продовжити поточну діяльність [47, с. 148].

Отже висновок по аналізу ліквідності наступний: підприємство в цілому не є ліквідним, у короткостроковому періоді ліквідність приходить до нормативних показників, однак для досягнення абсолютної ліквідності треба наростити групу найбільш ліквідних активів (грошові кошти, фінансові інвестиції).

Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, їх розподілу та використання яких забезпечує діяльність підприємства на основі збільшення прибутку, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства в умовах допустимого рівня ризику [47, с. 10]. У якості абсолютних показників фінансової стійкості використовуються індикатори, які характеризують ступінь забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз забезпеченості запасів джерелами їх формування, тис. грн.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4
Власний капітал (СК)	184,9	920,9	1528,1
Необоротні активи (НА)	243,4	232,6	225,3
Власні оборотні кошти (СОС)	-58,5	688,3	1302,8
Довгостроковий позиковий капітал (ДЗК)	2,5	0	0
Довгострокові джерела формування запасів (ДИФ)	-56	688,3	1302,8
Короткострокові кредити, займи (ККЗ)	6317	4936,8	7033,5
Загальні джерела формування (ОИФ)	6261	5625,1	8336,3
Запаси	1938,5	2288,7	6985,8
Співвідношення ВОЗ, ДДФ та ОДФ	ВОЗ < 3 ДДФ < 3 ОДФ > 3	ВОЗ < 3 ДДФ > 3	ВОЗ > 3

На основі табл. 2.11 необхідно зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «Грінпауер Україна»:

2017 рік – абсолютна стійкість фінансового стану.

2018 рік – нормальна стійкість фінансового стану;

2019 рік – нестійкий фінансовий стан;

На підприємстві у 2018 році відчувалася нестача джерел фінансування запасів і витрат, пов'язаних з порушенням його платоспроможності. У 2019 році підприємство використовувало для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також довгострокові зобов'язання.

У 2017 році фінансовий стан підприємства абсолютно стійкий, що характеризується тим, що всі запаси і витрати воно покривало власними оборотними коштами і підприємство не залежало від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ТОВ «Грінпауер Україна»

Коефіцієнти	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту (2018/2017)	Темп росту (2019/2018)
Коефіцієнт автономії	0,03	0,16	0,18	453,04%	13,53%
Коефіцієнт фінансової залежності	35,18	6,36	5,60	-81,92%	-11,92%
Коефіцієнт фінансового ризику	34,18	5,36	4,60	-84,31%	-14,14%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0	0,75	0,85	-	14,07%
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	0,0004	0	0	100%	-
Коефіцієнт короткострокового залучення позичкових засобів	0,9996	1	1	0,04%	0,00%

На основі їх аналізу виявляються реальний фінансовий стан, слабкі і

сильні сторони діяльності підприємства.

Поряд з абсолютними показниками в процесі аналізу необхідно розглянути відносні показники (коефіцієнти) фінансової стійкості підприємства, які приведено у табл. 2.12.

Відносні показники фінансової стійкості — система коефіцієнтів, аналіз яких полягає в оцінках їх зміни щодо теоретично обґрунтованого рівня (оптимального або критичного) та у динаміці змін за попередні періоди [47, с. 110].

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Критичне значення коефіцієнта 0,5. Знаходження цього коефіцієнта на позначках 0,03, 0,16, 0,18 (2017, 2018, 2019 роках), вказує на фінансову нестійкість і залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт фінансової залежності. Виявлено тенденцію до зниження, це вказує на зменшення частки позичкових коштів та збільшення частки власних коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику показує скільки на кожну гривню власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходиться позикових. Оптимальне значення цього коефіцієнту  $K \leq 0,5$ . За три роки розраховані показники не входять у межі оптимального значення, а його динаміка до зменшення (за 3 роки зменшився на 93,84%) вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, але все ж показник знаходяться не в межах оптимального значення, це вказує на загальне збільшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує наскільки мобільні власні джерела засобів з фінансової точки зору. Коефіцієнт повинен бути достатньо високим для того, щоб забезпечувати гнучкість у використанні власних коштів підприємства. Нормативне значення цього коефіцієнта  $K \geq 0,5$ . Знаходження показників вище оптимального значення, вказує на збільшення

залежності від кредиторів (пов'язано з довгостроковими кредитами).

Коефіцієнти довгострокового та короткострокового залучення позичкових засобів характеризують структуру капіталу. На підприємстві відбувається значне збільшення короткострокових зобов'язань на фоні зменшення.

Рентабельність – відношення балансового прибутку до середньорічної вартості виробничих засобів за їх початковою оцінкою. Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції покривають витрати виробництва і утворюють прибуток, достатній для нормальної її діяльності.

Коефіцієнти рентабельності у таблиці 2.13 показують, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Аналіз показників рентабельності для ТОВ «Грінпауер Україна» та окремих напрямків його діяльності проведено тільки за 2017-2019 рр. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання [19, с. 188-192].

Таблиця 2.13

## Показники рентабельності ТОВ «Грінпауер Україна»

Показники рентабельності	Результат розрахунків, %		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Рентабельність виробничої діяльності	-5,63	5,26	5,79
Рентабельність виробничих засобів	-31,81	34,48	8,48
Рентабельність продажів (ROS)	-5,36	4,83	5,24
Рентабельність активів (ROA)	-10,66	14,74	7,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-375,07	93,79	39,74
Рентабельність інвестицій (ROI)	-370,06	93,79	39,74

Як видно з табл. 1.17 у 2017 році показники рентабельності дуже низькі. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2017 року показали збитки підприємства, тому цей рівень можна розглядати лише як базу порівняння з

наступним звітнім періодом. У період 2018-2019 рр. всі показники рентабельності показують позитивну динаміку.

Рентабельність виробничих активів вимірює рентабельність капіталу, який функціонує у його діяльності. Позитивна динаміка цього показника пояснюється зменшенням вартості основних засобів та зростанням прибутку.

Рентабельність виробничої діяльності або витрат збільшилася з 0,0526 в 2018 р. до 0,0579 в 2019 р., що свідчить про те, що в 2019 р. на кожному 1 грн. витрат на виробництво й реалізацію готової продукції підприємство одержувало 5,79 копійок прибутку, що вище від попереднього року на 53 копійки. Це було викликано зниженням собівартості продукції, як раніше згадувалося, за рахунок скорочення витрат часу на виготовлення агрегатів.

У звітному 2019 році рентабельність виробничих засобів значно знизилась через падіння прибутку та зменшення вартості необоротних активів у результаті зносу обладнання.

Рентабельність продажів (ROS) відображає частку чистого прибутку в обсязі продажів підприємства. Підприємство щороку збільшує частку чистого прибутку.

Рентабельність активів (ROA) характеризує величину прибутку, який отримує компанія на одиницю вартості капіталу. Показник має позитивну тенденцію і це, вказує на більш ефективне використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто характеризує ефективність вкладення коштів у дане підприємство.

Рентабельність інвестицій (ROI) оцінює прибутковість довгострокового капіталу. Збільшення показника рентабельності інвестицій вказує на збільшення прибутковості довгострокового капіталу [19, с. 188-192].

Підводячи підсумок аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що його фінансовий стан – стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової

стійкості та рентабельності. Виявлено, що кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Коефіцієнти, які характеризують ліквідність балансу, знаходяться у межах норми. Показники фінансової стійкості вказують на щорічне покращення стійкості підприємства. У 2017 році показники рентабельності були дуже низькими. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2017 року показали катастрофічне низьке значення чистого прибутку. Але вже у 2018 році ситуація стабілізувалась і протягом останніх двох років показники рентабельності мають позитивну тенденцію. ТОВ «Грінпауер Україна» також активно займається зовнішньоекономічною діяльністю вже досить давно при цьому в основному оперуючи тільки експортом.

Розглянемо ефективність експортної діяльності підприємства:

Таблиця 2.14

## Показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Грінпауер Україна»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп росту (2018/2017)	Темп росту (2019/2018)
Виручка від експортних операцій, тис. грн.	9060,8	12505,78	8177,54	138,02%	65,39%
Витрати, тис. грн. у т.ч.:	9588,81	11926,11	8041,25	124,38%	67,43%
витрати на виробництво	8619,45	11337,83	7265,42	131,54%	64,08%
операційні витрати	886,36	377,28	647,83	42,57%	171,71%
обов'язкові платежі	83	211	128	203,10%	82,35%
Ефект, тис. грн.	-528,01	579,67	136,29		23,51%
Ефективність, %		4,86%	1,69%		34,87%

Операційні витрати – витрати та платежі, пов'язані з проведенням за певний період часу фінансових, виробничих, господарських операцій.

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними ознаками: за економічним характером витрат (економічними елементами); за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

З табл. 2.1 видно, що спочатку відбувається стрімке зростання виручки

від експортної діяльності у 2018 році (на 38,02%), але у 2019 році просліджується скорочення розміру виручки на 34,61%. Товарна структура експорту та виконання запланованих обсягів експорту представлено у табл. 2.15. Аналіз наведених даних свідчить, що в 2017 році ТОВ «Грінпауер Україна» не вдалося виконати план з реалізації обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів, передбачені плановими показниками бізнес плану на 2015 рік (Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков» – 63,64 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО» – 110 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна» – 93,32 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко» – 33,33%, Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «ЄВРО» – 125 %, Лінія стабілізації деревного вугілля – 70%, Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО» -120%, Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay – 106,67 %).

Основна причина, за рахунок якої відбулося уповільнення темпів зростання продажів обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів – технічна застарілість окремих типів печей. Через це у 2019 році було сконструйоване та запатентоване обладнання нового покоління: мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО». Проаналізувавши показники з продажів можна зробити висновок, що нове обладнання задовільнило потреби ринку та перевищило запланований об'єм реалізації мультициклону на 11,11 % та вуглевипалювальної печі ВП-4 «ЄВРО» на 50%.

Нове обладнання дозволило підприємству збільшити свою частку ринку та змінити свою репутацію у позитивний бік: тепер підприємство не вважається альтернативним «більш дешевим» варіантом для споживачів з обмеженим бюджетом, а є оптимальним співвідношенням якості та ціни. Можна сказати, що це автоматично переводить підприємство на новий рівень конкурентної боротьби, який потребує проведення нового дослідження.



Таблиця 2.15

## Товарна структура експортних поставок ТОВ «Грінпауер Україна»

Номенклатурна група	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Експорт (план/факт)	Виконання плану, %	Експорт (план/факт)	Виконання плану, %	Експорт (план/факт)	Виконання плану, %
1	2	3	4	5	6	7
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	11/7	63,64	13/16	123,08	15/4	26,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «СВРО»	10/11	110	15/15	100	15/8	53,3
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «СВРО»	12/8	66,67	13/18	138,5	18/15	83,3
Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна»	15/14	93,32	18/15	83,33	15/13	86,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	15/10	66,67	13/8	61,54	10/4	40
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «СВРО»	8/10	125	15/17	113,33	15/12	80
Лінія стабілізації деревного вугілля	30/21	70	35/31	88,57	30/23	76,67
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «СВРО» і «ЕККО»	25/30	120	32/30	93,75	32/15	46,88
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kau	15/16	106,67	20/24	120	24/22	91,67
Мультициклон	-	-	13/15	115,38	18/20	111,11
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»	-	-	-	-	10/15	150

## 2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»

ТОВ «Грінпауер Україна» реалізує продукцію використовуючи прямий експорт. У разі продажу спецобладнання такий спосіб є єдиною альтернативою, тому що технологія, за якою виробляється частина продукції, що випускається на ТОВ «Грінпауер Україна», є таємною. Також компанія має представництва у 2х країнах (Болгарія, Індія) де потенційний клієнт має можливість ознайомитися з обладнанням та побачити його дію на підприємствах, де воно вже застосовується. Через велику наукоємність та унікальність продукту, конкуренції в області спецтехніки підприємство не відчуває. На рисунку 2.3 представлена структура експорту за частинами світу.

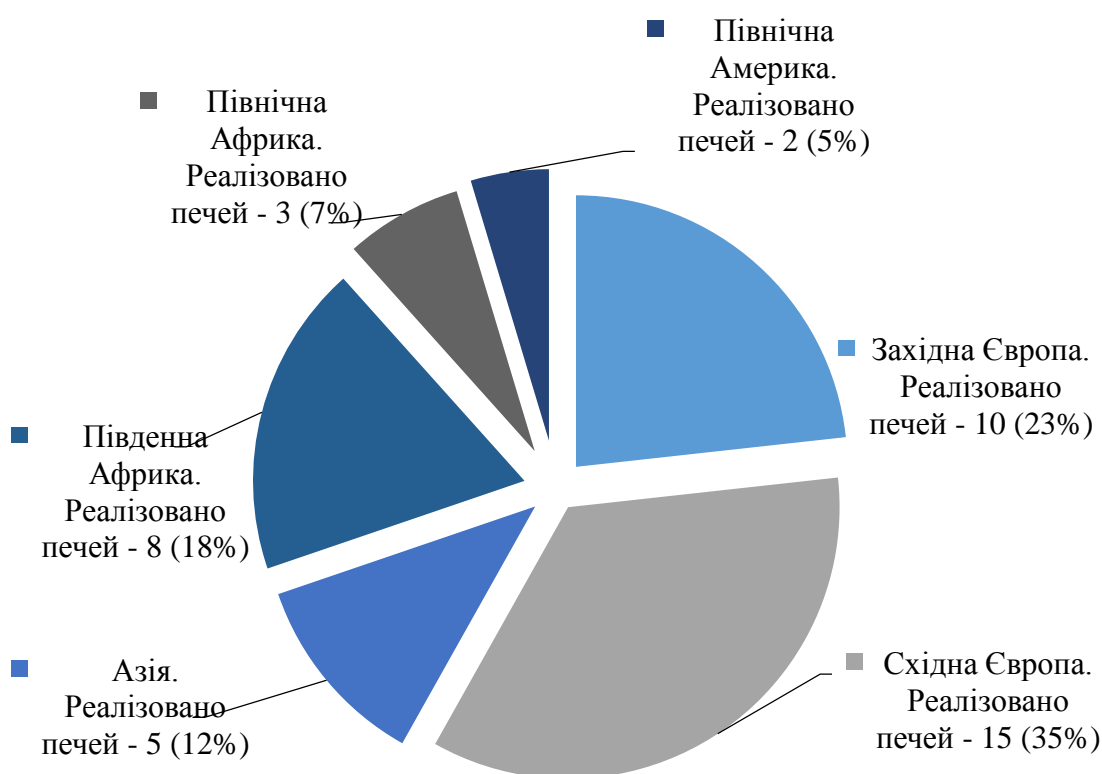


Рис. 2.3. Структура експорту ТОВ «Грінпауер Україна»

Зі структури експортних поставок ТОВ «Грінпауер Україна» можна зробити висновок, що продукція компанії присутня у багатьох країнах світу за

рахунок своєї унікальності. Таким чином за останні 3 роки було реалізовано продукцію в такі країни, як Іспанія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія, Польща, Чехія, Румунія, Литва, Латвія, Греція, Хорватія, Сербія, Угорщина, Росія, Туреччина, Саудівська Аравія, Уганда, Кенія, Кот д'Івуар, Намібія, Мозамбік, ПАР, Індія, Малайзія, США.

Проаналізувавши діаграму необхідно відмітити, що основні ринки збуту продукції підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» це східна та західна Європа а також країни північної Африки. Основні конкуренти компанії на даних ринках: Adam & Partner (Німеччина), DGEngineering (Німеччина), Pressvess Ltd (Велика Британія), С.М. Technology b.v. (Нідерланди) та Minar Engineering Co (Єгипет). Не дивлячись на велику кількість конкурентів, компанія успішно реалізує продукцію на цих ринках та кожного року знаходить нових клієнтів на території інших країн за рахунок унікальних технічних характеристик обладнання.

Проаналізувавши отримані данні про збут можна зробити висновок, що найбільшим попитом на ринку східної Європи користуються мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО», мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна» та мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко» (загалом реалізовано 30 печей).

У західну Європу більше всього було реалізовано наступні печі: вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО», мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» та мультициклони (загальна кількість проданих печей – 20). У північну Африку було експортовано наступне обладнання: вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» та мультициклони, вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО» та мультициклони та Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay (експортовано 16 печей).

ТОВ «Грінпауер Україна» проводить міжнародну маркетингову діяльність. Підприємство бере участь у міжнародних виставках у різних країнах світу (Росія, Білорусь, Болгарія та інші). Через виробничу специфіку діяльності, для підприємства це є основним способом, за допомогою якого компанія

залучає нових клієнтів. У структурі ТОВ «Грінпауер Україна» існує відділ зовнішньоекономічної діяльності, який займається усіма зовнішньоекономічними функціями підприємства. Підприємство залучає клієнтів в основному через мережу інтернет та бере участь у виставках але це не єдина можливість презентувати свій товар, тому ТОВ «Грінпауер Україна» не повністю використовує усі можливості просування свого товару на зовнішні ринки. З одного боку причиною цьому служать зовнішні перешкоди, які не дають підприємству повністю розкрити свій потенціал; проте з іншого боку справа у внутрішніх проблемах маркетингового характеру.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Грінпауер Україна» показав, що підприємство здійснює ефективну експортну діяльність та постачає обладнання у більше ніж 30 країн світу.

Продукція ТОВ «Грінпауер Україна» є конкурентоспроможною як на зовнішньому ринку так і на внутрішньому. Підтвердженням цього є зростання експортної виручки підприємства у 2018 році. Виявивши технічну застарілість перших моделей печей у 2019 році було сконструйовано два нових обладнання (мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО»), за рахунок яких планується збільшення експортної виручки у 2019-2020 роках на 25-40%. У 2020-2021 рока підприємство планує продовжити розширювати та поглиблювати асортимент своєї продукції, використовуючи це як свою основну маркетингову перевагу перед конкурентами [49, с.208].

Серед загальних недоліків в організації експортної діяльності необхідно назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;

- залучення клієнтів тільки застосовуючи мережу інтернет.

- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;

- відсутність ясних стратегічних цілей і планів підприємства і лінійних підрозділів [13, с.33].

### 2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»

Процеси, що протікають у сучасній економічній системі світу, постійно змушують підприємства адаптуватися чи пристосовуватися до нових умов ринку, потреб споживачів, податкової політики, курсів валют та багатьох інших факторів, які мають прямий вплив на ефективність діяльності будь-якої компанії. При цьому головним засобом досягнення успіху стала маркетингова концепція управління підприємством, адже за умови настільки сильного впливу зовнішнього середовища на стан підприємства, йому просто необхідно розробити комплекс заходів щодо контролю над цим впливом [32, с.114].

Підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» є виробничою компанією та представником середнього бізнесу. Маркетинг для такого типу підприємств має особливо велике значення, адже для таких підприємств характерною є висока залежність від постачальників, досить низька обізнаність потенційних клієнтів, низька зацікавленість засобів масової інформації та високий рівень конкуренції на ринку.

Під час оцінки маркетингової діяльності спершу потрібно проаналізувати діяльність та структуру служби маркетингу підприємства. Нажаль, підприємство поки що не має спеціального підрозділу, який відповідав би лише за управління маркетинговою діяльністю, і ця функція виконується рядовими менеджерами та засновниками підприємства. Як наслідок, підприємство не має чіткої та спланованої маркетингової стратегії, а лише прибігає до короткострокових дій у разі необхідності. Рядові менеджери також відповідають за маркетингові комунікації, якість продукції, виконання запланованих обсягів продажу тощо.

Беручи до уваги усю отриману теоретичну та практичну інформацію, можна приступати до початку аналізу маркетингової діяльності. Спочатку слід розглянути комплекс маркетингу підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» - його ціни, продукцію, а також канали розподілу а просування:

Таблиця 2.16

## Елементи комплексу маркетингової діяльності ТОВ «Грінпауер Україна»

Елемент комплексу	Опис
Ціна	Оснoву ціни складає вартість технології, що використовуються під час створення продукції; також велику частину витрат складає логістика.
Продукція	Промислове устаткування для переробки та утилізації різних видів відходів, а також створення пресованого вугілля.
Розподіл	Канал другого рівня.
Просування	Участь у виставках, конференціях та грантах.

Джерело: складено автором

Стратегія просування підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» базується на стимулюванні попиту кінцевих споживачів. Це стимулювання відбувається не за рахунок знижок та взагалі нижчими у порівнянні з конкурентами цінами, а за рахунок сервісного обслуговування продукції, що продається, а також через продаж додаткового комплементарного обладнання після продажу основного.

Це головна та практично єдина маркетингова стратегія яку використовують в компанії. З одного боку вона дає можливість перевести багатьох клієнтів у статус постійних, проте з іншого боку вона перешкоджає зростанню ринкової частки та пізнаваності компанії, обмежуючи її у заходах маркетингової та збутової направленості [4, с.287].

Проте навіть такі елементи стимулювання збуту можуть бути вкрай ефективними, тому що це дуже сильно залежить від специфіки галузі підприємства. Проте, для повного розуміння ефективності стимулювання збуту, потрібно зіставити витрати на збут з виручкою, що було зроблено у таблиці 2.24:

Таблиця 2.17

Витрати на стимулювання збуту та виручка підприємства ТОВ  
«Грінпауер Україна», 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	Темп приросту, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	12505,78	8177,54	-34,61
Витрати на збут продукції всього, тис. грн.	377,28	647,83	+71,71
Витрати на збут у розрахунку на 1 грн. виручки, грн.	0,03	0,08	+166,66

Джерело: складено автором

Витрати на збут включають до себе не тільки логістичні витрати, хоча вони й складають основну частину витрат на збут продукції досліджуваного підприємства. До цих витрат також відносяться витрати на пакування обладнання, витрати на податкові виплати країні-імпортеру, витрати у вигляді комісії торговельних агентів, витрати у вигляді фінансового винагородження працівників підприємства, що відповідають за збут, і звісно – витрати на маркетинг та рекламу.

Аналіз таблиці 2.24 дає зрозуміти, що виручка від реалізації у 2019 році знизилася на цілих 34,61 відсотки у порівнянні з виручкою від реалізації у 2018 році. При цьому спостерігається зростання витрат на збут у розмірі 71,71 відсотка, що, зрозуміло, призвело до збільшення витрат на збут у розрахунку на 1 гривню виручки від реалізації на цілих 166,66 відсотків. Це означає, що підприємства неефективно використовувало свої маркетингові та збутові інструменти у 2019 році [42, с.29].

Далі оцінимо ефективність витрат на збуту з іншого боку – у відношенні виручки від реалізації до витрат на збут [29, с.128]:

$$P_{3\ 2018} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Відповідні вирати}} = \frac{12505,78}{377,28} = 33,15 \quad (2.1)$$

$$P_{3\ 2019} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Відповідні вирати}} = \frac{8177,54}{647,83} = 12,62 \quad (2.2)$$

Як бачимо, не дивлячись на збільшення витрат на збут, відбулося зниження їх рентабельності. Це є негативним для підприємства явищем, яке говорить про низьку ефективність маркетингової діяльності та неправильні управлінські рішення.

Що стосується виключно маркетингових витрат, їх рентабельність знизилася не так сильно, проте причиною цьому є лише незначне їх збільшення:

$$P_{M\ 2018} = \frac{12505,78}{80,43} = 155,49 \quad (2.3)$$

$$P_{M\ 2019} = \frac{8177,54}{106,36} = 76,88 \quad (2.4)$$

Можна зробити загальний висновок, що підвищення витрат на збут та маркетинг не викликає підвищення прибутковості діяльності підприємства. Це свідчить про те, що маркетингова діяльність підприємства не є ефективною, а якщо порівнювати виручку з витратами на неї, можна навіть сказати, що маркетингова діяльність для підприємства знаходиться можливо не на останньому, проте гарантовано не на першому місці. Це також витікає з того, що маркетингові функції по частинам розподілені серед рядових менеджерів, які просто не можуть приділити відповідну увагу питанням маркетингу [33, с.125].

Основною маркетинговою задачею менеджерів досліджуваного підприємства є робота над товаром, його якістю та логістикою. Така обмеженість маркетингових функцій обумовлена нестачею персоналу та внутрішнього фінансування маркетинговою діяльністю.

Отже, на черзі асортимент підприємства ТОВ «Грінпауер Україна». Розглянемо його ширину та глибину у таблиці 2.25:



Таблиця 2.18

Ширина та глибина товарного асортименту підприємства  
ТОВ «Грінпауер Україна»

Ширина асортименту	Вуглевипалювальні печі	Екструдери для вугілля	Установки для переробки відходів	Готове пресоване вугілля
Глибина асортименту	Пічки на паливних брикетах; Еко-пічки; Мобільні пічки; Безперервні пічки.	Екструдери для виробництва брикетів; Лінії з виробництва брикетів.	Попередні сушки; Мультициклони; Комплекси для знешкодження та утилізації відходів.	Пресоване вугілля у брикетах різного розміру

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту компанії

Отже товарного асортименту характеризує відповідну кількість запропонованих асортиментних груп, а глибина товарного асортименту – кількість позицій у кожній асортиментній групі.

ТОВ «Грінпауер Україна» визначає ціни на свою продукцію спираючись на кон'юнктуру ринку переробних та вуглевипалювальних установок, цінову політику та якість продукції конкурентів. Ціна на продукцію досліджуваного підприємства повинна не тільки надати конкурентну перевагу відносно конкурентів, але й забезпечити стабільний та безперервний прибуток, що є необхідною умовою для розвитку підприємства, особливо в умовах валютних коливань.

Проте ціна на продукцію не може сильно змінюватись, адже одиниця продукції сама по собі має досить високу ціну, а потім до неї також додаються досить високі логістичні витрати. Це обмежує використання стратегії цінової війни, бо через високу вартість продукції, попит споживачів є дуже еластичним до її змін. Саме тому, у разі поступового підвищення ціни одиниці продукції, повинно спостерігатися паралельне підвищення її якості та функціональності [5, с.287].

В цілому ціна на продукцію ТОВ «Грінпауер Україна» залежить від наступних параметрів:

- складність технологічної конструкції товару;
- вартість логістичного супроводження;
- вартість компонентів, що надаються постачальників;
- термін виготовлення продукції;
- курси національних валют у відношенні до долару США;
- цінова політика конкурентів;
- позиція фірми на ринку.

Для того, щоб розглянути таку складову маркетингового комплексу підприємства як його продукція, потрібно зробити аналіз товарної політики підприємства.

Потрібно проаналізувати усі товарні групи підприємства, що поділені за їх положенням на ринку відповідно до попиту на продукцію, а також із урахуванням частки ринку, яку займає підприємство за кожною з товарних позицій. Для цього скористаємося методикою Бостонської Консалтингової Групи — матрицею БКГ [48, с.81].

Для цього спочатку відокремимо наступні товарні групи:

- Вуглевипалювальні пічки моделі «ЕККО»;
- Вуглевипалювальні пічки моделі «БІО»;
- Мобільні вуглевипалювальні пічки «ЄВРО»;
- Технологічні лінії моделі «ACTIVE»;
- Технологічні комплекси для знешкодження відходів «ТПВ»;
- Мультициклони для очищення сировини сухим способом очищення;
- Екструдери GP-350 для виробництва брикетів Pini-Kay [60].

Далі потрібно визначити структуру продажів підприємства за наведеними ключовими товарними позиціями, враховуючи їх питому вагу у загальній сукупності обсягу. Дану структуру наведено у таблиці 2.26:

Таблиця 2.19

Структура продажів за основними товарними групами ТОВ  
«Грінпауер Україна», 2018-2019 рр.

Товарна група	Виручка за 2018 рік, тис. грн.	Виручка за 2019 рік, тис. грн.	Частка товарної групи, 2018 рік, %	Частка товарної групи, 2019 рік, %
Вуглевипалювальні пічки моделі «ЕККО»	8	4	8,08	4,26
Вуглевипалювальні пічки моделі «БІО»	18	15	18,18	15,96
Мобільні вуглевипалювальні пічки «СВРО»	15	8	15,15	8,51
Технологічні лінії моделі «ACTIVE»	7	9	7,07	9,57
Технологічні комплекси для знешкодження відходів «ТПВ»	12	16	12,12	17,02
Мультициклони для очищення сировини сухим способом очищення	15	20	15,15	21,28
Екструдери GP-350 для виробництва брикетів Pini-Kau	24	22	24,24	23,40
Всього	99	94	100	100

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як можна побачити з наведеної структури, за рік підприємство дещо змінило пріоритети своєї діяльності відповідно до змін у навколишньому середовищі: деякі товарні групи збільшили свої частки у структурі через збільшення попиту; інші товарні групи зменшили свої частки у структурі через відповідне зниження попиту. Це свідчить про те, що підприємство все ж таки має систему реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Власне, необхідність цих змін легко помічати, тому що підприємство є досить малим і не має величезної клієнтської бази, через що його керівництву вдається вчасно та вдало реагувати на зміни у стосунках з клієнтами та постачальниками, а

також адаптуватися до змін фінансово-економічного характеру.

Тепер побудуємо матрицю БКГ: для цього прокладемо дві вісі: горизонтальна вісь – відносна частка ринку, в даному випадку – відносно найближчого конкуренту - Pressvess Ltd. (Велика Британія); вертикальна вісь – темп росту ринку. В результаті матриця БКГ дозволить поділити товарні групи на 4 сектори: зірки, знаки питання, дійні корови та собаки. Перед побудовою матриці для зручності складемо усі необхідні дані у наступну таблицю:

Таблиця 2.20

Вхідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ  
«Грінпауер Україна», 2019 р.

Товарна група	Питома вага в обсязі продажів, %	Відносна частка ринку, %	Темп росту, %	Сектор матриці
Вуглевипалювальні пічки моделі «ЕККО»	4,26	0,68	16,01	Знаки питання
Вуглевипалювальні пічки моделі «БІО»	15,96	1,21	13,26	Зірки
Мобільні вуглевипалювальні пічки «СВРО»	8,51	0,79	5,88	Собаки
Технологічні лінії моделі «ACTIVE»	9,57	0,90	4,37	Собаки
Технологічні комплекси для знешкодження відходів «ТІВ»	17,02	1,47	9,19	Дійні корови
Мультициклони для очищення сировини сухим способом очищення	21,28	1,73	8,45	Дійні корови
Екструдери GP-350 для виробництва брикетів Pini-Kau	23,40	2,34	11,63	Зірки

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Тепер, маючи відносну частку ринку підприємства за різними типами продукції, а також темп росту ринків цієї продукції, було побудовано матрицю

БКГ, зображену у таблиці 2.21:

Таблиця 2.21

Матриця БКГ підприємства ТОВ «Грінпауер Україна», 2019 р.

Високий (більше 10%)	Знаки питання: Вуглевипалювальні пічки моделі «ЕККО».	Зірки: Вуглевипалювальні пічки моделі «БІО»; Екструдери GP-350 для виробництва брикетів Pini- Kaу.
Низький (менше 10%)	Собаки: Мобільні вуглевипалювальні пічки «СВРО»; Технологічні лінії моделі «ACTIVE».	Дійні корови: Технологічні комплекси для знешкодження відходів «ТПВ»; Мультициклони для очищення сировини сухим способом очищення.
Темп росту ринку  Відносна частка ринку	Низька (менше 1)	Висока (більше 1)

Джерело: складено автором на основі [48, с.83]

Згідно з побудованою матрицею БКГ:

До зірок підприємства відносяться вуглевипалювальні пічки моделі «БІО» та екструдери GP-350 для виробництва брикетів Pini-Kaу. Успішність та популярність перших обумовлена світовою тенденцією до використання біопалива через його високу екологічність, у той час як популярність других – тим, що ця продукція є комплементарною майже до усіх видів попередньої, адже вона опрацьовує результат їх роботи.

До дійних корів потрапили технологічні комплекси для знешкодження

відходів «ТПВ» та мультициклони для очищення сировини сухим способом очищення. Комплекси для знешкодження відходів «ТПВ» не мають високих обсягів продажу, проте їх ціна є дуже високою, через що підприємству достатньо реалізувати лише декілька одиниць для того, щоб зробити їх виробництво рентабельним. У випадку з мультициклонами, причиною великих обсягів їх продажу є низька вартість виробництва та проста технологія виробництва. Ці пристрої вже давно зайняли своє місце на ринку та забезпечують компанію стабільним прибутком.

До знаків питання потрапили Вуглевипалювальні пічки моделі «ЕККО». Екологічні технології – це дуже перспективний напрямок розвитку галузі, і саме через це він володіє неймовірно високим рівнем ринкової конкуренції. Головною причиною важкого становища ТОВ «Грінпауер Україна» на цьому поприщі є відсутність великих капіталовкладень: європейські та американські компанії дуже відчутно інвестують у НДДКР, у той час як у вітчизняних підприємств нажалі немає такої можливості.

До собак потрапили дві останні товарні групи: мобільні вуглевипалювальні пічки «ЄВРО» та технологічні лінії моделі «ACTIVE». Перші просто не витримують конкуренції з боку європейських виробників, а другі є набагато дорожчими аніж екструдери, проте виконують вони однієї ті самі функції.

Можна зробити висновок, що асортимент продукції ТОВ «Грінпауер Україна» потребує змін. Яких саме – дозволить визначити аналіз задоволеності покупців якістю самої продукції, рівнем обслуговування та іншими елементами збуту та маркетингу.

Згідно з поглядами менеджерів підприємства на взаємовідносини з клієнтами, було сформовано перелік основних якостей та характеристик, які мають найбільшу цінність для споживачів. Під час аналізу кожному з показників було присвоєно оцінку по шкалі від 0 до 5 балів, що відображено у таблиці 2.28:

Таблиця 2.22

## Оцінка основних характеристик діяльності підприємства

Цінність для споживачів	Бал
Висока якість продукції	4
Доступна вартість продукції	5
Висока якість обслуговування	5
Довгий термін гарантійного користування	4
Швидка доставка	2
Висока екологічність продукції	4
Можливість дистанційної консультації щодо використання	3

Джерело: складено автором

Як бачимо, еталонними на думку більшості споживачів є лише 2 показники: доступна вартість продукції та висока якість обслуговування. І тут варто відзначити, що в цілому ці цінності мають найбільше значення для клієнтів, адже за їх відсутності, жодні інші переваги не зможуть закрити на це очі.

Також добру оцінку у 4 бали отримали: висока якість продукції, довгий термін гарантійного користування та висока екологічність продукції. Це означає, що дані характеристики також можна вважати сильними сторонами підприємства, проте воно не має за ними абсолютної переваги перед конкурентами [6, с.122].

Середню оцінку у 3 бали отримала можливість дистанційної консультації щодо використання. Підприємство надає такі послуги, особливо в умовах карантину та самоізоляції, проте подібна діяльність здійснюється не дуже організовано.

І найнижчу оцінку отримала швидкість доставки продукції від підприємства до її споживача. Як було з'ясовано, доступна ціна продукції ТОВ «Грінпауер Україна» є її абсолютною перевагою. Проте ця сильна сторона зумовлена дешевою та, нажаль, повільною логістикою. І нажаль, деякі

споживачі готови заплатити більше лише щоб не чекати довше.

Для зручності аналізу дану інформацію можна зобразити у вигляді багатокутника конкурентоспроможності:



Рис. 2.4. Ступінь задоволеності споживачів діяльністю ТОВ «Грінпауер»  
Джерело: складено автором

Таким чином, у другому розділі дипломної роботи було розглянуто історію та проведено аналіз фінансово-економічного становища підприємства ТОВ «Грінпауер Україна». На основі аналізу зроблено висновок, що у 2019 році на підприємстві спостерігається різке зниження виручки та прибутку. Через це виникли проблеми з показниками платоспроможності та ліквідності підприємства. З іншого боку, підприємство покращило усі показники своєї фінансової автономії, проте нестача вільних фінансових засобів піддає підприємство великому ризику, заходів з контролю якого потрібно вживати вже зараз.

Також було проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Було визначено, що підприємство розширює свої ринки,



знаходячи нових споживачів та виробляючи нові види продукції.

Далі було визначено рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства методом ефективної конкуренції, а також рівень концентрації ринкової влади у галузі. З'ясувалося, що рівень конкурентоспроможності є досить високим для галузі, у той час як рівень концентрації ринкової влади навпаки досить низьким. Також було розглянуто конкурентну позицію підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» на ринку. Виявилось, що підприємство має дуже сильних іноземних конкурентів, 3 з яких мають кращу конкурентну позицію. Було проаналізовано елементи комплексу маркетингу, у результаті чого було визначено особливості маркетингової діяльності на підприємстві.

Нажаль, не можна сказати, що маркетинг є головним пріоритетом підприємства, адже воно навіть не має спеціального підрозділу, який відповідав би за цю функцію. Виконання маркетингової діяльності цілковито лежить на плечах рядових менеджерів. Аналіз ширини та глибини асортименту продукції підприємства ТОВ «Грінпауер Україна», а також побудова матриці БКГ та проведення SWOT-аналізу показали, що у підприємства є великий потенціал розвитку маркетингової діяльності, досягнення якого буде результатом вдалої маркетингової стратегії. Напрямки цієї стратегії визначаються основними перевагами підприємства, які також було проаналізовано у даному розділі. Прикладні рекомендації було наведено у наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

### 3.1. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»

Економічна наука пропонує багато засобів та методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, і головним завдання дослідника є обрати метод, який найкраще б підійшов до досліджуваного підприємства та найбільш повно описав його проблеми, запропонувавши при цьому необхідні рішення. Велика кількість цих методів потребує значних витрат на дослідження зовнішнього середовища, здобуття конфіденціальної інформації конкурентів.

Саме тому для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» було обрано метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, розробленої видатним вченим Йозефом Шумпетером. Цей метод вважається найбільш розповсюдженим не дарма: згідно з теорією, яка є його основою, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи [23, с. 80].

До того ж усі данні, потрібні для оцінки рівня конкурентоспроможності за цим методом, є внутрішніми відносно досліджуваного підприємства, що робить їх абсолютно доступними до використання. Це не тільки робить цей метод вкрай вигідним, а ще й вкрай швидким, оскільки на збір інформації не потрібно витрачати багато часу.

Таким чином, параметри конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна», відібрані за методом ефективної конкуренції, та розраховані на базі фінансової звітності підприємства, наведено у таблиці 2.16:

Таблиця 3.1

## Критерії оцінки конкурентоспроможності організації (ККО)

## ТОВ «Грінпауер Україна» за методом теорії ефективної конкуренції

Показник	Елементи розрахунку	Період	
		2018 р.	2019 р.
Критерії ефективності виробництва (ЕВ)		2018 р.	2019 р.
(РВ) Рівень витрат, грн. / грн.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції	0,42	0,48
(Ф) Фондовіддача, грн. / грн.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів	2,26	1,99
(РТ) Рентабельність товару, %	Прибуток від реалізації * 100% / Собівартість продукції	5,21	5,79
(ПП) Продуктивність праці, грн. / чол.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна чисельність працівників	1167,15	1226,55
Критерії фінансового стану організації (ФС)		2018 р.	2019 р.
(КА) Коеф. автономії	Власний капітал / Загальна сума активів	0,13	0,27
(КП) Коеф. платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання	0,16	0,18
(КЛ) Коеф. абсолютної ліквідності	Грошові кошти та ліквідні цінні папери / Короткострокові зобов'язання	0,05	0,02
(КО) Коеф. оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів	4,27	3,81
Критерії ефективності збуту (ЕЗ)		2018 р.	2019 р.
(РП) Рентабельність продажів, %	Прибуток від реалізації * 100% / Обсяг продажів	4,83	5,24
(КЗ) Коеф. затовареності	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажів	0,03	0,04
(КВ) Коеф. завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність	0,89	1,12
(КР) Коеф. ефективності реклами	Витрати на рекламу / Приріст прибутку	0,04	0,06
Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)		2018 р.	2019 р.
(ЯТ) Якість товару	Метод експертних оцінок. Пропонується відносна система оцінювання: 1 – якість / ціна краща ніж у конкурентів; 0 – навпаки.	1	1
(ЦТ) Ціна товару		1	1

Джерело: [25, с. 114] та фінансова звітність ТОВ «Грінпауер Україна»

Відповідні формули з ваговими коефіцієнтами для розрахунку показника ККО, визначеними на основі особливостей виробничої діяльності, галузі та особистих міркувань автора, мають наступний вигляд (значення скорочень див. у табл. 3):

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (3.1)$$

$$\text{ЕВ} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП} \quad (3.2)$$

$$\text{ФС} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,3\text{КЛ} + 0,15\text{КО} \quad (3.3)$$

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КВ} + 0,13\text{КР} \quad (3.4)$$

$$\text{КТ} = 0,5\text{ЯТ} + 0,5\text{ЦТ} \quad (3.5)$$

Розрахунки показників критеріїв ККО наведено у наступній таблиці:

Таблиця 3.2

Оцінка критеріїв ККО у балах, 2018-2019 рр.

Критерій конкурентоспроможності підприємства	2018 рік	2019 рік
Критерії ефективності виробництва (ЕВ)	119,36	125,50
Критерії фінансового стану організації (ФС)	0,73	0,69
Критерії ефективності збуту (ЕЗ)	1,99	2,19
Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)	1	1

Джерело: розроблено автором за звітністю ТОВ «Грінпауер Україна» та [25, с. 115]

Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Грінпауер Україна» за 2018 та 2019 роки має таке значення:

$$\text{ККО}_{2018} = 0,15 \times 119,36 + 0,29 \times 0,73 + 0,23 \times 1,99 + 0,33 \times 1 = 18,90$$

$$\text{ККО}_{2019} = 0,15 \times 125,50 + 0,29 \times 0,69 + 0,23 \times 2,19 + 0,33 \times 1 = 19,86$$

Як бачимо, підприємство підвищило рівень своєї конкурентоспроможності до високого для галузі рівня у майже 20 одиниць.

Якщо розглянути питому вагу кожного з показників, що приймають участь у розрахунках, можна зробити висновок, що у загальній формулі ККО найбільш важливим є критерій конкурентоспроможності товару, а у формулах інших критеріїв ККО найбільшу питому вагу мають: якість та ціна товару – 0,5; рентабельність товару – 0,4; та рентабельність продажів – 0,37. Саме тому основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід вважати саме комплекс маркетингу, адже його основні аспекти майже повністю відповідають найважливішим критеріям конкурентоспроможності. Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, пов'язані з ними:

Таблиця 3.3

## SWOT-аналіз діяльності підприємства «Грінпауер Україна»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика доля ринку;</li> <li>- Велика кількість клієнтів;</li> <li>- Великі норми прибутку продукції;</li> <li>- Лояльність клієнтів;</li> <li>- Висока кваліфікація спеціалістів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення долі ринку за рахунок диверсифікації;</li> <li>- Збільшення прибутку за рахунок фокусування на найприбутковішій ніші.</li> <li>- Максимізація прибутку;</li> <li>- Лідерство в сегменті.</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дуже велика конкуренція на ринку;</li> <li>- Велика ймовірність неправильного розуміння вимог клієнтів через індивідуальність кожного проекту;</li> <li>- Деякі проекти можуть займати дуже багато часу через занадто комплексні вимоги замовника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цінові війни з конкурентами;</li> <li>- Вхід на ринок нових гравців;</li> <li>- Втрата потенційних клієнтів через активну маркетингову діяльність конкурентів.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Можливості – сильні сторони: Збільшувати долю ринку за рахунок диверсифікації, яка можлива через наявність великої кількості професіоналів та лояльність клієнтів, що призведе до максимізації прибутку.

Можливості – слабкі сторони: Велика конкуренція може завадити зростанню частки ринку та не дозволити досягти лідерства в сегменті. Широка диверсифікація може бути невдалою через охоплення дуже широкої ланки клієнтів, вимоги яких можуть бути різними, а невдалий досвід з кожним із них – це зіпсована репутація.

Загрози – сильні сторони: Нарощування співпраці з лояльними та найвигіднішими клієнтами може нейтралізувати негативний вплив конкурентів та завадити їм зменшити частки ринку компанії. Великі норми прибутку дозволять брати участь у цінових війнах.

Загрози – слабкі сторони: Цінові війни з конкурентами можуть призвести до втрати частки ринку. Проте ця загроза не є дуже великою, оскільки досліджуване підприємство має конкурентну перевагу за ціною на продукцію.

Рухаючись далі у напрямку порівняння ТОВ «Грінпауер Україна» з його конкурентами, отримані результати можна представити у вигляді таблиці:

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Грінпауер Україна», 2019 р.

Параметр	Грінпауер Україна (Україна)	DGEngineering (Німеччина)	Pressvess Ltd. (Велика Британія)	C.M. Technology b.v. (Нідерланди)	Minar Engineering Co. (Єгипет)
Якість продукції	4,0/5	5,0/5	4,0/5	4,5/5	2,5/5
Якість обслуговування	4,0 /5	4,5/5	5,0/5	4,5/5	3,5/5
Ціна	4,5/5	2,5/5	3,0/5	3,5/5	3,5/5
Реклама	2,0/5	4,5/5	3,5/5	4,0/5	1,5/5
Місцезнаходження	3,0/5	4,5/5	4,0/5	4,5/5	2,5/5
Середній бал	3,5	4,2	3,9	4,2	2,7

Джерело: складено автором та менеджерами підприємства

Як бачимо, двома лідерами є DGEngineering та C.M. Technology b.v.. Основна причина – дуже високий рівень якості продукції та обслуговування. На другому

місці – Pressvess Ltd., на третьому – досліджуване підприємства «Грінпауер Україна», а на останньому – Minar Engineering Co.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз ринкової активності конкурентів  
ТОВ «Грінпауер Україна», 2019 р.

Показник	Грінпауер Україна (Україна)	DGEngineering (Німеччина)	Pressvess Ltd. (Велика Британія)	C.M. Technology b.v. (Нідерланди)	Minar Engineering Co. (Єгипет)
Активна реклама та просування	Ні	Так	Так	Так	Ні
Частка ринку, %	4,89	11,21	7,75	12,03	4,18
Темп приросту, %	+ 6,28	+ 16,03	-0,54	+2,12	-1,98
Обсяг виробництва, шт.	166	97	80	102	136

Джерело: складено автором та менеджерами підприємства

Як бачимо, дані таблиць 2.19 та 2.20 мають помітний взаємозв'язок. Це й не дивно, бо активне просування та висока якість продукції, разом із високою ціною дають змогу зайняти більшу частку ринку, у той час як відсутність реклами та конкурування за рахунок ціни призводять до гальмування росту ринкової частки.

Для оцінки інтенсивності конкуренції на ринку буде використано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), який розраховується за наступною формулою:

$$HNI = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (3.6)$$

де  $S$  – це частка ринку кожного з його наявних гравців.

Таким чином:

$$HNI_{2019} = \sum_{i=1}^n 12,03^2 + 11,21^2 + 7,75^2 + 4,89^2 + 4,18^2 = 371,83.$$

Індекс Херфіндаля-Хіршмана вважається одним з найбільш точних методів оцінки інтенсивності конкуренції між суб'єктами ринку. Чим вище розрахункове значення цього індексу, тим більшу ринкову владу мають досліджувані підприємства. У ситуації, коли значення індексу перевищує 1800, на ринку спостерігається дуже висока ступінь концентрації ринкової влади, присутня монополія, відсутня чесна та розвинена конкуренція. Якщо індекс знаходиться у проміжку від 1000 до 1800, це свідчить про наявність на ринку помірної конкуренції. Якщо ж значення індексу менше за 1000, можна стверджувати, що ринок характеризується низькою концентрацією ринкової влади, високою та розвинутою конкуренцією, що можна вважати нормальним станом ринку, який забезпечую чисту конкуренцію.

Безпечною у плані конкуренції вважається наступна ринкова ситуація: серед 10 найбільших підприємств, частка 1 підприємства не складає більше ніж 31% ринку; частка 2 підприємств не складає більше ніж 44% ринку; частка 3 підприємств не складає більше ніж 54% ринку; частка 4 підприємств не займають більше ніж 63% ринку [55]. Тобто, можна зробити висновок що на ринку існує нормальний рівень конкуренції та слабкий ступінь концентрації підприємств. Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища фірми є побудова конкурентної карти ринку.

Як ми бачимо, конкуренція на ринку, на якому оперує підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» є дуже високою, а концентрація ринкової влади, як наслідок, навпаки дуже низькою, що можна вважати нормальним становищем. Таке положення є характерним для ринків високотехнологічної, проте вузькоспеціалізованої продукції.

Далі було розраховано усі показники, необхідні для побудування конкурентної карти ринку підприємства ТОВ «Грінпауер Україна», а саме: середнє арифметичне значення часток ринку обраних підприємств; квадратичні відхилення від неї; середній темп приросту ринкової частки на ринку; темп приросту часток ринку обраних підприємств.

Середнє арифметичне значення часток ринку досліджуваного



підприємства та його конкурентів розраховується за наступною формулою:

$$D_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧР}}{n}, \quad (3.7)$$

де ЧР – частки ринку досліджуваного підприємства та його конкурентів;  
 $n$  – кількість підприємств у групі дослідження.

Отже:

$$D_{\text{сер}} = \frac{12,03 + 11,21 + 7,75 + 4,89 + 4,18}{5} = 8,01.$$

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  та  $\sigma_2$  розраховуються наступним чином:

$$\sigma_1 = \sqrt{\sum \frac{1}{k} (D_s - D_{\text{сер1}})^2}, \quad (3.8)$$

$$S = 1, \dots, k$$

За умови, що  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}}$ .

$$\sigma_2 = \sqrt{\sum \frac{1}{(n-k)} (D_t - D_{\text{сер2}})^2}, \quad (3.9)$$

$$t = 1, \dots, n - k$$

За умови, що  $D_{i(t)} < D_{\text{сер}}$ ,

де  $k$  ( $n - k$ ) – кількість підприємств, для яких  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} < D_{\text{сер}}$ );

$D_{\text{сер1}}$  ( $D_{\text{сер2}}$ ) – середнє арифметичне значення ринкових часток підприємств, для яких  $D_{i(s)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} < D_{\text{сер}}$ ).

$$\text{Отже } \sigma_1 = \sqrt{\sum \frac{1}{3} (7,75 - 8,01)^2 + (4,89 - 8,01)^2 + (4,18 - 8,01)^2} = 1,65.$$

$$\text{Коли } \sigma_2 = \sqrt{\sum \frac{1}{(5-3)} (12,03 - 8,01)^2 + (11,21 - 8,01)^2} = 2,57.$$

Тоді, згідно з правилом  $3\sigma$ :

Аутсайдери ринку знаходяться у проміжку конкурентної карти  $[0; 3,06]$

Підприємства зі слабкою конкурентною позицією –  $[3,06; 8,01]$

Підприємства з сильною конкурентною позицією –  $[8,01; 15,72]$

Явних лідерів ринку у даній ситуації не спостерігається, тому що  $D_{max} < D_{сер} + 3\sigma_2$ .

Темп приросту частки кожного з підприємств розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \left( \frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} \right) \times 100, \quad (3.10)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -того підприємства, %;

$D_i^t$  ( $D_i^{t_0}$ ) – ринкова частка  $i$ -того підприємства в період часу  $t$  ( $t_0$ ), %;

$m$  – кількість років у періоді, що розглядається.

Так само як і з конкурентною позицією, належність до того чи іншого проміжку визначається середньоквадратичним відхиленням, яке в даному випадку розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (T_i - T_{сер})^2}{n}}, \quad (3.11)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -того підприємства, %;

$T_{сер}$  – середньоарифметичне значення  $T_i$  усіх досліджуваних підприємств.

Таким чином:

$$T_{\text{сер}} = \frac{6,28 + 16,03 - 0,54 + 2,12 - 1,98}{5} = 4,38.$$

Виходячи з цього, квадратичне відхилення дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(6,28-4,38)^2+(16,03-4,38)^2+(-0,54-4,38)^2+(2,12-4,38)^2+(-1,98-4,38)^2}{5}} = 14,46.$$

У даній ситуації, залежно від темпів приросту ринкової частки можна виділити наступні групи підприємств:

I група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується. Таких підприємств не визначено, тому що  $T_{\text{max}} < T_{\text{сер}} + \sigma$ ;

II група – підприємства з конкурентною позицією, яка покращується – [4,38; 18,84]

III група – підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується – [-1,98; 4,38];

IV група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується – [-10,08; -1,98].

У наступній таблиці наведено усі дані, необхідні для побудування стратегічної карти ринку досліджуваних підприємств:

Таблиця 3.6

Вихідні дані для побудування стратегічної карти ринку підприємств, 2017-2019 рр.

Показник	Грінпауер Україна (Україна)	DGEngineering (Німеччина)	Pressvess Ltd. (Велика Британія)	S.M. Technology b.v. (Нідерланди)	Minar Engineering Co. (Єгипет)
Частка ринку, %	4,89	11,21	7,75	12,03	4,18
Темп приросту, %	+ 6,28	+ 16,03	-0,54	+2,12	-1,98

Джерело: складено автором

Отже стратегічна карта, побудована відповідно до вихідних даних, наведених вище, а також до розрахунків, проведених за цими даними, має наступний вигляд:

Таблиця 3.7

Конкурентна карта ринку підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» та його конкурентів

		Класифікація			
		1	2	3	4
		Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Класифікація	1	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується			
	2	Підприємства з конкурентною позицією, що покращується	DGEngineering (Німеччина)	Грінпауер Україна (Україна)	
	3	Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	S.M. Technology b.v. (Нідерланди)	Pressvess Ltd. (Велика Британія)	
	4	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується		Minar Engineering Co. (Єгипет)	

Джерело: складено автором

Проаналізувавши отримані дані та результати розрахунків, можна визначити очевидно сильні підприємства, які є найближчими до лідируючої

позиції на ринку. Номер 1 у даному рейтингу – це підприємство DGEEngineering (Німеччина). Поруч з ним знаходиться інше підприємство, C.M. Technology b.v. (Нідерланди), яке так само має сильну конкурентну позицію на ринку, проте не може подолати вплив більш сильного конкурента, через що ця позиція дещо погіршується, бо темпи зростання головного конкуренту перевищують його власні. Незважаючи на близьку до середньої частку ринку, компанія Pressvess Ltd. (Велика Британія) показує тенденцію до загального погіршення своїх позицій, у той час як Грінпауер Україна (Україна) навпаки підвищує свій потенціал та намагається перейти до групи з сильною конкурентною позицією [20, с.42]. Проте Minar Engineering Co. (Єгипет), на жаль, знаходиться найближче усіх до групи аутсайдерів ринку, та, якщо ситуація залишиться незмінною, це підприємство рано чи пізно там опиниться. Згідно з аналізом конкурентоспроможності ТОВ «Грінпауер Україна», ключовим фактором успішної конкурентної боротьби підприємства є активна та вдала маркетингова діяльність, яку буде розглянуто у наступному підрозділі.

### 3.2. Визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності

Результати аналізу досліджуваного підприємства, проведеного у другому підрозділі, дозволяють виділити основні проблеми маркетингової діяльності, на основі яких було запропоновано методи та напрямки удосконалення маркетингового комплексу підприємства ТОВ «Грінпауер Україна».

Як було з'ясовано, головним напрямом підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства є вирішення питання роботи його маркетингової служби. На підприємстві не має окремого підрозділу, який відповідав би за управління маркетинговою діяльністю, тому ця функція частинами розподіляється серед усіх менеджерів. Створення маркетингової служби, або хоча б маркетингового підрозділу дозволило б підвищити ефективність більшої частини маркетингових функцій підприємства. Цей захід також дозволив би досягти нового рівня фінансово-економічних

показників, збільшивши прибуток та зменшивши збитки підприємства. Підприємству потрібна розробка маркетингової стратегії – чіткого, проте адаптивного плану дій, націленого на досягнення поставлених цілей, до переліку яких входить підвищення якості продукції, збільшення обсягу продажів, підвищення чистого прибутку, покращення репутації бренду, підвищення лояльності клієнтів тощо. Як відомо, підприємство на даний момент займається розширенням асортименту товару та хоче перевести свою продукцію на новий технологічний рівень. Через це підприємству варто приділяти велику увагу маркетинговим дослідженням, які дозволять більш ефективно стимулювати збут та попит. Маркетингова стратегія підприємства повинна мати у собі заходи щодо покращення тих характеристик маркетингової діяльності підприємства, які є найслабшими. На основі результатів аналізу, проведеного у другому підрозділі, виділено наступні характеристики:

Таблиця 3.8

Проблеми маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер  
Україна» та шляхи їх вирішення

Проблема	Шлях вирішення
Низька активність маркетингової діяльності	Збільшення інвестицій у маркетингову діяльність; пошук нових каналів збуту та засобів реклами.
Відсутність відділу маркетингу	Створення спеціалізованого відділу маркетингу, що складається з висококваліфікованих спеціалістів відповідної сфери; Розробка служби маркетингу.
Відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії	Формування маркетингової стратегії з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства; Розробка короткострокового та довгострокового планів дій.
Повільна та неорганізована логістика	Пошук нових більш швидких каналів розповсюдження; Пошук контракторів-перевізників.
Ігнорування засобів масової інформації як засобу просування	Активізація маркетингової діяльності у соціальних мережах; Розвиток бренду та репутації компанії.

Джерело: складено автором

Отже в результаті аналізу організаційної структури підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» не було виявлено такої функціональної одиниці як відділ маркетингу. Зрозуміло, що ця проблема є дуже суттєвою для розвитку маркетингової діяльності підприємства, тому вона потребує першочергової уваги. Більшість вітчизняних підприємств, незалежно від їх галузевої належності, не розуміє цінності та реального ефекту від створення маркетингового підрозділу, тому у більшості випадків він є неповноцінним, або його немає взагалі. Також дуже часто керівництво підприємств ототожнює такі функції як маркетинг та збут. Зрозуміло, що на виробничих підприємствах, які виробляють спеціалізовану та вузьконаправлену продукцію, добре опрацьована збутова політика – це основа успіху. Однак маркетинг має не меншу важливість, оскільки елементи збуту не враховують стан конкуренції на ринку, підходячи до питання продажу продукції більше з виконавчого боку. І зрозуміло, що спеціалісти зі збуту і тим паче рядові менеджери не мають змоги виконувати функції підрозділу маркетингу повноцінно, адже вони не є спеціалістами у цій сфері [61].

Відсутність відділу маркетингу та провідного маркетолога настільки негативно впливає на діяльність компанії, що більшість клієнтів навіть і не здогадуються про повний асортимент продукції, що виробляється та продається підприємством ТОВ «Грінпауер Україна». Реклама та просування продукції потребує професіонального використання комплексу маркетингу, саме тому організаційна структура підприємства потребує значної зміни у вигляді створення підрозділу маркетингу [50, с.257]. Проте якщо говорити взагалі про маркетингову діяльність ТОВ «Грінпауер Україна», до основних напрямів її удосконалення відносяться:

- заснування маркетингового підрозділу та його подальший розвиток;
- створення усіх необхідних умов для його вдалого функціонування: система комунікації, збору інформації, опитування клієнтів тощо;
- створення та розвиток служби маркетингу, яка об'єднує підрозділ маркетингу з усіма іншими підрозділами;

Зрозуміло, що в голові підрозділу маркетингу повинен стояти провідний маркетолог. До його функцій та обов'язків повинні входити:

регулярний збір актуальної та достовірної інформації щодо ринку, споживачів, конкурентів, постачальників. Іншими словами, вся інформація про зміни у зовнішньому середовищі підприємства;

аналіз отриманої інформації з послідуною розробкою маркетингових заходів;

удосконалення продукції підприємства відповідно до потреб споживачів та пропозицій конкурентів;

створення системи впливу на споживачів, їх попит та обізнаність про компанію шляхом використання маркетингових інструментів.

Таким чином, маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності має наступний вигляд:



Рис. 3.1. Маркетингова стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»



Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 41]

Підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» має дуже малу кількість персоналу – лише 15 осіб. Двома роками раніше, можливо цієї кількості вистачало для нормального функціонування, проте зараз, враховуючи наскільки підприємство збільшило обсяги свого виробництва, воно відчуває брак людських ресурсів. Окрім провідного маркетолога, підрозділ повинен містити у собі принаймні два рядових маркетолога, в обов'язки яких будуть входити:

- аналіз ринку підприємства;

- аналіз конкурентів, їх пропозицій та переваг;

- аналіз поведінки споживачів, зміни їх потреб та вподобань;

- управління та аналіз продукції, розробка заходів щодо підвищення її конкурентоспроможності;

- розробка повного товарного асортименту підприємства та управління ним;

- розробка заходів післяпродажного обслуговування;

- контроль якості продукції, що продається, та послуг, що надаються.

До основних методик формування маркетингового комплексу забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства відносяться:

- удосконалення системи логістики та система управління збутом;

- формування організаційної структури менеджменту;

- підвищення корпоративної культури;

- розробка та удосконалення нормативного забезпечення підприємства;

- удосконалення системи калькуляції витрат на виробництво продукції;

- забезпечення технологічного розвитку підприємства та його продукції;

- постійне впровадження нових методів управління діяльністю та персоналом;

- дотримання екологічних стандартів безпечності виробництва;

- забезпечення інноваційного розвитку підприємства та інше.

Побудувавши маркетингову стратегію, більшість керівників підприємств так би мовити форсують події, намагаючись якомога скоріше застосувати її на практиці та оцінити її результати.

Для такого завдання добре підходить метод, що було створено аудиторською компанією «Полілекс». Даний метод визначає основні ознаки, які характеризують готовність підприємства до використання побудованої стратегії. Відповідно до цього методу, обрані ознаки проявляються на підприємстві з різною силою, визначаючи його слабкі місця та, навпаки, конкурентні переваги [12, с.332].

Ступінь готовності підприємства до прийняття стратегії визначає умови, необхідні для вдалого її впровадження. Наявним є наступний зв'язок: чим більш готове підприємство до стратегічних змін, тим менші витрати будуть потрібними для того, щоб здійснити ці зміни.

Задля виявлення ступені прояву обраних ознак, що характеризують готовність підприємства до прийняття маркетингової стратегії, було використано експертний метод Дельфі. У якості експертів виступали менеджери та працівники підприємства ТОВ «Грінпауер Україна».

Оцінка ознак проводилася за наступною шкалою:

5 – обрана ознака на підприємстві виявляється повністю;

4 – обрана ознака виявляється частково;

3 – обрана ознака виявляється слабо;

2 – обрана ознака зовсім не виявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства розраховується як середньозважений бал за наступною формулою:

$$\beta = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^m K_i \times \sum_{j=1}^n S_{ij} \quad (3.12)$$

Де  $S_{ij}$  – оцінка кожного з експертів кожної з ознак;

$K_i$  – коефіцієнт важливості кожної з ознак, що у даному випадку прийнято за константу – 1;

$n$  – кількість експертів;

$m$  – кількість ознак.

Отже, в процесі оцінки взяло участь 5 експертів. Було оцінено 10 ознак.

За формулою 3.1 розраховано наступні варіанти загального показнику:

$b_{\text{мін}} = 0,4$  – відсутність прояву будь-яких ознак;

$b_{\text{сл}} = 0,6$  – ознаки проявляються слабо;

$b_{\text{нп}} = 0,8$  – ознаки проявляються сильно, проте не повно;

$b_{\text{макс}} = 1$  – ознаки проявляються повністю.

Для обчислення межових показників застосовано наступні формули:

$$b_1 = b_{\text{мін}} + 0,75 (b_{\text{сл}} - b_{\text{мін}}) \quad (3.13)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5 (b_{\text{мін}} + b_{\text{макс}}) \quad (3.14)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25 (b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}) \quad (3.15)$$

Таким чином,  $b_1 = 0,55$ ;  $b_{\text{ср}} = 0,70$ ;  $b_2 = 0,85$ .

Так звані діапазони готовності підприємства то прийняття стратегії мають наступний вигляд:

готовність є дуже високою у діапазоні  $b_2 - b_{\text{макс}}$  ;

готовність є високою у діапазоні  $b_{\text{ср}} - b_2$  ;

готовність є помірною у діапазоні  $b_1 - b_{\text{ср}}$  ;

готовність є низькою у діапазоні  $b_{\text{мін}} - b_1$  .

У таблиці 3.2 наведено результати оцінки менеджерами характерних ознак готовності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна»:

Таблиця 3.9

Ознаки готовності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» до прийняття маркетингової стратегії

Обрана ознака	Середня оцінка ознаки
Наявність визначеної місії	4
Наявність стратегії розвитку підприємства	4
Проведення робіт з підвищення конкурентоспроможності	4
Наявність розвинутої системи комунікації на підприємстві	5
Наявність розвинутої організаційної структури	3
Наявність достатнього обсягу вільних фінансових коштів	3
Високий рівень корпоративної культури	4
Міцна позиція на ринку відносно конкурентів	3
Висока адаптивність системи управління підприємством	3
Наявність функціонуючого підрозділу маркетингу	2
Підсумкова оцінка	0,7

Джерело: складено автором

Графічне зображення підсумкової оцінки представлено на рисунку 3.2:

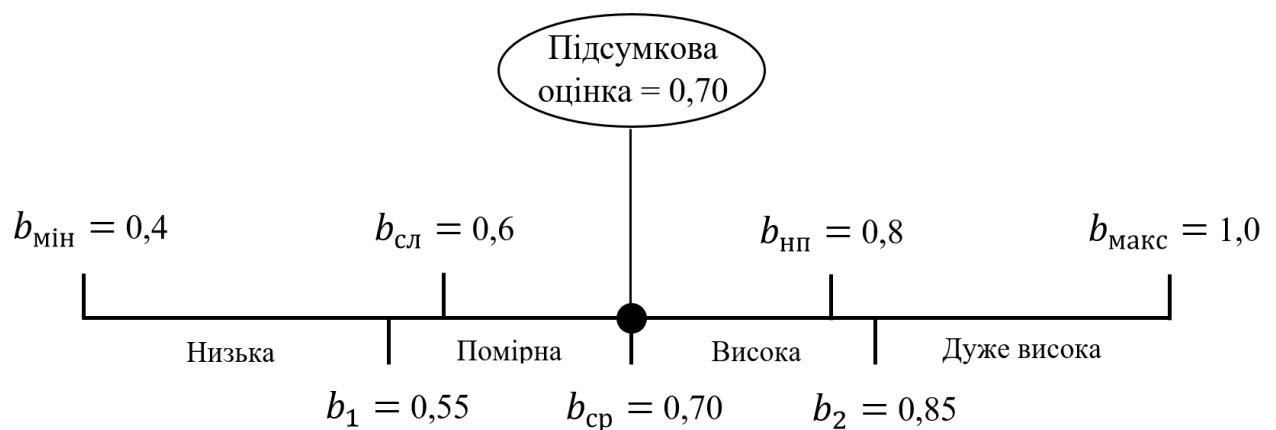


Рис. 3.2. Шкала оцінки готовності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» до реалізації маркетингової стратегії [12, с.335]

Як бачимо, згідно з результатами розрахунків, досліджуване підприємство знаходиться рівно на межі між помірною та високою готовністю до прийняття та реалізації маркетингової стратегії. Це означає, що підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» в цілому є готовим для подальшого розвитку своєї маркетингової діяльності. Проте після розробки та прийняття маркетингової стратегії, на черзі піднімається питання розробки системи управління нею.

Щодо управління маркетинговою діяльністю та системи оцінки його ефективності, аналіз сучасних методів показує, що найголовніша вимога полягає у тому, що система оцінки повинна включати в себе ключові фактори, які є індикаторами довгострокового стратегічного успіху підприємства. Довгострокова орієнтованість системи управління є настільки цінною через загальну «недовгостроковість» умов зовнішнього середовища, яка робить підприємства без довгострокових цілей та плану дій вкрай уразливими [34, с.191].

Спираючись на ці ключові фактори успіху, підприємство має визначити збалансовану систему показників маркетингової діяльності (ЗСПМД) [35, с. 100].

Процес розробки ЗСПМД складається з восьми окремих кроків:

- визначення бачення, цілей і стратегії маркетингу;
- SWOT-аналіз;
- визначення ключових факторів успіху;
- визначення та вибір окремих показників ЗСПМД;
- застосування цільових величин підприємства у ЗСПМД;
- визначення перспектив для побудови ЗСПМД;
- розробка ключових індикаторів досягнення результатів для маркетингової служби підприємства;
- впровадження ЗСПМД.

На основі потенційних можливостей, ключових факторів успіху та основних характеристик продукції компанії, можна побудувати наступну ЗСПМД:

Таблиця 3.10

## Приклад ЗСПМД підприємства ТОВ «Грінпауер-Про»

Елемент ЗСП	Основні напрями	Завдання	Показники	Цілі на 2020 р.
Продукт	Технологічне оновлення продукції	Запровадити нову технологію	Кількість нових моделей продукції	+2
	Підвищення ККД передової продукції	Знизити витрати сировини передової моделі	Кількість сировини, необхідної для виробництва 1 кг. вугілля	-15%
Ціна	Покращення співвідношення «ціна/якість»	Підвищити якість продукції	Гарантійний строк	+1 рік
	Збільшення прибутку без підвищення ціни	Збільшити чистий прибуток	Чистий прибуток	+10%
Розподіл	Створення високої цінності для споживачів	Скоротити час на обробку замовлення, доставку та устаткування	Період від отримання замовлення до його повного виконання	- 5 днів
	Створення репутації надійного продавця	Збільшити частку постійних клієнтів	Частка постійних клієнтів	+20%
Просування	Стійкі та довірчі відносини з клієнтами	Збільшити рентабельність реклами	Кількість виконаних замовлень за рік	+10
	Збільшення влади на ринку	Збільшити частку ринку	Частка ринку	+5%

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Грінпауер-Про» та прогнозування автора

Таким чином, спираючись на визначені ключові фактори формування конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер-Про», ключові фактори успіху його діяльності, а також запропоновану ЗСПМД, можна розробити наступний план стратегічних дій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом покращення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства:

покращення логістичної діяльності: скорочення термінів доставки та установки обладнання;

технологічний розвиток та оновлення продукції: вдосконалення старих моделей та створення нових;

вдосконалення технічних характеристик продукції: зменшення розходу сировини та збільшення гарантійного строку;

підвищення ефективності рекламних заходів: активна участь у конференціях та виставках;

ефективне збільшення частки ринку: здобуття постійних та лояльних клієнтів за рахунок висококласного обслуговування та доступної вартості;

дотримання екологічних стандартів: позиціонування продукції як екологічної та безпечної для навколишнього середовища.

### 3.3. Економічне обґрунтування вдосконалення маркетингової діяльності підприємства як елементу його міжнародної конкурентоспроможності

Будь-які зміни на підприємстві, навіть дуже незначні, потребують відповідних витрат, і саме тому вони також потребують обґрунтування. І так як однією з головних цілей діяльності підприємства є отримання на постійне збільшення прибутку, обґрунтування змін повинно мати в першу чергу економічний характер.

Нажаль наука не пропонує єдиного та найбільш ефективного методу розрахунку того, як ті чи інші управлінські заходи впливають на показники

ефективності діяльності підприємства. Саме тому у ході даного дослідження було відібрано та систематизовано показники ефективності впровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Грінпауер Україна», які мають економічний характер.

В результаті аналізу діяльності та організаційної структури підприємства, у попередньому підрозділі було означено, що першим та основним кроком підприємства до покращення своєї маркетингової діяльності є створення повноцінного підрозділу маркетингу.

Слід врахувати той факт, що створення служби маркетингу на підприємстві з нуля – це дуже витратний, трудомісткий та тривалий захід. До того ж під час його втілення дуже часто виникають диспути та суперечки між маркетинговим персоналом та генеральним директором компанії, тому що вони мають різні погляди на одні й ті самі речі. Подібні ускладнення уповільнюють процес внутрішніх перетворень, а це у свою чергу викликає додаткові витрати, які знижують рентабельність маркетингових заходів та знижують зацікавленість керівництва.

До того ж керівництво компанії дуже часто не погоджується на очікування результатів маркетингових заходів, чекаючи економічного ефекту тут і зараз та забуваючи про довгостроковий характер прийнятих рішень. Через це маркетингова діяльність форсується та, як наслідок, руйнується. Саме тому першими кроками новоствореного підрозділу маркетингу мають бути заходи щодо стимулювання збуту через рекламу. Правильна організація проведення рекламних заходів стане прекрасним стимулятором збуту та дозволить підприємству значно збільшити свій дохід, який зробить створення підрозділу маркетингу та маркетингової служби рентабельним в очах керівництва [16, с.190].

Перед створенням підрозділу маркетингу підприємство повинно провести калькуляцію витрат, потрібних для цього. Нажаль, в умовах обмеженості вільних фінансових ресурсів, керівники малих та середніх підприємств мають тенденцію до надмірної економії витрат, відносячи витрати на маркетинг до



необов'язкових. Таке відношення не дозволить підрозділу маркетингу вдало функціонувати, тому що він просто не зможе розкрити свій потенціал.

Приблизний розрахунок витрат, достатніх для створення підрозділу маркетингу на підприємстві ТОВ «Грінпауер Україна» наведено у таблиці 3.4:

Таблиця 3.11

Приблизний бюджет створення підрозділу маркетингу на підприємстві  
ТОВ «Грінпауер Україна»

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Разові витрати	
Ремонт наявного приміщення та меблі	32500,00
Офісна техніка	55500,00
Разом	88000,00
Регулярні річні витрати	
Комунальні послуги	36000,00
Персонал (один провідний та два рядових маркетологи)	572000,00
Канцтовари та госптовари	7200,00
Інтернет	2400,00
Обслуговування і ремонт	3000,00
Непередбачені витрати	5500,00
Разом	626100,00
Усього витрат за перший рік	714100,00

Джерело: складено автором

Не дивлячись на це, точна калькуляція витрат неможлива, оскільки створення підрозділу маркетингу та маркетингової системи потребує багато часу.

Проте, згідно з досвідом вітчизняних та зарубіжних дослідників, у середньому вдосконалення маркетингової діяльності підприємства призводить до 20-відсоткового приросту прибутку [54, с.183].

Як було означено раніше, першим кроком новоствореного маркетингового підрозділу повинно бути проведення масштабної рекламної кампанії.

Для цього було розроблено план участі у виставках та конференціях, відповідних до діяльності підприємства, який представлено у наступній таблиці:

Таблиця 3.12

Плану участі підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» у міжнародних конференціях та виставках

Назва конференції	Дати проведення
Міжнародна виставка з поновлюваних джерел енергії, Бірмінгем, Англія	02.12.2020/04.12.2020
Міжнародний ярмарок техніки і технічних досягнень, Київ, Україна	24.12.2020/27.12.2020
Міжнародна виставка опалення, вентиляції, кондиціонування повітря, санітарних та екологічних технологій, Нітра, Словаччина	09.02.2021/12.02.2021
Міжнародна виставка технологій переробки відходів і рециклінгу, Дортмунд Німеччина	17.03.2021/18.03.2021
Міжнародна конференція з виробництва енергії з відходів, Лондон, Англія	13.09.2021/17.09.2021
Міжнародна виставка управління відходами, Бірмінгем, Великобританія	22.09.2021/23.09.2021
Міжнародна виставка екології та енергетики, Ліон, Франція	05.10.2021/08.10.2021
Міжнародна виставка опалення, кондиціонування, охолодження, сантехніки, водопостачання та сантехніки, Мілан, Італія	08.03.2022/11.03.2022
Міжнародна виставка захисту навколишнього середовища, управління водними ресурсами і відходами, Мюнхен, Німеччина	30.05.2022/03.06.2022

Джерело: складено автором

Нажаль зробити підсумок витрат на участь у даних виставках та конференціях на даний момент неможливо, оскільки їх організатори або тільки почали процес бронювання місць, або не встигли зробити навіть і цього. Проте, якщо взяти вже доступні дані щодо Міжнародної виставки з поновлюваних джерел енергії, що відбудеться у Бірмінгемі з другого по четверте грудня 2020 року, та спроектувати їх на усі інші опції, підсумкова сума буде складати приблизно 3200 тис. грн. за 2 роки [59].

З метою оцінки ефективності проведення запропонованих ТОВ «Грінпауер Україна» рекламних заходів було використано методику, розроблену Ж.-Ж. Ламбенем [1, с.94]:

$$Q_1 = 2,024 \times Q_{t-1}^{0,565} \times S_1^{0,190}, \quad (3.16)$$

де  $Q_1$  - планований приріст валового доходу за період  $t$ ;

$Q_{t-1}$  - фактичний валовий дохід за попередній період;

$S_1$  – витрати на рекламу за період  $t$ .

Таким чином плановий приріст валового доходу за 2 майбутні роки складає:

$$Q_1 = 2,024 \times (12505,78 \text{ тис. грн.} + 8177,54 \text{ тис. грн.})^{0,565} \times (3200 \text{ тис. грн} + 714,1 \text{ тис. грн})^{0,190} = 492,19 \text{ тис. грн.}$$

Тобто економічний ефект від перших інвестицій у маркетинг не буде збитковим, а навпаки принесе додаткові 0,13 грн. доходу у розрахунку на кожну гривню інвестицій.

Відповідно, рентабельність інвестицій у рекламу підприємства ТОВ «Грінпауер Про» складає:

$$P_{2021-2022} = \frac{492,19 \text{ тис. грн.}}{3200 \text{ тис. грн} + 714,1 \text{ тис. грн}} \times 100\% = 12,6\%$$

Звісно для багатьох такий результат може здатися дуже малим та незначним. Це дуже характерно для українських управлінців, оскільки через високу нестабільність вітчизняної економіки великі норми прибутку – це основний спосіб страхування від непередбачених та передбачених витрат. Проте для європейського або американського ринку спеціалізованої продукції норма прибутку у 10% вважається нормальною, тому що керівництво розуміє довгостроковий характер інвестицій у маркетинг та розвиток [7, с.290].

До того ж жодна формула не може врахувати усі аспекти успішності маркетингової діяльності. В даному випадку автор дослідження більш ніж упевнений в тому, що реальний результат від інвестицій у рекламу значно перевищить той, що було розраховано. Під час прогнозування слід враховувати так би мовити циклічність життя маркетингових заходів. І, оскільки підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» ще не проводило настільки активної рекламної діяльності, дані заходи розпочнуть період її запровадження та зростання. Якщо проводити паралель з циклом життя продукції, то саме на цих етапах прибутковість є найвищою.

Автором рекомендується повторний розрахунок ефективності проведених заходів, що слід здійснити наприкінці 2021 року. Тоді підприємство буде мати вже перевірені практикою результати, та їх аналіз буде набагато точнішим.

Не дивлячись на високу прибутковість та рентабельність реклами у соціальних мережах, їх використання не є виправданим для ТОВ «Грінпауер Про». Причиною для цього є специфіка їх діяльності, а саме продукції: для реклами у таких мережах як Instagram, Facebook, YouTube та Pinterest підходять товари загального призначення, що можуть бути цікавими для звичайних покупців, у той час як високотехнологічна та вузькоспеціалізована техніка потребує відповідних заходів просування – виставки та конференції.

Ще одним ефективним засобом підвищення ефективності маркетингової діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є участь у соціальних та екологічних проектах. Соціальна активність та відповідальність – найкращі ознаки підприємництва.

Таким чином, загальні показники витрат на побудову маркетингової служби та проведення рекламних заходів на підприємстві ТОВ «Грінпауер Україна», а також показники прибутку, що буде отримано від цих заходів, мають наступний вигляд:

Таблиця 3.13

## Витрати та доходи маркетингової діяльності ТОВ «Грінпауер Україна»

Захід щодо удосконалення маркетингової діяльності	Витрати	Прогнозований дохід
Створення підрозділу маркетингу	714,1 тис. грн.	Приблизний приріст прибутку у 20%
Участь у виставках та конференціях	3200,0 тис. грн.	492,19 тис. грн. Рентабельність – 12,6%

Джерело: складено автором

Отже у даному розділі дипломної роботи було запропоновано напрями щодо поліпшення маркетингового комплексу підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна».

Було визначено основні заходи, яких потрібно вжити задля підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Після проведення аналізу маркетингової діяльності та організаційної структури підприємства було виявлено, що воно бракує кількох наймовірно важливих аспектів – маркетингового підрозділу, служби маркетингу та маркетингової стратегії.

Саме тому, підприємству було запропоноване створення маркетингового підрозділу. Було проведено розрахунок приблизних витрат, необхідних на його створення.

Було запропоновано маркетингову стратегію підприємства та план виконання її елементів, основними з яких є покращення логістики,

удосконалення організаційної структури, підвищення екологічності продукції та підвищення корпоративної культури.

Після розробки маркетингової стратегії розвитку була проведена оцінка готовності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» до її прийняття. В результаті оцінки, в якій взяло участь 5 менеджерів підприємства, було виявлено, що підприємство є готовим до прийняття маркетингової стратегії. В якості методу управління маркетинговою діяльністю було запропоновано збалансовану систему показників маркетингової діяльності (ЗСПМД).

В якості масштабної рекламної кампанії була запропонована участь у міжнародних конференціях та виставках, що відбудуться у період с 2020 по 2022 роки. Було розроблено план участі з урахуванням дат проведення заходів. Після цього було проведено оцінку прибутковості та рентабельності запропонованих маркетингових заходів, в результаті чого з'ясувалося, що вони є рентабельними та виправдують своє проведення.

## ВИСНОВКИ

Між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективністю його маркетингової діяльності існує дуже сильний зв'язок. Маркетинг – це інструмент забезпечення успіху діяльності підприємства як на вітчизняному ринку, так і на зарубіжних. Цілі маркетингової діяльності цілком відповідають цілям підвищення конкурентоспроможності підприємства: збільшення частки ринку, підвищення прибутку, здобуття переваги над конкурентами, забезпечення розвитку підприємства та інші. Для вивчення даного взаємозв'язку та запропонування напрямків щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна» у даній дипломній роботі було проведено наступну роботу.

У першому розділі були розглянуті методи та підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, була сформована система управління маркетинговою діяльністю підприємства промислової галузі, а також було обрано інструментарій, необхідний для проведення подальшої оцінки.

Було вивчено основні маркетингові методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та методи оцінки маркетингової діяльності підприємства.

У другому розділі було розглянуто історію та проведено аналіз фінансово-економічного становища підприємства ТОВ «Грінпауер Україна». Як висновок, виявилось, що підприємство має проблеми з платоспроможністю та ліквідністю, проте продовжує збільшувати рівень своєї фінансової незалежності.

Було проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Висновком стало те, що підприємство активізувало свою діяльність на

зарубіжних ринках та розширило асортимент своєї продукції.

Потім був визначений рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства методом теорії ефективної конкуренції, а також рівень концентрації ринкової влади у галузі. З'ясувалося, що рівень конкурентоспроможності є досить високим для галузі, у той час як рівень концентрації ринкової влади навпаки досить низьким. В результаті порівняльного аналізу з конкурентами виявилось, що підприємство ТОВ «Грінпауер Україна» має досить сильних конкурентів, відстаючи від трьох основних – DGEEngineering (Німеччина), С.М. Technology b.v. (Нідерланди) та Pressvess Ltd. (Велика Британія).

Аналіз ширини та глибини асортименту продукції підприємства ТОВ «Грінпауер Україна», а також побудова матриці БКГ та проведення SWOT-аналізу показали, що у підприємства є великий потенціал розвитку маркетингової діяльності, досягнення якого буде результатом вдалої маркетингової стратегії.

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано напрями покращення маркетингового комплексу підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер Україна». Аналіз маркетингової діяльності та організаційної структури підприємства виявив брак маркетингового підрозділу, служби маркетингу та маркетингової стратегії. Було наведено рекомендації щодо створення відсутніх елементів. Було проведено розрахунок приблизних витрат, а також визначено основні елементи маркетингової стратегії підприємства: покращення логістики, удосконалення організаційної структури, підвищення екологічності продукції та підвищення корпоративної культури.

В результаті оцінки готовності підприємства до стратегічних змін виявилось, що підприємство є готовим до прийняття маркетингової стратегії. Як систему управління маркетинговою діяльністю підприємства було запропоновано збалансовану систему показників маркетингової діяльності (ЗСПМД).



В якості рекламної кампанії для просування продукції підприємства була запропонована участь у міжнародних конференціях та виставках, що відбудуться у період с 2020 по 2022 роки. Оцінка рентабельності цих заходів визначила їх як рентабельні.

Підприємство ТОВ "Грінпауер Україна" є дуже перспективним та амбітним. У нього є майже все необхідне для досягнення великого успіху на ринку: висококваліфіковане керівництво, передові технології, висока якість продукції, конкурентна ціна і найголовніше – дбайливе обслуговування клієнтів. Основним кроком назустріч реалізації всіх перерахованих переваг є створення маркетингового комплексу, який буде направлений на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Створення підрозділу маркетингу, маркетингової служби та маркетингової стратегії дозволить підприємству використовувати зміни в зовнішньому середовищі в свою користь, даруючи широкі можливості для конкурентної боротьби на ринку. Дотримуючись запропонованим рекомендаціям і вдосконалюючи їх в залежності від обставин, підприємство ТОВ "Грінпауер Україна" стане передовим у своїй галузі і з честю буде відстоювати інтереси українського підприємництва на міжнародній арені.

## RESUME

In today's difficult economic conditions, domestic enterprises are facing the need to address many issues, the main of which can undoubtedly include the issue of increasing the level of competitiveness. Moreover, this problem is of strategic importance for the entire Ukrainian economy, which in recent years has taken a confident course towards export orientation. However, in foreign markets, our products face superior quality, loyalty of local consumers to local producers, more attractive and environmentally friendly packaging and many other factors that tip the scales of buyers, unfortunately, not in favor of Ukrainian goods. This gives great relevance to the issue of increasing the level of international competitiveness of domestic enterprises.

Of course, competitiveness depends on many factors, but due to the obstacles mentioned, the most noteworthy is marketing activities. This concept is very broad and contains a large number of aspects that indicate the main thing: the interaction of internal and external marketing environments, the satisfaction of customers' needs, the consumption of local markets, sales, improvements of the quality of goods and services and much more.

Indeed, today the issue of increasing the level of competitiveness of domestic enterprises is more topical than ever. The answer to this question, judging by the list of strong arguments that arise when assessing the level of competitiveness, lies in the effective application of the marketing complex, which would allow domestic companies to compete successfully in foreign markets. In other words, the level of competitiveness of the enterprise is closely related to the effectiveness of its marketing activities and generally depends on all the marketing activities implemented in the enterprise.

Despite the fact that the topic of international competitiveness and marketing activities is devoted to a large number of scientific studies and works of such foreign

and domestic scientists as M. Porter, G. Mintzberg, A. Smith, A. Cournot, J. Schumpeter, F. Knight, S. M. Klimenko, S. G Kaflevska, V. L Dykan, L. I Piddubna and many others, to date, economics does not have a single answer to the question of effective management and evaluation systems for neither competitiveness nor marketing activities.

The object of research is the process of improvement of the marketing relations of a manufacturing enterprise in a competitive environment.

The subject of research is the theoretical and methodological foundations of the formation of international competitiveness of the enterprise from the standpoint of the effectiveness of its marketing activities.

Of course, talented scientists have proposed whole systems of factors and methods of evaluation, but they are not universal and have significant differences depending on the industry, enterprise and even its management.

The purpose of this research is to study the factors of competitiveness of the enterprise in general, as well as in particular the impact of the effectiveness of marketing activities on it.

In accordance with the purpose of the research, the following tasks were set:

to determine the essence of the competitiveness of the enterprise, the factors of its formation and methods of its evaluation;

to determine the essence of the marketing activity management mechanism of the enterprise;

to study methods of evaluating the effectiveness of marketing activities of the enterprise;

to analyze the financial and economic condition of the LLC "Greenpower Ukraine" company;

to assess the level of international competitiveness of the LLC "Greenpower Ukraine" company;

to analyze the marketing activities of the LLC "Greenpower Ukraine" company.

The following methods were used during the creation of this study: methods of economic and financial analysis; method of expert assessments; method of statistical research; graph-analytical method; and method of grouping and comparison.

For the sources of the information were taken: internal reporting of the LLC "Greenpower Ukraine" company for 2017-2019 financial years; expert assessments of enterprise managers; scientific works of economists; periodicals devoted to the study of marketing activities and competitiveness of enterprises; Internet sources.

The results of the study were published in the tenth issue of the scientific journal "BUSINESSINFORM" for 2020 in the format of a scientific article.

The study consists of an introduction, the main part in the form of three sections, conclusions, a list of sources and attachments. The total volume of the work is 114 pages, including 45 tables, 35 formulas, 9 figures and a list of sources with 61 titles.

In the first section, the methods and approaches to the assessment of the level of competitiveness of the enterprise were studied; the marketing activities management system of the enterprise was formed; the necessary tools for its further evaluation were chosen.

The basic marketing methods for assessing the level of competitiveness of an enterprise and methods for assessing the marketing performance of an enterprise have been introduced.

In the second section, the history of the LLC "Greenpower Ukraine" company was reviewed and the analysis of the financial and economic conditions was carried out. As a result, it appeared that the enterprise has problems with the solvency and liquidity, but on the other hand continues to develop its financial independence.

The analysis of the foreign economic activities of the enterprise was carried out. The result was that the enterprise was active on foreign markets and expanded the range of its products.

Then the level of competitiveness of the researched enterprise was determined using the method based on theory of effective competition, as well as the level of

concentration of the market power was defined. It turned out that the level of competitiveness is quite high for the industry, while the level of concentration of market power is quite low. As a result of comparative analysis with competitors, it turned out that the LLC "Greenpower Ukraine" company has quite strong competitors, lagging behind the three main ones – DGEEngineering (Germany), C.M. Technology b.v. (Netherlands) and Pressvess Ltd. (United Kingdom).

Analysis of the width and depth of range of products of the LLC "Greenpower Ukraine" company, as well as the construction of the BCG matrix and SWOT-analysis showed that the company has great potential for marketing activities, the achievement of which will be the result of a successful marketing strategy.

In the third section, the ways to improve the marketing complex as an elevation mean of the international competitiveness level of the LLC "Greenpower Ukraine" company were proposed. Analysis of marketing activities and organizational structure of the enterprise revealed a lack of marketing department, marketing service and marketing strategy. Recommendations for creation of missing elements were given. The calculation of approximate costs was carried out, and also the basic elements of marketing strategy of the enterprise were defined: improvement of logistics, improvement of organizational structure, increase of ecological friendliness of production and development of corporate culture.

As a result of the readiness to the strategic changes assessment, the enterprise was considered as ready for the acceptance of the marketing strategy. As the system of the marketing activities management, the Balanced scorecard of marketing activity (BSMA) was developed.

As an advertising campaign for the products promotion, the participation in international conferences and exhibitions, which will be held in the period from 2020 to 2022, has been proposed. The profitability of the proposed events assessment determined them as cost-effective.

The main task of any commercial enterprise is increasing its sales volumes, its market share and its incomes. Therefore, in circumstances when each and every

company has this goal, the following question is acute: “How to stand out among competitors?”.

This is the first-line reason for such phenomenon as competition, which plays the main role of the motivator and stimulator of the market activity of enterprises.

Figuratively, the competitiveness of the enterprise is its ability of being seen on the background of the other analogous enterprises, and the better this ability is, the higher the level of the international competitiveness gets. This definition is very simple and clear even for a person far from economics and marketing. However, for professional analysis of this concept it is necessary to pay much more attention to it.

When defining competitiveness, it is impossible to ignore the most well-known and widespread interpretation of the marketing and management giant M. Porter, which defines competitiveness as the property of a good, service, or whole subject of market relations to conduct market activities on a par with similar goods, services or competing subjects of market relations, available in the same market.

Thus, based on the essence of the phenomenon of competitiveness, the factors of its formation and the parameters studied during its evaluation, we can identify a direct and strong relationship between the level of competitiveness of the enterprise and its marketing activities.

The final argument in the competition for a place in the market is indeed marketing activities - a set of measures based on the use of special tools to manage effective demand through adaptive changes in the unique characteristics of the enterprise and its products due to dynamic changes in customer needs. That is why, to understand the process of forming the competitiveness of the enterprise it is necessary to determine the features of the process of managing the marketing activities of the enterprise.

According to today's popular concept, focused on the market and the unique needs of consumers, the organizational and economic mechanism of enterprise management should aim to perform the main functions of marketing by performing other functions of the enterprise, such as production, sales, finance, advertising and others. In other words, each of the areas of the enterprise must take into account the

main purpose of marketing activities – to meet the needs of consumers so that they remain with a strong desire to repurchase the goods or services of the company.

That is why any organization and its divisions must act in accordance with the course of marketing and its features, which will allow more flexible adaptation of internal processes to the needs of the external environment, responding quickly to changes in demand and consumer behavior, gaining a leading position.

The essence of the marketing approach to enterprise management is to create a comprehensive mechanism that would combine the internal capabilities of the enterprise with the needs and preferences of consumers. However, very often the company's focus on marketing functions requires fundamental changes in the management system. This is especially true for small businesses that have a very simple marketing structure or none at all. Therefore, the primary task for the enterprise is to develop a marketing management system.

Management of marketing activities of the enterprise takes place in three areas: the formation of the marketing mix, the formation of the marketing service and the implementation of internal marketing strategy. Thus, the management system of marketing activities of the enterprise is a set of subjects and objects of management, as well as tools, methods, influencing factors, principles and approaches to management, which together are aimed at effective management of marketing activities of the enterprise.

And it is clear that as a result of the implementation of the functions of planning, organization and control, the main function of marketing is formation of marketing activities of the enterprise. The executive body that plays the key role in these processes is the organizational units of the marketing department, which have a clear list of powers and functions. It is not possible to list the required structural units of the marketing department, because its structure depends on the industry, resources and experience, but it is recommended to have the following elements: analysis of the marketing environment unit; information research team; demand research team; research technical support team.

The main condition for the successful functioning of the marketing management system is a constant assessment of its effectiveness, which allows seeing the gaps and weaknesses, strengthening them and improving the system as a whole. However, before proceeding with the assessment, it is necessary to determine the very concept of the effectiveness of marketing activities, as well as the factors influencing it. The fact is that in the context of managing the effectiveness of marketing activities of the enterprise, efficiency as an economic term does not coincide with the common notion that efficiency is a favorable ratio of financial or any other result from activities and costs incurred during implementation of these activities.

However, in the field of marketing management, this interpretation needs additional content. For example, the effectiveness of marketing activities of the enterprise can be interpreted as the ratio of the results obtained after management decisions made by representatives of the management system of marketing activities, and the cost of their implementation. As for the results of marketing management of the enterprise, they include such indicators as increasing demand for products or services of the enterprise, gaining new customers, increasing the level of loyalty of existing customers, full and high quality customer satisfaction, increasing sales, increasing degree of awareness, increasing market share relatively to competitors, and of course increasing profits from sales.

There is a strong connection between the competitiveness of the enterprise and the efficiency of its marketing activity. Marketing is a tool for securing the success of an enterprise in both the domestic and foreign markets. The main goal of marketing efficiency is to improve the competitiveness of the enterprise: to increase the market share; to increase the incomes; to take the advantage of the competitors; to provide the development process and so on. For the studying of this interconnection between the elevation of the competitiveness and efficiency of the marketing activity and to suggest directions of its development for the LLC "Greenpower Ukraine" company, further work was carried out.



The LLC "Greenpower Ukraine" company is extremely promising and ambitious. It possesses everything necessary to achieve great success on the market: qualified management, advanced technology, superior products, competitive price, high quality, and most important – customer care. The main step towards implementation of all the advantages mentioned is creating the marketing complex targeted at the international competitiveness of the enterprise elevation.

The establishment of the marketing department, marketing service and marketing strategy will allow the enterprise to take a vicarious advantage of the external environment, providing wide opportunities to compete successfully on the market.

By thoroughly following the recommendations provided and advancing them when it is needed, the LLC "Greenpower Ukraine" company will become the pace-setter in its industry and with honor will represent the interests of the Ukrainian economy on the international battlefield.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Абабнех Хасан Алі Касем. Метаевристичний підхід до планування рекламної кампанії промислового підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Хасан Алі Касем Аль-Абабнех. – Покровськ, 2018. – 232 с.
2. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: принципи і стратегія : підручник для ВНЗ / Г. Ассель. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
4. Астахова І. Е. Актуальність маркетингових досліджень в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / І. Е. Астахова, Ю. Ю. Ковальова // Конкурентоспроможність та інновації; проблеми науки та практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 17-18 листопада 2017 р., м. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 287-294.
5. Астахова І. Е. Маркетинговий підхід у формуванні конкурентних переваг підприємства / І. Е. Астахова // Конкурентоспроможність та інновації; проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р., м. Харків. – Харків: ФОП Лібуркіна, 2016. – С. 287-291.
6. Астахова І. Е. Особливості стратегій та заходів екомаркетингу / І. Е. Астахова, А. О. Григорова // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 40. – С. 121-124.
7. Астахова І. Е. Формування конкурентних переваг на основі ефективного використання маркетингових активів підприємства / І. Е. Астахова

// Конкуренентоспроможність та інновації; проблеми науки та практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 17-18 листопада 2017 р., м. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 287-291.

8. Балабанова Л. В. Маркетинг менеджмент: наук. вид. / Л. В. Балабанова, під ред. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2011. – 594 с.

9. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр навч. літ., 2012. – 612 с.

10. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 5. – С. 114–118.

11. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 281–286.

12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. – 5-е вид. доп. / С.С. Гарковенко. – К.: Лібра, 2014. – 720 с.

13. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект / І. Гвоздецька // Економіст. – 2017. – №. 9 (371). – С. 31–37.

14. Горбатов В. М. Конкуренентоспроможність і цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу / В. М. Горбатов. – Харків: Вид. «ІНЖЕК», 2006. – 592 с.

15. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г. М. Гузенко // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 12. – С. 227–234.

16. Гуржій Н. Г. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія / Н. Г. Гуржій, Т. В. Шталь, В. В. Писаренко, І. Ю. Мелушова – Х.: Видавництво «Лідер», 2017. – 230 с.

17. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. Р. Гуцуляк // АГРОСВІТ. – 2016. – № 24. – С. 82–85.

18. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2015. – Випуск 36. – С. 100–105.

19. Єгорова О. В. Економічний аналіз: навч. посіб. / О. В. Єгорова, Л. О. Дорогань-Писаренко, Ю. М. Тютюник. – Полтава: РВВД ПДАА, 2018. – 290 с.

20. Зборіна І. М. Конкурентоспроможність організації: Науково-методичний посібник / І. М. Зборіна. – Новополицьк: ПДУ, 2017. – 62 с.

21. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

22. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф, пер. з англ. – Москва : Економіка, 2001. – 240 с.

23. Кафлевська С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012 – №4 – С 80-85.

24. Келлер К. Л., Котлер Ф. Маркетинг та менеджмент: 12-е вид. / Л. К. Келлер, Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 816 с.

25. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась. – Київ: КНЕУ, 2008. – 557 с.

26. Ковбас І. М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства / І.М. Ковбас // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 3. – С. 260–267.

27. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 332–336.

28. Котиш О. М. Узагальнення методичних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О. М. Котиш, А. І. Єсіна // Конкурентоспроможність та інновації; проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 17-18 листопада 2017 р., м. Харків. – Харків: ФОП Лібуркіна, 2017. – С. 265-268.

29. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.

30. Куртіна І. О. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві/ І.О. Куртіна, В.В. Добрянська//Молодий вчений.– 2014.–№7(10). – С.38–40.

31. Ленсколд Дж. Рентабельність інвестицій у маркетингу. Методи підвищення прибутковості маркетингових кампаній / Дж. Ленсколд, пер. з англ.; під ред. В. Колчанова, М. Карлика. – Санкт-Петербург: Пітер, 2005. – 272 с.

32. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату / під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна., 2017. – С. 22-45,112-116. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс).

33. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. – 2017. – С. 119-133. – (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс)

34. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.]; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.

35. Мирошкіна Н. В. Збалансована система показників як сучасний інструмент управління промисловим підприємством / Н. В. Мирошкіна // Економіка. – 2017. – № 1 (57). – С. 100-107.

36. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 560 с.

37. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку / С. О. Пермінова, О. М. Савицька, Я. В. Омельченко // Ефективна економіка. – Київ, 2018. – №1. – С. 32-38.

38. Половенко Л.П. Ефективне управління як основа економічного розвитку/ Л.П. Половенко, С.В. Степова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 16–22.

39. Портер М. Конкуренція / М. Портер, пер. з англ. – Москва: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 495 с.

40. Похабов В. І. Методика оцінки системи управління маркетингом на підприємстві / В. І. Похабов // Маркетинг. – Київ, 2001. – № 5. – С. 102–104.

41. Райко Д. В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства / Д. В. Райко, Л. Е. Лебедева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Харків, 2015. – С. 107-123.

42. Салига С. Я. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 56 с.

43. Сидорчук Р. Р. Маркетингове управління діловою активністю підприємств малого і середнього бізнесу: Монографія. / Р. Р. Сидорчук. – М., 2012. – 517 с.

44. Синько В. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції. / В. І. Синько, Б. С. Вольдер // Машинобудівник. – 2008. – №3. – С. 32-37.

45. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Ю. Сіваченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.

46. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: підходи та практична проблематика : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ.

навч. закл. Ужгородський нац. ун-т, Вищ. навч. закл. Укоопспілки, Полтавський ун-т економіки і торгівлі. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 307 с.

47. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю. М. Тютюнник, Л. О. Дорогань-Писаренко, С. В. Тютюнник. – Полтава: ПДАА, 2016. – 430 с.

48. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту): підручник / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.

49. Фатхутдинов Р. А. Організація виробництва: підруч. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

50. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства / І. П. Чайка // Тернопільський національний економічний університет. – 2017. – Том 27., № 1. – С. 257–262.

51. Чернишова О. Б. Конкуреноспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / О. Б. Чернишова, С. М. Цуркан, О. Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

52. Шинкаренко В. Г. Управління конкуреноспроможністю компанії / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харків: Вид. ХНАДУ, 2003. – 186 с.

53. Шталь Т. В. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / Т. В. Шталь, І. Е. Астахова, В. О. Козуб. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 275 с.

54. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкуреноспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.

55. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства. – [Електронний ресурс]. / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2018. – Режим доступу: [https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/3adler\\_ekonomichna\\_diagnostika/p4.html](https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html).

56. Дзеніс В. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкуреноспроможності підприємства. – [Електронний ресурс]. / В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс // Економіка та суспільство: електронне наукове

фахове видання. 2017. №13. Режим доступу:[http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/11.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf).

57. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій. – [Електронний ресурс]. / Ю. В. Лаврова // Харків, 2012. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/37178>.

58. Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. – [Електронний ресурс]. / В. П. Мартиненко, І. В. Манько // Економіка та управління підприємствами. 2018. №5. Режим доступу: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/17.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf)

59. Міжнародна виставка з поновлюваних джерел енергії, Бірмінгем, Англія [Електронний ресурс]. / Офіційний сайт організації – Режим доступу: <https://www.terrapinn.com/exhibition/solar-storage-live/index.stm>

60. ТОВ «Грінпауер Україна» [Електронний ресурс]. / Офіційний сайт компанії – Режим доступу: <http://greenpower.com.ua/main/>

61. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торгово-посередницьких підприємств України. – [Електронний ресурс]. / В. І. Хамініч // ДНУ імені Олеся Гончара. – 2015. – Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html>.