

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З  
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ПОЛІТИКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

*Владислав БОНДАР*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61 Владислав БОНДАР

Керівник: доктор економічних наук Ніна ДРОКІНА

Рецензент: доктор економічних наук, професор Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Бондарю Владиславу Васильовичу**

- 
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства»  
керівник кваліфікаційної роботи Ніна ДРОКІНА, докт. екон.наук  
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 року № 145
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1. Теоретичні основи маркетингової політики малого підприємства  
2. Аналіз і оцінка маркетингової політики у ТОВ «Компанія «Актив Клімат»  
3. Напрямки вдосконалення маркетингової політики ТОВ Компанія «Актив Клімат
- 
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 20.10.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>12.06.2023-01.09.2023</i>	<i>виконано</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>01.09.2023 - 30.09.2023</i>	<i>виконано</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>01.10.2023 - 31.10.2023</i>	<i>виконано</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>01.11.2023 - 30.11.2023</i>	<i>виконано</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.12.2023 - 07.12.2023</i>	<i>виконано</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>08.12.2023 -10.12.2023</i>	<i>виконано</i>
7.	Перевірка на плагіат	<i>11.12.2023-15.12.2023</i>	<i>виконано</i>
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	<i>16.12.2023 - 20.12.2023</i>	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ Владислав БОНДАР

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ніна ДРОКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ**

**ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Бондар Владислав Васильович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Розробка заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП \_\_\_\_\_ Сергій ФЕДЮНІН

**Висновок керівника магістерської роботи**

Здобувач Бондар Владислав Васильович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання формування маркетингової політики малого підприємства, здійснено аналіз маркетингової політики у ТОВ «Компанія «Актив Клімат», розроблено пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту, розробки програми лояльності та покращення маркетингової політики у ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача на оцінку «90» та присвоїти йому кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ніна ДРОКІНА

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Бондар В.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу \_\_\_\_\_

Олена ВІНОГРАДОВА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 81 стор., 28 рис., 9 табл., 48 джерел.

**Мета роботи** - обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розробки заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації маркетингової політики малого підприємства

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства

**Короткий зміст роботи:**

У роботі визначено роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу; виокремлено сутність та значення маркетингової політики малого підприємства. Надано визначення терміну «маркетингова політика малого підприємства». Розглянуто процес формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства, систематизовано етапи розробки маркетингової стратегії малого підприємства. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; здійснено аналіз маркетингової політики підприємства. Систематизовано елементи маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; проведено SWOT-аналіз та запропоновано карту SWOT-аналізу діяльності підприємства. Оцінено конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано напрямки вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Систематизовано маркетингові заходи для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; запропоновано шляхи вдосконалення товарного асортименту. Розроблено пропозиції щодо покращення програми лояльності, Запропоновано шляхи посилення конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** *маркетинг, маркетингова політика, маркетингова політика малого підприємства, конкурентоспроможність підприємства маркетингова стратегія, товарний асортимент, програми лояльності.*

## ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 81 pages, 28 figures, 9 tables, 48 sources.

**The purpose of the work** is to substantiate the theoretical foundations and practical recommendations for the development of measures to improve the marketing policy of a small enterprise

**The object of the study** is the process of forming and implementing the marketing policy of a small enterprise

**The subject of the study** is the theoretical-methodical and organizational-practical features of the development of measures to improve the marketing policy of a small enterprise

**Summary of the work:**

The work defines the role of marketing in the management of small business enterprises; the essence and significance of the marketing policy of a small enterprise is highlighted. The term "marketing policy of a small enterprise" is defined. The process of forming marketing strategies in the activity of a small enterprise is considered, the stages of developing a marketing strategy of a small enterprise are systematized. The organizational and economic characteristics of the activity of the company Active Klimat LLC LLC are provided; an analysis of the company's marketing policy was carried out. Systematized elements of the marketing policy of Active Klimat LLC; a SWOT analysis was conducted and a SWOT analysis map of the company's activities was proposed. The competitiveness of the enterprise was assessed. Directions for improving the marketing policy of "Active Klimat" LLC are proposed. Systematized marketing activities to satisfy consumer requests and expand the client base of Aktiv Klimat LLC; ways of improving the product range are proposed. Proposals for improving the loyalty program were developed, ways to strengthen the competitiveness of Active Klimat LLC were proposed.

**KEY WORDS:** *marketing, marketing policy, marketing policy of a small enterprise, enterprise competitiveness, marketing strategy, product range, loyalty programs.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	.....	7
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1.	Роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу.....	11
1.2.	Сутність та значення маркетингової політики малого підприємства .....	17
1.3.	Формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства .....	23
	Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ТОВ «КОМПАНІЯ «АКТИВ КЛІМАТ».....	34
2.1.	Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	34
2.2.	Аналіз маркетингової політики підприємства .....	39
2.3.	Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Актив Клімат».....	49
	Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПАНІЯ «АКТИВ КЛІМАТ»... ..	60
3.1.	Заходи щодо вдосконалення маркетингової політики..	60
3.2.	Оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів.....	71
	Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ	.....	80
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	.....	83
ДОДАТКИ.....		86
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація)		

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Війна, яка вже другий рік поспіль випробує на міцність економіку України, загострює проблеми та відкриває нові можливості розвитку малого бізнесу в нашій країні. І маркетинг в цих жорстких умовах стає ключовим інструментом підвищення ефективності та результативності малого підприємства, оскільки спрямований на дослідження та врахування в управлінні підприємством різних сторін ринку, в тому числі, аналізу поведінки споживача. Здійснення управління підприємствами малого бізнесу на основі маркетингу сприяє більш повному та якісному задоволенню потреб споживачів, оптимальному вибору інструментів комплексу маркетингу для досягнення поставлених цілей, завдань та можливості зайняти кращу позицію малого підприємства серед конкурентів, у тому числі і середніх та великих підприємств. Розробка та управління системою маркетингу підприємств малого бізнесу є складним процесом, що потребує відповідних трудових, матеріальних та фінансових витрат. Маркетинг у ньому відрізняється своєю комплексністю, і відмова хоча від одного з його елементів зробить його неефективним, а часом і просто збитковим заняттям. Таким чином, удосконалення маркетингової політики підприємства малого бізнесу є актуальним завданням, особливо в нинішніх умовах господарювання, яке має не тільки теоретичне, а й важливе практичне значення, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Дослідження окремих аспектів інструментів управління маркетинговою політикою підприємства знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Армстронг Г, Балацький Є., Баранов О., Безугла Л., Бондаренко А., Виноградова О., Данніков О., Дарчук В., Дрокіна Н., Друкер П., Жураковський Б., Зайцева Л., Зенів І., Іванечко Н., Ільченко Т., Кашапова А., Катаєв А., Кононенко Є., Котлер Ф., Кравченко В., Кривешко О., Лотиш О., Майовець Є., Мелушова І., Окрепкий Р., Перезовова І., Петруня В., Петруня Ю., Піжук О., Пригара О., Прядко О., Савицька Н., Сенишин О., Старостіна А., Ткаченко Н., Хрупович С., Ціх Г., Щербак В., Юрченко Н., Ярош-Дмитренко Л. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний

пошук шляхів вдосконалення маркетингової політики підприємства. Проте слід зазначити, що у наукових публікаціях недостатньо висвітлені питання щодо особливостей маркетингової політики на підприємствах малого бізнесу України.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розробки заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- визначити роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу;
- виокремити сутність та значення маркетингової політики малого підприємства;
- розглянути формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат»;
- провести аналіз маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Компанія «Актив Клімат»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»;
- надати оцінку економічної ефективності від запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації маркетингової політики малого підприємства

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства.

**Методи дослідження.** Під час дослідження теоретичних питань формування маркетингової політики малого підприємства використано системний підхід, методи узагальнення та групування, аналізу та синтезу, наукової абстракції, історичного та логічного, порівняння. Під час аналізу маркетингової політики у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» використано факторний аналіз, системний підхід, методи узагальнення і конкретизації, прогнозування та абстрагування, графічного



представлення результатів. При розробці пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту, вдосконалення програми лояльності та покращення маркетингової політики у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» використано комплексний підхід, методи узагальнення та групування, аналізу та синтезу, порівняння, графічного представлення результатів.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингової політики, маркетингу, з проблем розробки заходів щодо вдосконалення маркетингової політики малого підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингової політики, первинна документація ТОВ «Компанія «Актив Клімат» та інформація, отримана в ході а власних спостережень.

**Наукові результати дослідження полягають у такому:** надано визначення терміну «маркетингова політика малого підприємства»; обґрунтовано проблеми здійснення маркетингової діяльності на малих підприємствах; систематизовано елементи маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; систематизовано маркетингові заходи для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; запропоновано шляхи покращення товарного асортименту у ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; обґрунтування напрямів формування ефективної маркетингової політики на малих підприємствах.

**Практична значущість роботи:** проведено SWOT-аналіз та запропоновано карту SWOT-аналізу діяльності підприємства; систематизовано порядок розроблення, цілі, завдання і визначено етапи програми лояльності для ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; побудовано узагальнену схему вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; розраховано матрицю результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у Київській області; побудовано багатокутник конкурентоспроможності підприємств на ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році; визначено ключові показники для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів ТОВ «Компанія «Актив Клімат»; розраховано основні показники та результати економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

**Апробація і публікації результатів роботи.** Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Виноградова О.В., Дрокіна Н.І., Бондар В.В. Особливості маркетингової політики малого бізнесу в Україні в умовах війни. Науковий журнал «Менеджмент. Економіка. Бізнес». №1-2. 2023 р.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 81 сторінці. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатку.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу

Забезпечення ефективного розвитку і функціонування, як великих підприємств, так і малих фірм за умови ринкової системи господарювання на даний час є складною комплексною проблемою. Головним орієнтиром виробництва та продажу продукції стали потреби та попит конкретних груп споживачів. Ефективна робота на внутрішньому та зовнішньому ринку вимагає знання та обліку об'єктивних ринкових законів, вміння організувати регулярне отримання і оперативне використання ринкової інформації, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та ін. Все це є елементом маркетингу – однієї з найбільш ефективних концепцій економіки.

Саме з урахуванням маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку [1, с. 93].

Маркетинг – це система організації та управління виробничої та збутової діяльністю підприємств, вивчення ринку з метою формування та задоволення попиту на продукцію та послуги та отримання прибутку. У термін «маркетинг» фахівці вкладають подвійний зміст: це одна з функцій управління, і цілісна концепція управління в умовах ринкових відносин [2-7].

Розглянемо різні визначення поняття «маркетинг». Згідно Філіпу Котлеру та Армстронгу Гарі, маркетинг – це вид людської діяльності, що здійснюється за допомогою обміну та спрямована на задоволення вимог та потреб [7, с. 202]. Американська асоціація маркетингу дає таке визначення: «...маркетинг - це процес, що включає планування та реалізацію задуму, ціноутворення, просування та втілення ідей, товарів та послуг через обмін, який задовольняє мету окремих осіб та організацій» [8].

А.П. Панкрухін вважає, що маркетинг - це ринкова філософія, стратегія та тактика мислення та дії суб'єктів ринкових відносин: виробників, посередників у комерційній діяльності, споживачів, постачальників, практичних економістів, вчених, цілих організацій, аж до урядових органів [9, с. 166].

Погодимось з даними визначеннями і вважатимемо, що – це людська діяльність, яка так чи інакше має відношення до ринку. Маркетинг – це робота з ринком задля здійснення обмінів, мета яких – задоволення людських вимог та потреб. Основу діяльності маркетингу складають розробка товару, дослідження, налагодження комунікації, організація розподілу, встановлення цін, розгортання служби сервісу.

Маркетинг – це спосіб переконати маси зробити покупку, більшість помилково ототожнюють це поняття зі збутом та стимулюванням. Різниця полягає в наступному: збут, головним чином, передбачає контакт віч-на-віч – продавець має справу з потенційними покупцями. Маркетинг використовує засоби масової інформації та інші способи, щоб заволодіти увагою та переконати багатьох людей – людей, які можуть взагалі не мати жодного прямого контакту ні з ким із компанії даного збутовика. Один із провідних теоретиків із проблем управління, Петер Друккер, говорить про це так: мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета - так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть точно підходити останньому і продавати себе [10, с. 54].

Виходячи з розглянутих визначень, можна сказати, що *маркетинг* - це комплексна система організації виробництва та збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів та отримання прибутку з урахуванням дослідження та прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. У цих програмах закладено заходи щодо покращення товару та його асортименту, вивченню покупців, конкурентів та конкуренції, щодо забезпечення цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту та реклами, оптимізації каналів товароруку та організації збуту, організації технічного сервісу та розширення асортименту сервісних послуг.

Маркетинг у галузях сфери малого бізнесу - комплексна система управлінської, регулюючої та дослідницької діяльності, яка враховує галузеві особливості та спрямована на задоволення потреб суспільства відповідно до купівельного попиту. В результаті головна мета маркетингу полягає у задоволенні потреб суспільства з урахуванням матеріальних та духовних запитів. Сутність маркетингу як системи управління виробничо-господарською діяльністю відбивають принципи маркетингу, які передбачають ефективне досягнення його цілей. Основні принципи маркетингу наведено на рис. 1.1 [11, с. 48].

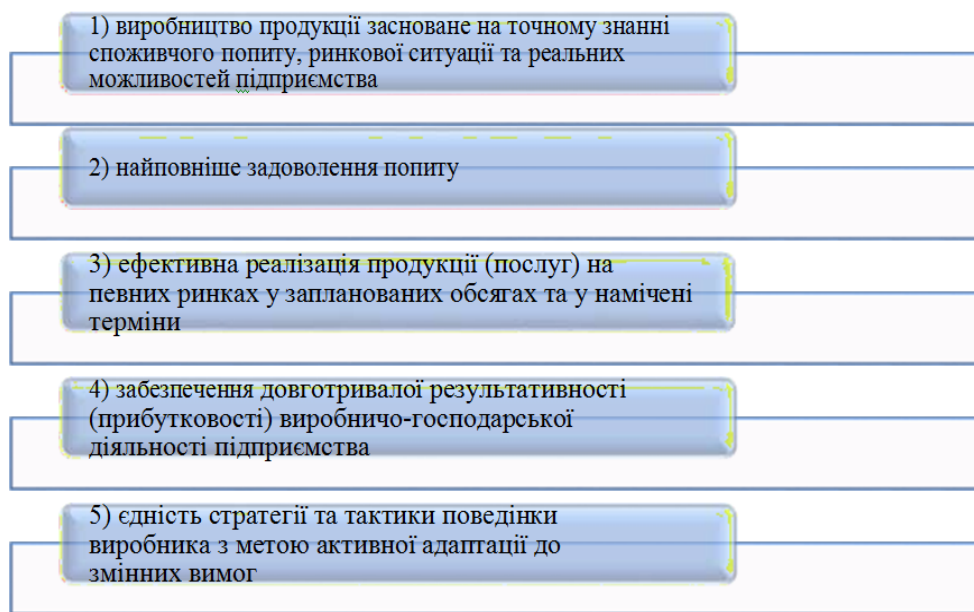


Рис. 1.1. Основні принципи маркетингу підприємства

Напрямки маркетингової діяльності є ключовими складовими всіх стадій відтворювального процесу – від виробництва матеріальних благ, їхнього розподілу, звернення до стадії кінцевого споживання.

Маркетингова діяльність має сприяти розвитку підприємства у вибраному напрямі, тому цілі її є прямим відображенням загальної місії компанії. Головне, щоб між обраними напрямками розвитку існував зв'язок. Цілі маркетингу можуть бути якісними та кількісними. Якісні цілі дуже складно виміряти за допомогою будь-якого показника. До якісних цілей можна віднести [12]:

- створення сприятливого образу фірми;
- найповніше задоволення існуючих потреб;

- інформування споживачів про товари та послуги;
- турбота про довкілля;
- створення сприятливих умов продажу товару та ін.

Кількісні цілі мають чіткий вимір в умовних одиницях і результати досягнення можуть бути легко розраховані з допомогою певних показників.

Завдання маркетингу випливають із цілей і представляють собою набір послідовних дій, які фірма має виконати, щоб домогтися намічених результатів. Так, основними завданнями маркетингової діяльності є: створення та стимулювання попиту на продукцію чи послугу, гарантія обґрунтованості прийнятих управлінських рішень на підставі маркетингових досліджень та розширення при цьому обсягу продажів, отже збільшення частки на ринку та прибутку.

Роль маркетингу в управлінні підприємствами бізнесу можна відобразити за такими основними аспектами [13, с. 39; 14-15]:

- 1) Аналітичний аспект (уміння аналізувати, розуміти, прогнозувати тощо).
- 2) Активний аспект (здатність проникати на нові ринки, проводити дослідження тощо).
- 3) Ідеологічний аспект (здатність створювати певні образи товару, марки, фірми у свідомості споживачів та ін.).

Модель маркетингової діяльності для підприємства, представлена на рис. 1.2 [16-17].

Активне застосування маркетингу як складової системи управління підприємством малого бізнесу дозволить [18]:

- проводити комплексні дослідження ринку;
- здійснювати аналіз ринку;
- проводити сегментацію;
- формувати попит на продукцію (товар);
- позиціонувати товар;
- розробляти комплекс маркетингу для цільового сегменту тощо.



Рис. 1.2. Модель маркетингової діяльності на підприємстві

Однак цим не обмежується роль та значення маркетингу у діяльності малого підприємства.

Організація маркетингової діяльності має на увазі індивідуальний підхід. Немає єдиної технології, кожна компанія вибирає свій шлях для досягнення цілей. Фактично, будь-який продукт – це укладена в упаковку послуга для вирішення якоїсь проблеми. Завдання діяча на ринку – виявити приховані за будь-якою продукцією потреби та продавати не властивості цієї продукції, а вигоди від неї. Очевидно, властивості продукту – його розмір, колір, упаковка також дуже важливі, але вирішальне значення мають інші чинники. При купівлі споживач керується насамперед тими благами, які може надати даний продукт. В умовах військового стану, соціальної нестабільності, економічної кризи, слід приділяти особливу увагу, маркетингу, який є додатковою перевагою для підприємств малого бізнесу [19-20]:

- не скорочувати витрати на службу маркетингу;
- переформатувати продуктову стратегію, приділяти більше уваги інноваційним проектам;

- оптимізувати продуктовий асортимент, відмовитися від товарів, які не дають доходу;
- ціноутворення зробити гнучким, система знижок та бонусів має бути переглянута;
- мають зменшитися витрати на цінні рекламні кампанії, увагу слід приділяти малобюджетному «партизанському маркетингу»;
- постійний моніторинг і прогноз розвитку ринку, бачення перспективи відродження ринку чи окремих його сегментів;
- маркетингові дослідження мають бути оперативними;
- особливу увагу приділяти програмам лояльності.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу, мало лише підтримки з боку держави, необхідно вдосконалювати внутрішній потенціал, основою якого має стати маркетинговий підхід в управлінні малим підприємством, що дозволить забезпечити:

- стабільний та необхідний прибуток;
- повне і якісне задоволення потреб цільового сегмента;
- глибоке дослідження ринку;
- прогнозування та стратегічну орієнтацію;
- постійний контроль та моніторинг навколишнього середовища;
- миттєве реагування, адаптація до зміни впливу чинників довкілля та створення резерву для зменшення цього впливу або його ліквідації тощо.

Отже, маркетинг має значення для будь-якого підприємства, зокрема і малого. Управління маркетингом, як складний системний процес, це дії, що здійснюються над вихідним матеріалом (вхід процесу), збільшують його цінність та призводять до певного результату (вихід процесу). Вхід процесу - маркетингова інформація (первинні, вторинні дані). Вихід процесу - маркетинг-мікс і відповідний йому рівень попиту. Управління маркетинговою діяльністю підприємства має відбуватися відповідно до обраного стратегічного напрямку розвитку та поточної ринкової ситуації.



## **1.2. Сутність та значення маркетингової політики малого підприємства**

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємство має надавати значної ролі маркетинговим заходам, які покликані орієнтувати діяльність підприємства задоволення ринкових потреб шляхом створення цінностей споживачам. Одна з причин непопулярності концепції маркетингу серед малих підприємств полягає у значних інвестиціях на комплекс маркетингових заходів. Щоб вижити в гострій конкурентній боротьбі, підприємства малого бізнесу повинні усвідомлювати, що маркетинг - це наука, яку необхідно опанувати [21-22].

Значну роль підвищення конкурентоспроможності малого підприємства грає маркетингова політика.

Сутність маркетингової політики полягає у визначенні її поняття, структури, елементів та цілей. На кожному етапі маркетингової політики існують як високовитратні, так і низьковитратні альтернативи, вміле застосування яких вимагає значно менших вкладень за мінімального ризику [23].

Маркетингова політика є основним документом підприємства, що визначає виробництво продукції, ціноутворення та збутову діяльність підприємства. У конкурентній боротьбі керівникам підприємства необхідно постійно і всебічно вивчати потреби різних категорій споживачів, що змінюються, визначати фактори, що впливають на їх поведінку, на основі отриманих даних розробляти і вдосконалювати управлінські рішення і комплекс інструментів маркетингу організації [24].

Для розвитку та оптимізації бізнесу потрібно докласти максимальних зусиль, провести розробку ефективного плану реалізації бажаних завдань. Важливим структурним елементом маркетингової політики є реалізація планів маркетингу. Для кожного напрямку діяльності повинні бути підготовлені плани маркетингових заходів щодо товарів, торгових марок та ринків. Одним із способів планування організації маркетингу є поділ його на елементи, залежно від їх приналежності до підрозділів компанії, на основі концепції marketing mix з додаванням ще одного елемента - ринку (рис. 1.3) [15, 25].

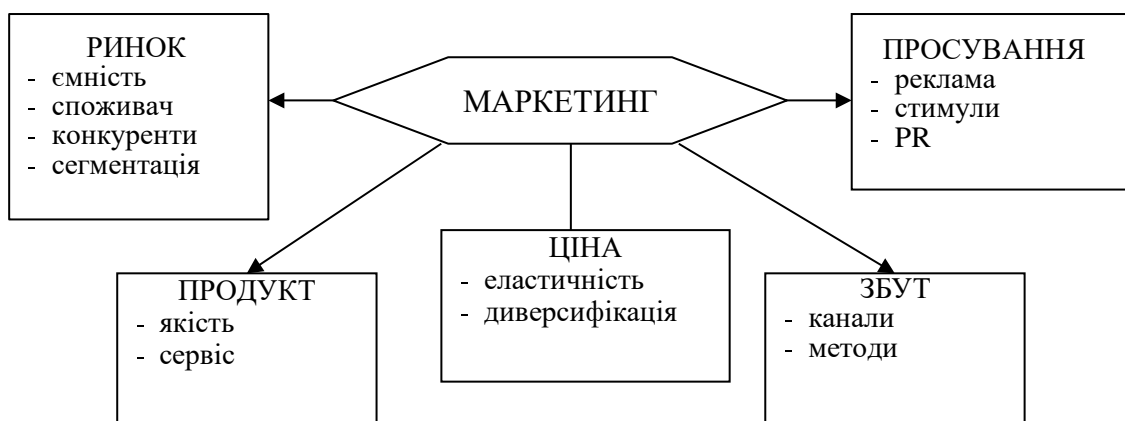


Рис. 1.3. Класифікація елементів планування маркетингу

Як сучасна концепція управління, маркетинг покликаний забезпечити задоволення потреб клієнтів. При цьому для малих фірм він не лише засіб виживання. Ефективне використання численних інструментів та прийомів маркетингової діяльності дозволяє невеликим підприємствам процвітати та успішно працювати навіть в умовах високого рівня конкуренції.

Важливою умовою ефективної реалізації маркетингової політики організації є відповідальність за план. Відповідальність за план, зазвичай, несуть маркетингові служби. Служба маркетингу відстежує та коригує свої плани у процесі контролю маркетингу. Оперативний контроль відстежує виконання поставлених річним планом цілей за обсягами прибутку та виробництва. Стратегічний контроль дозволяє переконатися у відповідності маркетингових цілей, стратегій та систем реальному та прогнозованому стану ринкового середовища. Періодичне проведення маркетингового аудиту здійснюється з метою виявлення маркетингових можливостей та загроз та визначення сприятливих короткострокових та довгострокових дій для покращення існуючих ринкових позицій. Компанія використовує отримані висновки для кращого розуміння та пристосування до ринкового середовища. Зрозуміло, для малого підприємства може бути достатнім лише одного фахівця, відповідального за весь маркетинг або хтось із керівників сам виконує функцію маркетолога. Для середнього підприємства може знадобитися від трьох до п'яти маркетологів. Повноцінний

відділ маркетингу зі штатом понад 15 осіб під силу утримувати, швидше за все, досить великій організації.

Сучасна структура відділів маркетингу дуже різноманітна. Найбільш поширена - функціональна маркетингова організація, в якій окремі менеджери виконують маркетингові функції та підзвітні директору з маркетингу. Компанія також може використовувати організацію за географічною ознакою, в якій зусилля та функції розділені, виходячи з географічного розташування ринків. Якщо використовується маркетингова організація з товарів, менеджери з товару займаються продукцією та співпрацюють з фахівцями з інших відділів розробки та реалізації плану. Ще однією формою є організація управління з ринків, менеджери якої займаються певними ринками та співпрацюють із фахівцями з інших функціональних підрозділів [26].

Основна частина маркетингового плану включає огляд плану маркетингових заходів, аналіз ринку, можливості та загрози, завдання та проблеми, маркетингові стратегії, програми дій, бюджет та контроль. Як правило, практично виходить, що набагато легше запланувати стратегії компанії, ніж їх реалізувати. Типова модель маркетингової програми підприємства представлена на рис. 1.4 [25-27].



Рис. 1.4. Типова модель маркетингової програми

Важливим елементом реалізації маркетингової політики організації є контроль маркетингу, який є процесом кількісного визначення та аналізу результатів реалізації маркетингової політики та її планів, а також здійснення коригувальних дій для досягнення поставлених цілей. На жаль, період кризи пов'язаний із багатьма негативними явищами у діяльності підприємств та організацій.

Вибір напрямку у виробництві та реалізації товарів та послуг є наступним надзвичайно важливим питанням. У цьому організаційна структура управління підприємством має відповідати поставленим завданням [28-29].

Виділимо ключові завдання маркетингу малого підприємства:

1. Бренд, що запам'ятовується і неповторний бренд. Секрет успіху в малому бізнесі зводиться до здатності компанії залишити потужне і незабутнє враження на візуальному рівні. Необхідно створити потужний бренд, який істотно відрізнятиметься від існуючих брендів на ринку.

2. Створення міцного зв'язку з цільовою аудиторією підприємства. Для цього необхідно з'ясувати потреби клієнтів малого підприємства та запропонувати їм те, чого вони потребують. Головне – це правильно визначити цільову аудиторію та перелік її потреб.

3. Привабливий дизайн пропозиції. Саме 80% рішень про покупку приймають на емоціях. Основне завдання маркетолога малого підприємства - зрозуміти, на які емоції впливати і створити пропозицію, яка їх перекриватиме.

4. Здійснений маркетинговий план, який має чітко описувати загальну картину і ґрунтуватися на основних стовпах маркетингу – на 4Р (товар, ціна, місце, просування). Оскільки близько 90% власників малого бізнесу не мають такого плану, то підприємство, яке його використовує, матиме колосальну перевагу на ринку.

У поточній ринковій ситуації багато малих фірм працюють у складних умовах, брак фінансів, персоналу, виробничих потужностей, характерних для будь-якої кризи. Тому доцільно здійснювати вибір основного напрямку діяльності паралельно з наступним етапом – аналізом можливостей підприємства, необхідних

щодо реалізації маркетингової стратегії, і навіть виникаючих потенційних проблем. Природно, що при управлінні маркетинговою діяльністю необхідно проаналізувати такі можливості [29-30]:

1. Можливість зміни асортименту продуктів (послуг) показує, наскільки гнучку асортиментну політику має підприємство, як швидко може реагувати на потреби ринку. Безперечно, це є перевагою при функціонуванні в умовах масового виробництва та досить низької диференціації продуктів чи послуг.

2. Можливість створення нових конкурентних переваг, таких як ціна або надання продукту відмінних рис у будь-якому варіанті дає явну перевагу перед конкурентами, дозволяє бути на крок попереду і залучає потенційних споживачів, посилюючи позицію фірми на ринку. Підвищення ефективності наявних і використовуваних ресурсів дає перевагу у сфері витрат: підприємство має можливість знижувати виробничі витрати, собівартість продукції та послуг, що дуже важливо за умов кризи.

Можливість приступити до створення товару-аналогу або товару-замінника розглядають не всі підприємства, боячись втратити індивідуальність та імідж в очах споживачів, проте, якщо не розглядати випадок, коли товар має унікальні характеристики, то такий варіант може бути використаний при зниженні купівельної спроможності та падінні обсягів продажу основного товару чи послуги. Перспектива збільшення частки ринку цікавить абсолютно всі підприємства, оскільки від цього залежить їх стійкість на ринку і конкурентна позиція.

Тим не менш, незважаючи на великий рівень мобільності та інші безперечні плюси ведення малого бізнесу, малі підприємства стикаються із суттєвими проблемами. Тому не дивно, що і маркетингова діяльність на малих підприємствах також зустрічає ряд проблем.

По-перше, ризиковий характер маркетингу. На малий бізнес величезний вплив мають політичні, соціальні та економічні чинники, впливає і оточення компанії - конкуренти, постачальники, споживачі. У зв'язку з цим можна говорити про високий рівень невизначеності середовища, в якому працюють малі

підприємства, отже, їх маркетингова діяльність також здійснюється в умовах невизначеності та ризику.

По-друге, менеджер фірми – гарний маркетолог. Маркетингова діяльність малого підприємства значною мірою відрізняється від аналогічної діяльності середніх і великих підприємств. У малому бізнесі немає можливості утворювати спеціальні відділи маркетингу, до функцій яких входять такі прерогативи, як дослідження споживачів, конкурентів та ринків, вироблення стратегій з освоєння нових ринкових ніш, формування рекламних кампаній, акцій, вдосконалення збутової політики. Однак, незважаючи на це, малі підприємства потребують маркетингових рішень, які дозволять безперервно приносити прибуток бізнесу, але більшість із них не знає, з чого почати або на чому зосередити свої зусилля.

По-третє, вибір інструментів маркетингу. Малому підприємству необхідно дуже ретельно підходити до вибору інструментів маркетингу, які будуть використовуватися для досягнення його економічних цілей, оскільки коштів, як правило, небагато і вистачає на мінімальну кількість маркетингової активності, що вимагає вкладень.

По-четверте, спеціалізований маркетинг. Оскільки малим підприємствам дуже складно вижити і зайняти ринкову нішу, їх маркетингова стратегія має бути спрямована на задоволення потреб конкретного споживача. Тут головна проблема полягає в тому, щоб вибрати правильно предмет спеціалізації, оскільки, враховуючи скутість у фінансових ресурсах, підприємство матиме дуже мало шансів на виправлення своєї помилки.

Мале підприємство, керівництво та співробітники якого успішно справляються з вирішенням перерахованих проблем маркетингової політики, може успішно працювати з клієнтами, ефективно відповідати їхнім потребам, утримуючи свою частку ринку.

Таким чином, *маркетингова політика малого підприємства* це - комплексний план організації взаємопов'язаних і взаємозумовлюючих процесів з виробництва продукції, ціноутворення, збуту і просування продукції, побудований на основі маркетингового аналізу з врахуванням особливостей діяльності малих

підприємств. Розробка маркетингової політики складається з наступних етапів: постановка цілей, розробка маркетингової стратегії, визначення та використання маркетингових інструментів.

### **1.3. Формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства**

Успішність компанії та тривале перебування на ринку забезпечуються правильним підходом до ведення господарської діяльності та постійним моніторингом ситуації в економічній сфері. Якщо керівництво займається плануванням та аналізом своїх дій, то будь-які ризики будуть виявлені на ранньому етапі та вжиті заходи щодо їх мінімізації.

Маркетингова стратегія – це величезний механізм такого планування, що визначає мету, до якої необхідно йти, та способи її досягнення. Діагностика маркетингової діяльності підприємства є важливим етапом у розробці стратегії маркетингу [28].

Одним із основних аспектів управління маркетингом є розробка та реалізація маркетингової стратегії. Тому щоб стати стратегією розвитку малого бізнесу, необхідно весь набір проблем і завдань цього бізнесу систематизувати. Всі завдання, проблеми та заходи щодо їх виконання повинні бути розраховані на довготривалі періоди часу, орієнтовані на досягнення поставленої мети малого бізнесу. Вони мають бути взаємопов'язані, доповнювати, а не суперечити один одному. Їх необхідно ув'язати за ресурсами та в часі, адаптувати до зовнішнього середовища. Як видно, шляхів вирішення перелічених вище завдань може бути безліч. І кожен малий бізнес, безсумнівно, має право мати свою стратегію, що відрізняється від інших. Але всі різноманітні стратегії, які використовують бізнеси, можна систематизувати та призвести до модифікацій кількох базових стратегій (у деяких джерелах базові стратегії називають еталонними). Кожна з них ефективна за певних внутрішніх умов бізнесу та стану навколишнього середовища. Далі розглянемо які види стратегій існують.

Існує два можливі погляди на стратегію бізнесу. Перший погляд конкретніший. Це конкретний довгостроковий план досягнення малим бізнесом поставленої мети. Такий варіант погляду на стратегію ґрунтується на тому, що всі процеси, що відбуваються з бізнесом передбачувані, а процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, носять зумовлений характер, піддаються контролю та управлінню. У реальному житті це трапляється досить рідко. Другий підхід до стратегії передбачає визначення довгострокового розвитку малого бізнесу, в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, а також адаптацію бізнесу в навколишньому середовищі, що змінюється. Природно, за такого підходу вибрати правильну стратегію набагато складніше. Доводиться спиратися не лише на реалії, а й на статистику та прогнозування. Але цей підхід знаходить ширше застосування [28, с. 48; 30-31].

У реальному бізнесі виділяють чотири базові стратегії. Кожна з них ефективна за певних умов та станах навколишнього середовища. Вони відображають чотири різні варіанти стратегії бізнесу, а саме:

1. Стратегія концентрованого зростання - це стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товарів виробництва. У цій стратегії насамперед розвиток бізнесу встановлюється від його, досягнутого на момент розробки стратегії, стану. Ця стратегія передбачає зміну або доопрацювання продуктів, що випускаються бізнесом, розширення і, навіть, деякі зміни ринку. Якщо малий бізнес приймає рішення дотримуватися цієї стратегії, він планує покращувати власну продукцію або почати виробляти нову, якіснішу, затребувану ринком. Ця стратегія передбачає покращення позицій бізнесу на ринку. Для малого бізнесу це найпростіший, найзручніший і найменш ризикований спосіб дії. Його обирають більшість малих бізнесів, і багато великих бізнесів із сферою діяльності.

Стратегію концентрованого зростання можна розділити на кілька типів стратегій малого бізнесу [32]:

1) Стратегія створення та розвитку продукту. Цілком очевидно з назви, що ця стратегія передбачає виробництво абсолютно нових продуктів, а також



докорінну модернізацію продуктів, що вже випускаються, для успішної їх реалізації на вже раніше освоєному ринку. За рахунок цього можливе розширення бізнесу і має підвищитися його конкурентоспроможність.

2) Стратегія посилення позицій на ринку. Передбачає набір заходів та дій, що сприяють максимальному посиленню позицій як конкретної продукції, так і малого бізнесу в цілому на ринку. Ця стратегія передбачає підвищену увагу до маркетингу та ретельне дослідження споживчого попиту.

3) Стратегія розвитку ринку товарів та послуг. Ця стратегія передбачає пошук нових ринків для продуктів, що випускаються.

Заснована на пошуку нових ринків у нових регіонах, у нових країнах, тобто вихід за межі звичних і освоєних ринків збуту.

Стратегія зростання - це стратегія, що передбачає динамічний розвиток бізнесу, освоєння нових технологій, структурні зміни бізнесу, створення чи придбання нових виробництв та підрозділів. Стратегію зростання, також можна поділити, на кілька типів стратегій бізнесу [33-34]:

1. Стратегія інтегрованого зростання. Це стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу за допомогою нарощування його структури. Для цієї стратегії характерна поява нових виробництв та створення нових підрозділів. Посилення структури бізнесу може відбуватися як за рахунок внутрішнього розвитку бізнесу, так і за рахунок поглинання інших бізнесів, придбання нових готових структур. Ця стратегія може розвиватися у двох напрямках:

1) Перший напрямок передбачає розвиток бізнесу за рахунок поглинання чи придбання бізнесів – постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих. Це дозволяє зменшити витрати бізнесу, зосередити всі фінансові потоки лише в руках. При реалізації цієї стратегії часто-густо джерела сировини, постачальники матеріалів, які були головними джерелами витрат, стають, навпаки, джерелами додаткового прибутку. Така стратегія називається стратегією зворотної вертикальної інтеграції.

2) Другий напрямок передбачає розвиток бізнесу за рахунок поглинання або придбання бізнесів – споживачів та розповсюджувачів його продукції.

3) Контроль над споживачами продукції може підвищити рівень маркетингу, покращити координацію продажу та приносити додатковий прибуток. Така стратегія отримала назву вперед вертикальною інтеграцією, що йде.

2. Стратегія диверсифікованого зростання. Ця стратегія використовується у разі коли ринок переповнюється, ринкова ніша вичерпала свій потенціал і більше не споживає продукцію бізнесу. Стратегія ця передбачає розширення асортименту продукції і пошук нових можливостей на ринку. Така стратегія розвитку підходить для малого бізнесу, що росте, прагне розширення. Ця стратегія може розвиватися у кількох напрямках:

1) Перший напрямок передбачає виробництво абсолютно нових товарів та послуг, заснованих на вже наявних виробничих процесах та існуючих технологіях. Виробництво існуючої продукції не припиняється і використовується як база для розширення асортименту. Така стратегія називається стратегією центрованої диверсифікації.

2) Другий напрямок передбачає виробництво нової продукції з освоєнням абсолютно нових технологій. Ця стратегія передбачає навчання персоналу чи запрошення нових співробітників, які компетентні у сфері нових технологій. Така стратегія називається стратегією горизонтальної диверсифікації.

3) Третій напрямок ґрунтується на розширенні бізнесу за рахунок введення в експлуатацію нових виробництв. Причому продукція, що вироблятиметься, може бути не пов'язана з тією, яку вже виробляє бізнес і призначена для нових ніш на ринку. Така стратегія називається стратегією конгломератної диверсифікації. Реалізація цієї стратегії має призвести до входу на нові ринки.

Стратегія скорочення – це цілеспрямоване та регульоване скорочення бізнесу, пов'язане зі змінами на ринку, в економіці регіону чи країни. Ця стратегія використовується тоді, коли бізнес потребує перезавантаження, наприклад, після тривалого періоду зростання, перенасиченості або скорочення ринку, дата підвищення ефективності бізнесу при спадах в економіці. Як правило, ця стратегія може бути досить болісною для бізнесу. Але за правильного підходу до реалізації стратегії скорочення, це може стати єдиним виходом, що дозволило б бізнесу

продовжувати свою роботу. Така стратегія може бути корисною для оновлення малого бізнесу, впровадження нових технологій та ліквідації виробництв, незатребуваних ринком продуктів.

Стратегію скорочення можна розділити на кілька типів стратегій бізнесу [28]:

1) Ліквідаційна стратегія. Використовується після прийнятого рішення ліквідувати бізнес. Це може бути через неможливість вести бізнес або через неможливість його продати та небажання продовжувати. Ця стратегія дозволяє уникнути значних втрат під час ліквідації бізнесу.

2) Стратегія зменшення витратків. Суть її зрозуміла з назви і полягає в тому, що бізнес шукає можливості скоротити витрати, зменшити витрати. Ця стратегія дозволяє за деякого скорочення бізнесу істотно підвищити його ефективність.

3) Стратегія скорочення. Передбачає закриття деяких напрямів та підрозділів бізнесу. Вона застосовується за необхідності виключення найменш перспективних і найефективніших напрямів бізнесу або виходу з усіх непрофільних напрямів бізнесу.

4) Стратегія «збирання врожаю». Ця стратегія передбачає створення чи переорієнтацію бізнесу для отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді. Використовується і в ситуації, коли стає зрозуміло, що бізнес є безперспективним і немає бажання використовувати інші стратегії.

Але на практиці багато бізнесів використовують одночасно кілька базових стратегій, які доповнюють одне одного. Ці стратегії, які поєднують кілька базових стратегій розвитку бізнесу, називаються комбінованими стратегіями розвитку бізнесу.

Від правильності та точності складеної маркетингової стратегії залежить ефективність і прибутковість будь-якого бізнесу. Системна характеристика маркетингових рішень представлена на рис. 1.5 [28-34]. У цій схемі, в руслі класичного підходу до інтерпретації цілей та завдань маркетингу до управління підприємством, пропонується поділ функцій маркетингу на три рівні: стратегічний – це вищий рівень управління маркетингової діяльністю, найбільшою мірою замикається з рівнем функцій топ-менеджменту підприємства, операційний – найбільшою мірою

відбиває ринковоорієнтовану специфіку маркетингу та контактний рівень – рівень маркетингу персоналу продажу та надання послуг споживачам.

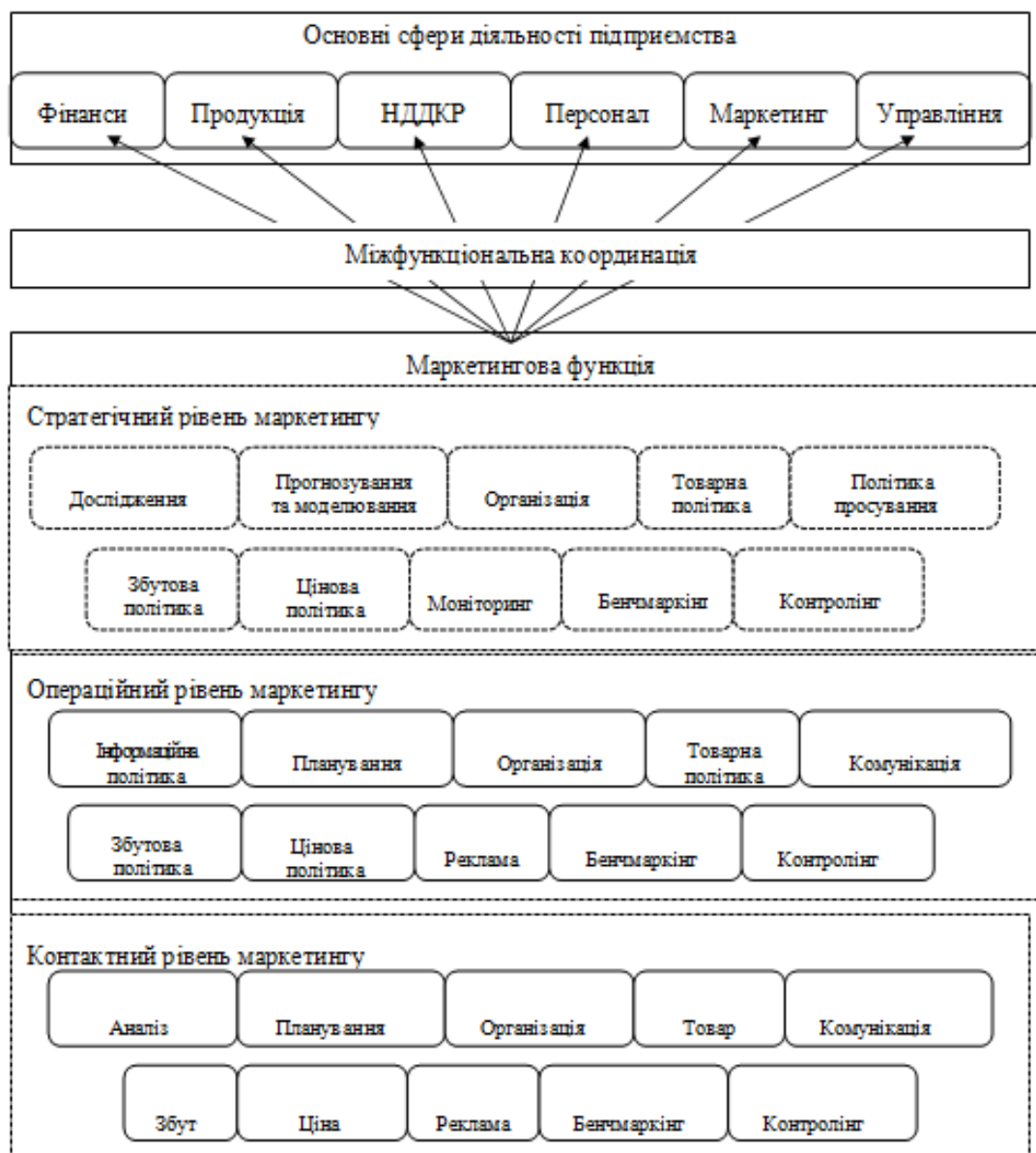


Рис. 1.5. Системна характеристика маркетингових рішень  
(побудовано автором)

Маркетингова стратегія, у першу чергу, необхідна для підвищення ефективності запланованих маркетингових заходів. Реалізація вже готової маркетингової стратегії здійснюється з допомогою спеціальних маркетингових методів. Слід зазначити, що стосовно малого бізнесу у стратегічному аспекті є кілька відмінних рис, що його характеризують: рівень систематизації менеджменту, як правило, мінімальний; виражено розвинені системи управління; виробнича

потужність та ресурси досить обмежені; продуктова лінійка (номенклатура виробів) невелика [28, 34]. Також до специфіки малого бізнесу можливо віднести такі характеристики, як: висока оперативність управління та швидка реакція на зміни ринкової ситуації; нечисленний персонал; відсутність прив'язки до широкої виробничої програми. Найчастіше, малий бізнес, який вимагає для старту невеликих інвестицій, не має достатньо опрацьованого бізнес-плану. А однією із приватних проблем, яку доводиться вирішувати власнику малого підприємства, є дефіцит оборотних коштів, тобто планування грошових потоків є важливою частиною стратегії малого підприємства. У випадку розробки стратегії розвитку організацій малого бізнесу існують свої особливості, до однієї з яких також можна віднести використання кооперативних стратегій. У кооперативних стратегіях особлива увага приділяється процесам: вдосконалення організації діяльності і функцій менеджменту; збільшення ступеня мікроекономічної взаємодії у самій організації [28].

Узагальнені специфічні риси малого бізнесу у стратегічному аспекті наведено на рис.1.6.

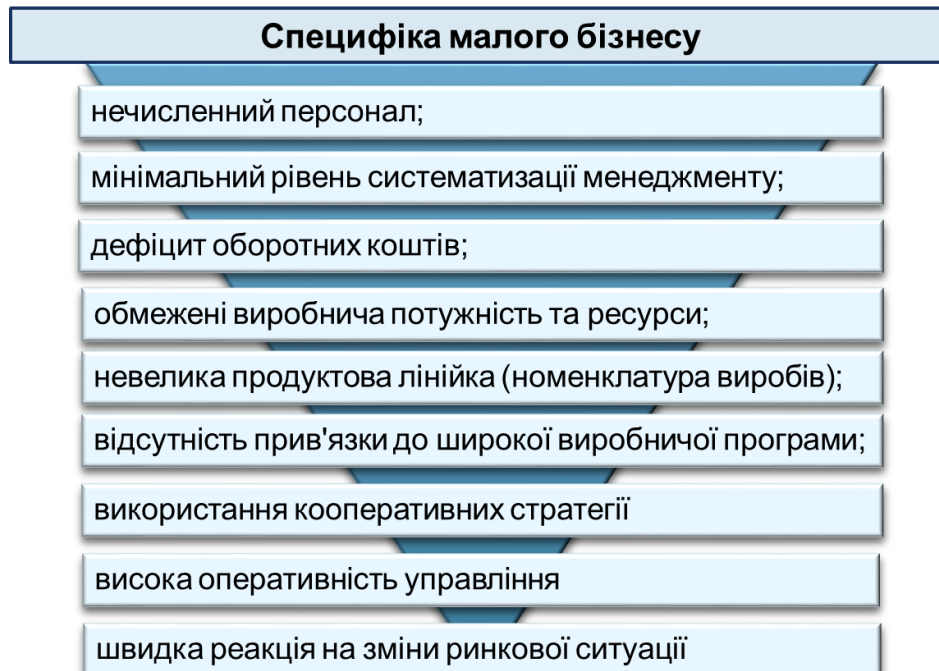


Рис. 1.6. Узагальнені специфічні риси малого бізнесу у стратегічному аспекті  
(побудовано автором)

Етапи розробки маркетингової стратегії, представлені на рис. 1.7 [25, 28].

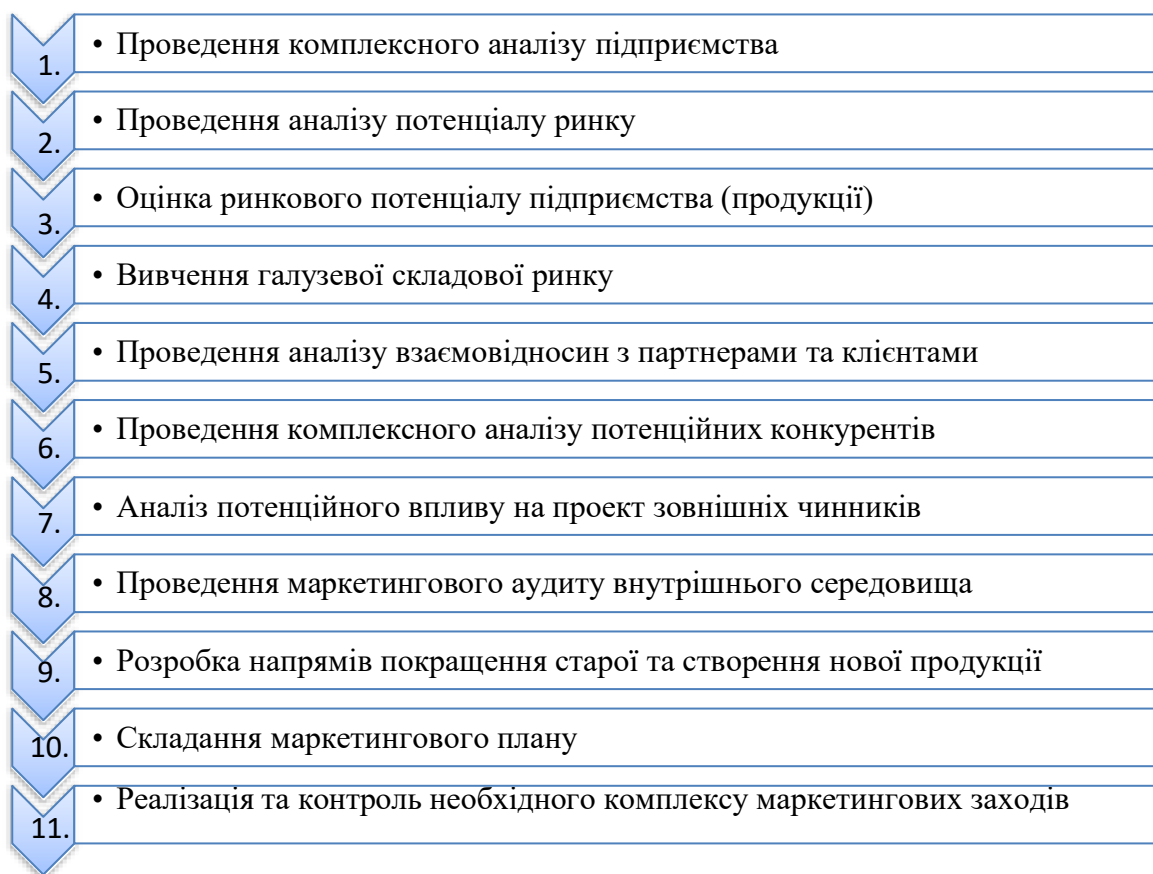


Рис. 1.7. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства *(побудовано автором)*

Розглянемо обґрунтованість використання стратегії збільшення ступеня мікроекономічної взаємодії у створенні. Якийсь час тому взаємодія великих виробничих структур з представником малого бізнесу відбувалася за таким сценарієм, як використання підтримки з боку великого бізнесу (стабільність замовлень, трансакцій тощо) в обмін на забезпечення ефективності обороту їхнього капіталу. Однак у нинішніх кризових для великого бізнесу умовах така стратегія розвитку малого бізнесу зіткнулася з природними бар'єрами і стала неефективною.

В даний час, в деяких галузях і сферах економіки, малі підприємства досягли такого рівня сконцентрованості, що були створені умови для їх економічної взаємодії та кооперації, особливої в умовах відсутності державної підтримки. Насамперед це стосується промисловості [34, с. 86].

Виникли умови активної горизонтальної взаємодії суб'єктів бізнесу між собою, що у результаті перетворилося у феномен стратегії горизонтальної

взаємодії. Особливо дана стратегія ефективна при такому виді виробництва (однотипної продукції), на відміну від класичного «вбудовування» малого підприємства в технологічний ланцюг великого. Найчастіше зустрічається симбіоз двох малих підприємств (парні партнерські взаємодії, стратегічні альянси), найчастіше, на рівних паритетних умовах. Така стратегія дозволяє досягти відразу кількох цілей для малого бізнесу:

1. Реалізація великих капіталомістких проєктів.
2. Зниження витрат за одиницю продукції з допомогою ефекту масштабу виробництва, і навіть транзакційних витрат.

Отже, можна дійти висновку про ефективність використання малими підприємствами кооперативних стратегій розвитку. І на Заході такі відносини як кооперації вже досить широко і повсюдно використовуються малим бізнесом, зокрема, в європейських країнах.

Універсальних рецептів на 100% придатних для всіх стратегії немає, це твердження є справедливим і для малого бізнесу. Однак існують системні рішення та моделі, які вже показали свою ефективність, і одне з них – це використання кооперативної стратегії. І талант управлінця та власника малого бізнесу полягає у розробці стратегії з урахуванням унікальних особливостей його організації та мінливого навколишнього середовища.

Основні напрями у реалізації стратегічних завдань підприємств малого бізнесу наступні [28, 34]:

1. Своєчасне накопичення необхідного обсягу інформації про навколишнє ринкове середовище та грамотний аналіз цієї інформації.
2. Правильний вибір маркетингових цілей та основних шляхів досягнення цих цілей.
3. Ув'язування ресурсів із цілями, цілей із запитамі споживачів.
4. Створення такої асортиментної пропозиції, яка максимально зможе задовольнити потреби покупця.
5. Для пошуку своїх покупців та ринкової ніші необхідно грамотно використовувати усі можливі інструменти маркетингу.

6. Робота з громадськістю, потенційними покупцями, своїми співробітниками та пропаганда своєї підприємницької діяльності для досягнення визнання та довіри.

7. Гнучке пристосування системи маркетингу до умов ринку, що змінюються.

Отже, стратегія маркетингу створюється щодо певного цільового ринку, обраного у результаті розширених маркетингових досліджень стану ринку. На її базі будується стратегічне планування та за її допомогою забезпечуються конкурентні переваги компанії на перспективу. На основі розробленої стратегії створюється детальна програма конкретних заходів з усього комплексу маркетингу, закріплюються відповідальні виконавці, визначаються майбутні витрати та встановлюються терміни виконання. Маркетингова стратегія використовується для ухвалення рішення щодо розміщення ресурсів з метою досягнення конкурентних переваг на товарних ринках.

Таким чином, маркетинг як глобальна функція управління підприємством за умов ринку, дає підприємцю, будь-якому керівнику велику основу варіантів виходу на позитивні комерційні результати. Керівництво малого підприємства, що своєчасно зрозуміли необхідність пізнання в галузі маркетингу, підготували для себе фахівців та керівників даного профілю, та значно ефективніше працюють в умовах сучасного бізнесу.

Сучасний маркетинг охоплює всю господарську діяльність підприємства, і спрямований на виробництво продукції, що користується попитом, або приведення всіх ресурсів підприємства у відповідність до вимог і можливостей ринку для отримання прибутку. Відправною точкою маркетингу є вивчення інтересів споживача, виявлення його потреб, завершенням є придбання продукції споживачем та повне задоволення його потреб.

Отже, можна дійти висновку, що маркетинг необхідний для ефективного виконання поставлених завдань малого підприємства. Грамотне планування разом із ретельним аналізом потенційних ринків, споживачів, конкурентів, сприяють як



ефективному розвитку фірми, її конкурентних переваг, так і лояльному ставленню споживачів до цієї фірми та її пропозиції.

### **Висновки до розділу 1**

1. Визначено роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу; виокремлено сутність та значення маркетингової політики малого підприємства. Розглянуто процес формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства, систематизовано етапи розробки маркетингової стратегії малого підприємства.

2. Обґрунтовано ключові завдання маркетингу малого підприємства. Надано визначення терміну «маркетингова політика малого підприємства» (комплексний план організації взаємопов'язаних і взаємозумовлюючих процесів з виробництва продукції, ціноутворення, збуту і просування продукції, побудований на основі маркетингового аналізу з врахуванням особливостей діяльності малих підприємств).

3. Побудовано систему характеристик маркетингових рішень малих підприємств. Запропоновано етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. Систематизовано узагальнені специфічні риси малого бізнесу у стратегічному аспекті. Визначено основні напрями у реалізації стратегічних завдань підприємств малого бізнесу.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ТОВ «КОМПАНІЯ «АКТИВ КЛІМАТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Актив Клімат» одна з успішних компаній на ринку кліматичних товарів та послуг у Київській області. Це сучасна організація, що динамічно розвивається, що надає повний цикл послуг зі створення та підтримки якісного мікроклімату на об'єктах будь-якого рівня складності [35].

Юридична адреса товариства: м. Київ, вул. Вадима Гетьмана 13, офіс 1.

ТОВ «Компанію «Актив Клімат» віднесено до суб'єктів малого підприємництва. Чисельність співробітників компанії – 31 чол.

Основна місія компанії - змінити підхід до сервісу та монтажу кліматичних систем (прецизійних кондиціонерів, чилерів, холодильних установок, VRF і VRV систем (мульти-зональні системи кондиціонування)) на ринку.

Основна мета – створення комфортних кліматичних умов у кожному будинку.

Основне завдання – зміцнення лідируючих позицій на ринку кліматичних послуг.

Основні принципи роботи – уважне ставлення та індивідуальний підхід до кожного клієнта, висока якість послуг та представленої продукції, адекватна цінова політика.

Великий досвід роботи, наявність власного проектного відділу розробки технічної документації, постачання обладнання від виробника, гнучка цінова політика, професіоналізм колективу, прагнення зробити краще, ніж інші - всі ці чинники вигідно відрізняють Компанію від конкурентів. При необхідності встановлення та монтаж вентиляційного обладнання або кондиціонерів виконуються методом промислового альпінізму.

Продуктова лінійка компанії включає надійне, сучасне обладнання кращих виробників, таких як OSAKA, Cooper&Hunter, GREE, CHIGO, TOSOT, Toshiba, та ін. (Додаток А). Продукція цих провідних світових брендів відповідає високим міжнародним стандартам якості, енергоефективності, екології та має багатий позитивний досвід застосування на об'єктах у регіоні. З моменту заснування ТОВ «Компанія «Актив Клімат» встановила понад 5000 кондиціонерів у місті Києві та Київській області та Україні. Усього понад 200 підприємств та організацій [35].

ТОВ «Компанія «Актив Клімат» має у своєму розпорядженні всі ресурси, необхідні для здійснення проектів від початку до кінця. Колектив компанії має високу кваліфікацію і має великий досвід багаторічної роботи. Компанія «Актив Клімат» нарівні із замовником зацікавлена у тривалій та безперебійній роботі створених інженерних систем, тому компанія здійснює кваліфіковану інформаційну та технічну підтримку клієнтам на всіх стадіях здійснення проекту.

Розроблені фахівцями підприємства електронні блоки управління, випробувані на машинобудівному заводі, що випускає на даний момент подібні кондиціонери. Випробування показали, що за своїми функціональними можливостями і технічними характеристиками блоки не поступаються імпортним, але орієнтовно на 10-15% дешевші за імпортні аналоги. Система задовольняє підвищеним вимогам з мережевої завадостійкості та радіоперешкод.

Масштаби бізнесу ТОВ «Компанія «Актив Клімат», його швидкий розвиток та стратегія диверсифікації, вимагають уважного ставлення до всіх видів та етапів виробництва, динаміки кон'юнктури ринку, потреб клієнтів та напрямів технологічного розвитку. Вдало організований кадровий склад ТОВ «Компанія «Актив Клімат» поєднує досвід та знання керівників та ветеранів, енергію молодих талановитих фахівців, що визначає творчу спрямованість проектів. Кадровий склад ТОВ «Компанія «Актив Клімат» формується відповідно до штатного розкладу. Організаційна структура компанії ТОВ «Компанія «Актив Клімат» представлена на рис. 2.1 [35].

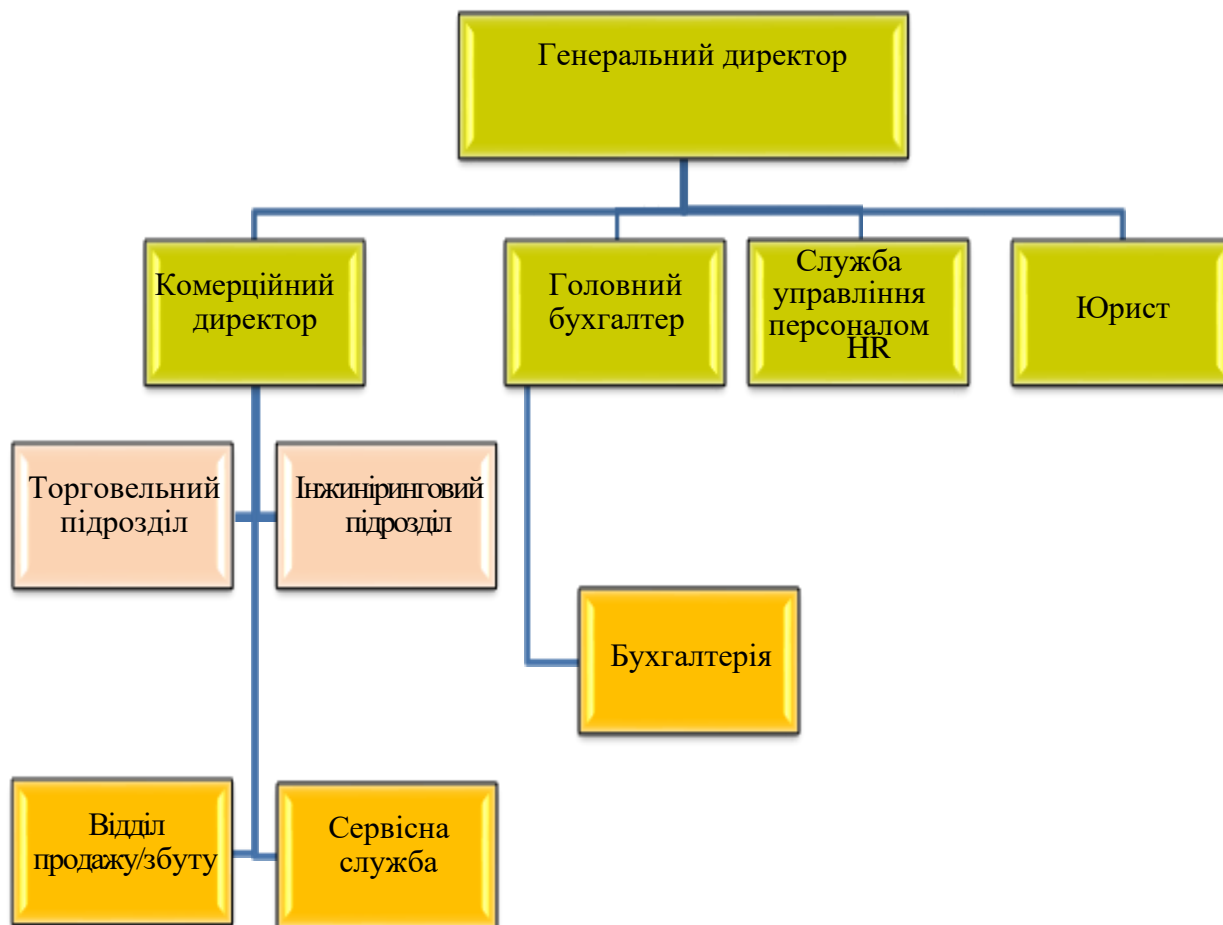


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

ТОВ «Компанія «Актив Клімат» включає торговий інжиніринговий підрозділ і надає повний комплекс професійних послуг, починаючи від розробки проекту, постачання обладнання, монтажних робіт і закінчуючи пуско-налагодженням та введенням в експлуатацію, а також гарантійним та сервісним обслуговуванням систем вентиляції, кондиціонування та опалення.

Торговий підрозділ компанії здійснює оптові та роздрібні поставки широкого спектру кліматичної техніки, від побутових обігрівачів до систем центрального кондиціонування та вентиляції. Основну відповідальність за здійснення бізнес-процесів несе начальник відділу збуту та продажу, він відповідає за закупівлю матеріалів, комплектуючих та аксесуарів та реалізацію продукції. На нього одного покладено функції щодо пошуку постачальників та формування клієнтської бази, а також функції щодо проведення переговорів та укладання договорів. Інжиніринговий підрозділ компанії надає клієнтам найсучасніші технічні рішення

щодо створення кліматичних систем світового рівня, що відповідають усім потребам замовника та клієнта.

Сервісна служба компанії ТОВ «Компанія «Актив Клімат» здійснює гарантійне, післягарантійне, сервісне технічне обслуговування та проводить діагностику та ремонт усіх типів систем кондиціонування повітря та вентиляції різних фірм-виробників.

В силу свого невеликого розміру фірма не має відділу маркетингу, але веде грамотну, цілеспрямовану маркетингову політику. ТОВ «Компанія «Актив Клімат» має власного маркетолога, завданням якого є своєчасне забезпечення фірми інформацією, що сприяє збільшенню продажів і прибутку, і координація робіт з виробництва та реалізації продукції.

Просування продукту здійснюється шляхом використання у певній пропорції реклами, методів стимулювання збуту (продажів), персонального продажу та методів зв'язку з громадськістю. Як ключовий фактор ефективності системи управління в ТОВ «Компанія «Актив Клімат», визнається використання сучасних методів управління персоналом, що з одного боку є необхідністю для підприємства, з іншого – може стати каталізатором цього процесу на всьому підприємстві.

Відповідність граничним значенням доходу віднесення до суб'єктів малого середнього підприємництва визначається за величиною виручки, але в основі доходу від здійснення підприємницької діяльності.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Компанія «Актив Клімат», за 2019-2021 роки представлені у табл. 2.1 [35]. З аналізу таблиці 2.1 можна дійти висновку, що це підприємство за період 2019-2021 рр. збільшило обсяг як виторгу, на 6028 тис. грн. (27%), так і собівартості - на 4466 тис. грн. (27%). При цьому прибуток від продажу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» зріс на 280 тис. грн. (5,8%). Показники фондовіддачі ТОВ «Компанія «Актив Клімат» зросли на 7,7 грн. / грн. (43%). Обсяг продажів на одного працюючого в ТОВ «Компанія «Актив Клімат» зріс на 1090 тис. грн. / чол., оскільки середньооблікова чисельність працівників за 2019-2021 рр. мала тенденцію до зниження (4 особи). На даний момент чисельність працівників ТОВ «Компанія «Актив Клімат» складає 31 особу.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Компанія «Актив Клімат»,  
за 2019-2021 роки**

Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміни 2021 року до 2019 р.	
					+,-	%
1. Виторг від продажу продукції	тис. грн.	22 354	32 560	28 382	6 028	27,0
2. Собівартість проданої продукції	тис. грн.	16 558	24 118	21 024	4 466	27,0
3. Прибуток від продажу	тис. грн.	4 850	5 100	5 130	280	5,8
4. Рівень рентабельності	%	21,7	15,7	18,1	-3,62	-16,7
5. Основні засоби	тис. грн.	1 256	1006	1 115	-141	-11,2
6. Фондовіддача	грн/грн	17,8	32,4	25,5	7,7	43,0
7. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	35	36	31	-4	-11,4
8. Обсяг продажів на одного працюючого	тис.грн./чол	1490	2035	2 580	1090	73,2
9. Фонд оплати праці	тис. грн.	13 562	15 384	15 196	1634	12,1
10. Середня заробітна плата	тис. грн.	32,29	35,61	40,85	8,56	26,5
11. Обсяг продажів на грн. заробітної плати	грн./грн.	1,65	2,12	1,87	0,22	13,3

Внутрішній нормативний документ підприємства, що регламентує працю окремих працівників, посади яких утримуються у штатному розкладі підприємства. Через зростання виручки та збільшення фонду оплати праці (на 1634 тис. грн.) обсяг продажів на гривню заробітної плати зріс – темп його зростання становить 13,3%.

Наочно фінансові показники діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за 2019-2021 роки представлені на рис. 2.2 [35]. У 2021 році дещо знизилися показники виручки, оскільки в період фінансової нестабільності скорочується попит на деякі товарні позиції, падіння доходів населення також впливає на зростання продажів. Кризові часи вносять свої переваги у виборі кондиціонерів, багатьом сьогодні стало недоступним придбання спліт систем відомих марок, таких як DAIKIN, MITSUBISHI, TOSHIBA, ціни на даний сегмент стали дуже дорогим задоволенням для багатьох українців.

Загалом фінансові результати діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» показують позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності даного підприємства в цілому.

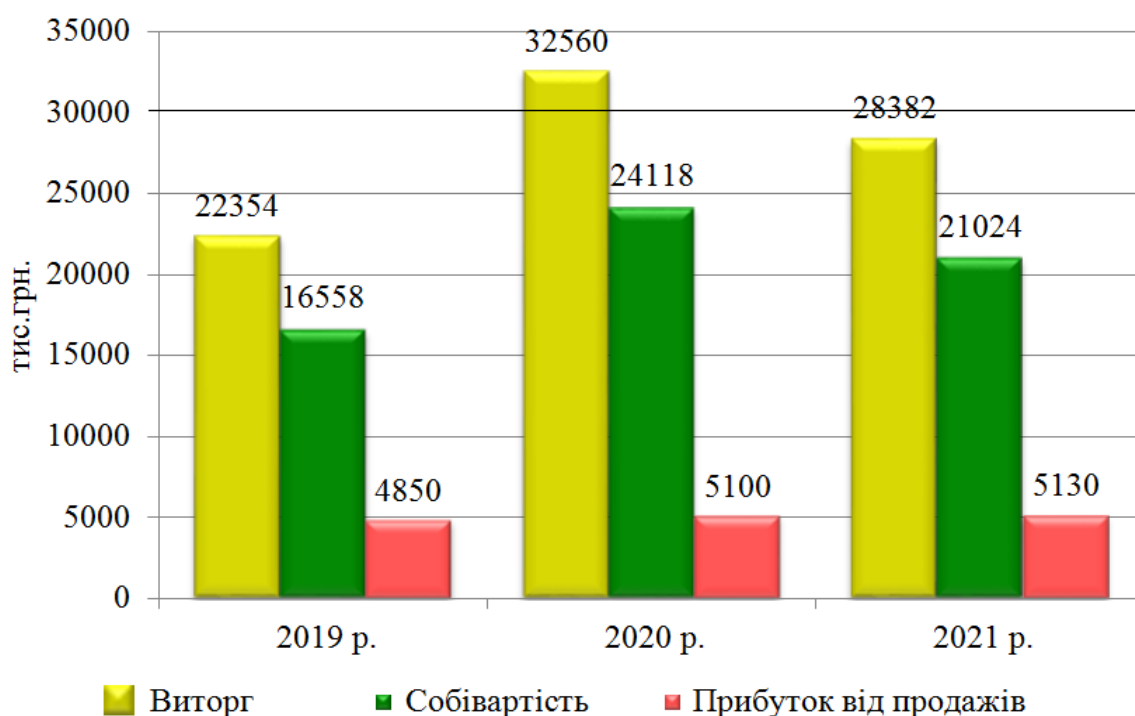


Рис. 2.2. Фінансові показники діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за 2019-2021 роки

Таких результатів у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» змогли досягти завдяки продуманій стратегії та грамотному управлінню бізнес-процесами, а також завдяки ефективній роботі та професіоналізму менеджменту та співробітників компанії, що на щоденній основі підтверджують високі стандарти якості продукції, що пропонує компанія.

Основними чинниками, які допомогли ТОВ «Компанія «Актив Клімат» досягти високих результатів, є:

- активна рекламна політика;
- створення налагодженої системи логістики;
- вибір як цільової аудиторії найбільш широкого кола споживачів з доходами середнього та нижчого за середній рівень.

Враховуючи наростання конкуренції, зусилля фахівців товариства спрямовані на:

- приведення асортименту товарів і послуг у відповідність з існуючими та прогнозованими запитами покупців;
- забезпечення придбання товарів за низькими закупівельними цінами;
- управління попитом товарів та послуг з використанням маркетингу.

Стратегія ТОВ «Компанія «Актив Клімат» – це стратегія вдосконалення та зростання, точне розуміння незадоволених потреб клієнтів та точне налаштування своїх процесів для їх задоволення, визначення можливостей максимального зростання та випереджальне зростання відповідних внутрішніх компетенцій.

Таким чином, оптимізацію бізнес-процесів, раціональності використання наявних товарних ресурсів, прискорення прийняття управлінських рішень, контролю за досягненнями ключових показників бізнесу виводять у розряд першочергових заходів створення ефективно діючих інструментів управління, основу яких становить і маркетингова політика.

## **2.2. Аналіз маркетингової політики підприємства**

Сучасний ринок кліматичної техніки відрізняється великою різноманітністю пристроїв: від найпростіших моделей вентиляторів та масляних радіаторів до комплексних спліт-систем та систем клімат-контролю «Розумного будинку». Ринок кондиціонерів в Україні нині споживає протягом року приблизно 110 тисяч пристроїв. У цьому існує певна тенденція, саме темпи зростання продажів у Києві зростають на 10-15% щорічно. Загалом обсяг продажів перевищив мільярд доларів. Проте, вже кілька років поспіль, український ринок кондиціонерів демонструє негативну динаміку. Основна причина падіння ринку - це, звичайно, нестабільність економіки та зниження рівня добробуту населення [36-37].

Головний чинник, що впливає на продаж чилерів та VRF-систем – стан ринку комерційної нерухомості та промислового будівництва. Вирішальну роль формуванні ринку сьогодні грають темпи введення нового житла та об'єктів комерційної нерухомості. У секторі VRF-систем спостерігається тенденція заміни на більш дешеві варіанти кондиціювання. Цей ринок у кризу постраждав сильніше,



ніж ринок чиллерів, оскільки VRF-систему, на відміну чиллера, легко замінити на напівпромислову серію (а напівпромислову серію, у свою чергою, на побутову) [36-37]. Основна тенденція на ринку чилерів така: структура ринку змінюється на користь компресорів спірального типу, потужнісний діапазон яких останнім часом зріс, а вартість нижча за аналогічні пристрої з компресорами гвинтового типу.

Маркетингова політика ТОВ «Компанія «Актив Клімат» включає товарну і цінову політику, політику збуту товарів на ринку, елементи якої, представлені на рис. 2.3 [35].

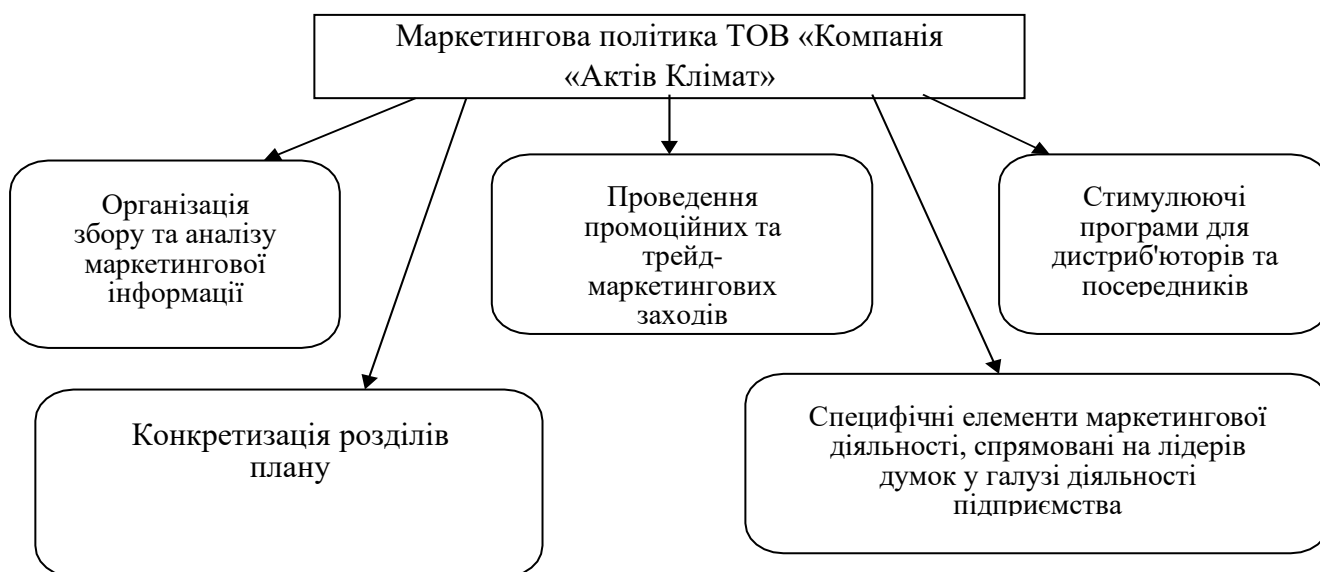


Рис. 2.3. Елементи маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»  
(систематизовано автором)

Як було зазначено, у компанії відсутній спеціальний відділ з маркетингу, тим часом головна мета внутрішнього маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у поєднанні зусиль всього колективу підприємства у розробці чинників впливу на ринок для забезпечення стійкості на ньому підприємства. Однією з основних чинників тут є товар, створений колективом, задовольняє найповніше потреби покупців і забезпечує ефективність функціонування підприємства в цілому.

ТОВ «Компанія «Актив Клімат» в основному здійснює продажі у м. Києві та його мікрорайонах.

В даний час керівництво ТОВ «Компанія «Актив Клімат» робить активні кроки, щоб вивести бізнес на якісно новий рівень розвитку. Менеджери відділу продажу та збуту ведуть пошук нових можливостей збуту продукції, протягом останнього року робилася спроба розширити асортимент продукції, що продається за рахунок нових видів кліматичної техніки.

Оновлення та розширення товарного асортименту, збереження старих та налагодження нових контактів, розуміння актуальних тенденцій та дизайну - невід'ємні елементи подальшого розвитку бізнесу ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

Планування маркетингу у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» починається з того, що встановлюється основна стратегія організації (стратегія зростання та конкуренції). Потім визначаються цілі, що переслідуються організацією. Далі на основі аналізу внутрішньої діяльності організації (внутрішнього середовища) та зовнішнього комерційного середовища визначається інформація, необхідна для підготовки пропозицій щодо вирішення проблеми. І, нарешті, визначається сфера діяльності та інструментарій. План маркетингу детально розкриває політику у сфері торгівлі та обслуговування, цін, рекламну стратегію, що дозволяє досягти запланованих обсягів продажу та зайняти відповідне місце на ринку. План маркетингу у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» складається з таких характерних блоків, показаних на рис. 2.4 [31, 35].

Основна мета служби відділу продажу та збуту у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» - це створення постійно діючої системи збору, обробки та обміну об'єктивної інформації між усіма структурними підрозділами підприємства для забезпечення сталого, прогнозованого та керованого процесу зі збуту своєї продукції.

Основними завданнями для досягнення всіх цілей ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є:

- 1) визначення ємності ринку, аналіз тенденцій його розвитку та сезонних чинників;
- 2) оцінка та аналіз можливостей збуту продукції та нових товарів на даному та інших ринках;



Рис. 2.4. План маркетингу у ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

*(запропоновано автором)*

3) аналіз зрушень і змін попиту і виявлення основних тенденцій розвитку споживчих уподобань у відношенні функціональних, технічних та естетичних властивостей продукції;

4) визначення структури ринку, тобто. контингентів потенційних споживачів;

5) вивчення думок, мотивацій, а також запитів споживачів;

6) аналіз динаміки обсягів, і навіть частки реалізації продукції сумарної величині обороту відповідних виробів у наступних розрізах: регіональний, соціально-демографічний, тип каналу розподілу, галузева приналежність підприємств-споживачів (для товарів виробничо-технічного призначення).

Мета такого аналізу - виявлення сильних і слабких сторін позиції компанії на ринку, що освоюється. Для їх виявлення, проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (табл. 2.2) [31].

Таблиця 2.2

**Карта SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Популярність торгових марок ТОВ «Компанія «Актив Клімат»	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів
	2. Великий асортимент кліматичної продукції та послуг	2. Нестійке фінансове становище підприємства
	3. Популярність ринку, розвинена збутова система	3. Існує ряд великих торгових підприємств, що займаються продажем ідентичних товарів за нижчими цінами
	4. Гарна репутація у покупців	4. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
	5. Компетентність керівництва	4. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
	6. Зручне географічне положення та підтримка	5. Сильна залежність від постачальників
	7. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу	6. Висока плинність кадрів
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Можливість виходу на нові ринки	1. Несприятлива демографічна ситуація
	2. Постійні постачальники та придбання товарів зі знижкою	2. Догляд сильних фахівців та проблема набору нових співробітників
	3. Наявність постійних покупців	3. Високий рівень інфляції
	4. Зниження рівня податкового навантаження	4. Нестабільна політика оподаткування підприємства

У діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» можна виділити такі сильні сторони: компетентність керівництва; наявність фінансових ресурсів; гарна репутація у покупців; низькі витрати; зручне географічне розташування. Слабкі сторони характеризуються таким показником, як висока плинність кадрів, існує низка великих торгових підприємств, що займаються продажем ідентичних товарів за нижчими цінами, стандартні методи просування продукції на різних ринках, сильна залежність від постачальників та ін.

Для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат» використовує такі маркетингові заходи, представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Маркетингові заходи для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (систематизовано автором)

Задоволення попиту передбачає постійні зусилля компанії щодо вдосконалення асортименту та якості товару, надання покупцям можливостей широкого вибору товарів, різноманітних торговельно-сервісних послуг та інших засобів, щоб порушити перевагу споживача до своєї продукції.

Зокрема, на кліматичному ринку всі покупці розділені на 2 основних сегменти – роздрібні споживачі – це  $\approx 28\%$ , які купують обладнання для своїх квартир, будинків, та корпоративні – їх  $\approx 72\%$ , які купують обладнання для оснащення магазинів, офісів, ресторанів, об'єктів комерційної, соціальної та транспортної інфраструктури (рис. 2.6) [35].

Для роздрібного покупця достатньо побутової спліт-системи, щоби підтримувати комфортну температуру у своєму будинку. А вимоги корпоративного замовника полягають у купівлі складнішого, продуктивнішого та потужнішого обладнання - враховуватися має більше різних факторів, які стануть основою конкретного вибору. Тому з корпоративним покупцем працюють кваліфікованіші фахівці, які підтримують спілкування зі споживачем на професійному рівні.

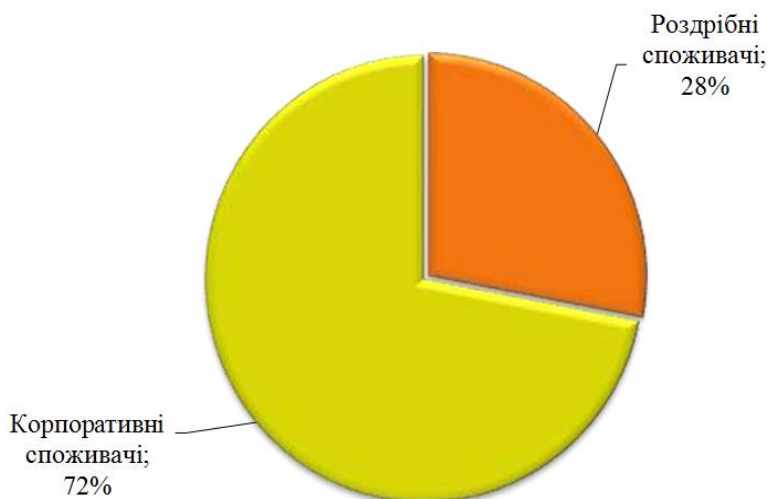


Рис. 2.6. Структура формування попиту кліматичної техніки ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

У структурі продажів ТОВ «Компанія «Актив Клімат» кількість замовників, які придбають системи побутового класу становлять 75-80%, а професійну техніку - 20-25%, в той же час у структурі фінансових платежів на частку побутових систем припадає 25-30%, а на важку техніку - 70-75% (рис. 2.7).

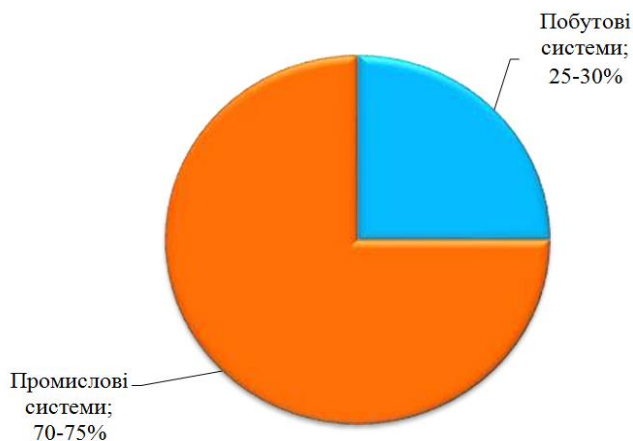


Рис. 2.7. Структура продажів кліматичної техніки ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

Конкурентна боротьба будується на диференціації ніш, що полягає в тому, що фірма в силу своєї неоднакової пристосованості до діяльності в різних ринкових умовах, прагнуть працювати тільки на тих сегментах ринку, де вони сильніші за конкурентів. Головна мета сегментації - забезпечити адресність товару, що знову

розробляється і реалізується: проводиться оцінка можливості збуту товару залежно від обсягу ринку і співвідношення умовних груп покупців, що володіють загальними характеристиками і схильністю до поведінки на ринку. Проведена заздалегідь оцінка потенційного попиту є основою визначення масштабів виробництва та перспектив реалізації кліматичної техніки ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

Ринок бюджетних кондиціонерів складається переважно з кондиціонерів корейського та китайського виробництва, і становить 45% загальну кількість продажів кондиціонерів. Кондиціонери для середнього цінового сегмента виробляють у Європі, Америці та Ізраїлі. Частка кондиціонерів цього сегмента становить 20%. Кондиціонери японського виробництва – це кондиціонери, орієнтовані на еліту. Відсоток продажу таких кондиціонерів становить 35% (рис. 2.8) [36-37].

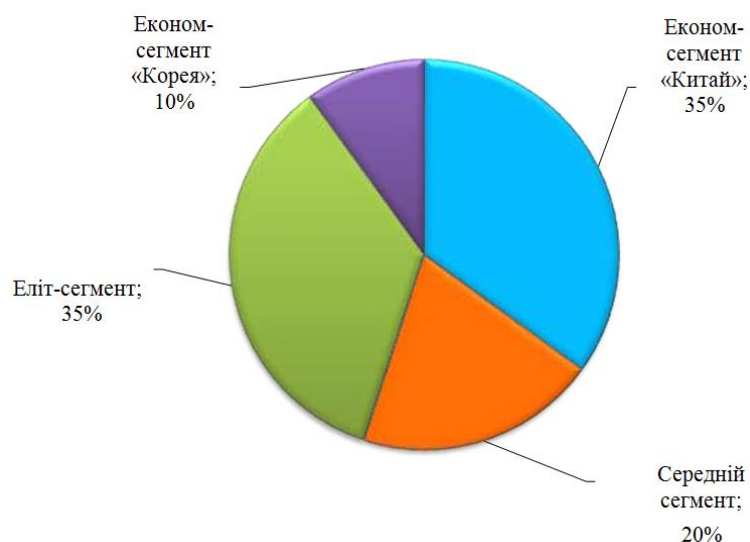


Рис. 2.8. Структура продажу кліматичної техніки різних цінових сегментів ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

Одним з ключових понять комплексу маркетингу є просування, оскільки саме воно виконує функцію збільшення збуту та розширення ринкового поля товару. Велику увагу підприємства приділяють процесу інформування широкого кола потенційних споживачів про свої товари, торговельну марку, формування позитивного іміджу своєї продукції та самої фірми. Ці завдання вирішуються у

межах комунікаційної політики підприємства. Компанія просування як стратегічна змінна бізнесу, складається з чотирьох основних елементів (реклами, особистих продажів, кампаній просування продажів та паблік-релейшнз), які мають бути так скоординовані один з одним, щоб утворити загальну стратегію компаній просування.

Через дистриб'юторів продається лише близько 30% продуктів. Повністю залежати від них не зовсім зручно через накопичення стоків, додаткових знижок.

Комунікаційна політика ТОВ «Компанія «Актив Клімат» базується на трьох складових:

- маркетингова база (вивчення проектної ситуації, дослідження ринку, конкурентів, клієнтів тощо.);
- креативна концепція (гіпотеза про те, як найбільш ефективно та яскраво донести образ до споживачів або реалізувати цілі комунікаційної стратегії);
- медіа-планування (створення довгострокового плану комунікацій або «дорожньої карти» та короткострокового, тактичного плану).

Склад комунікаційної політики та основні завдання маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у цьому напрямі представлені на рис. 2.9.

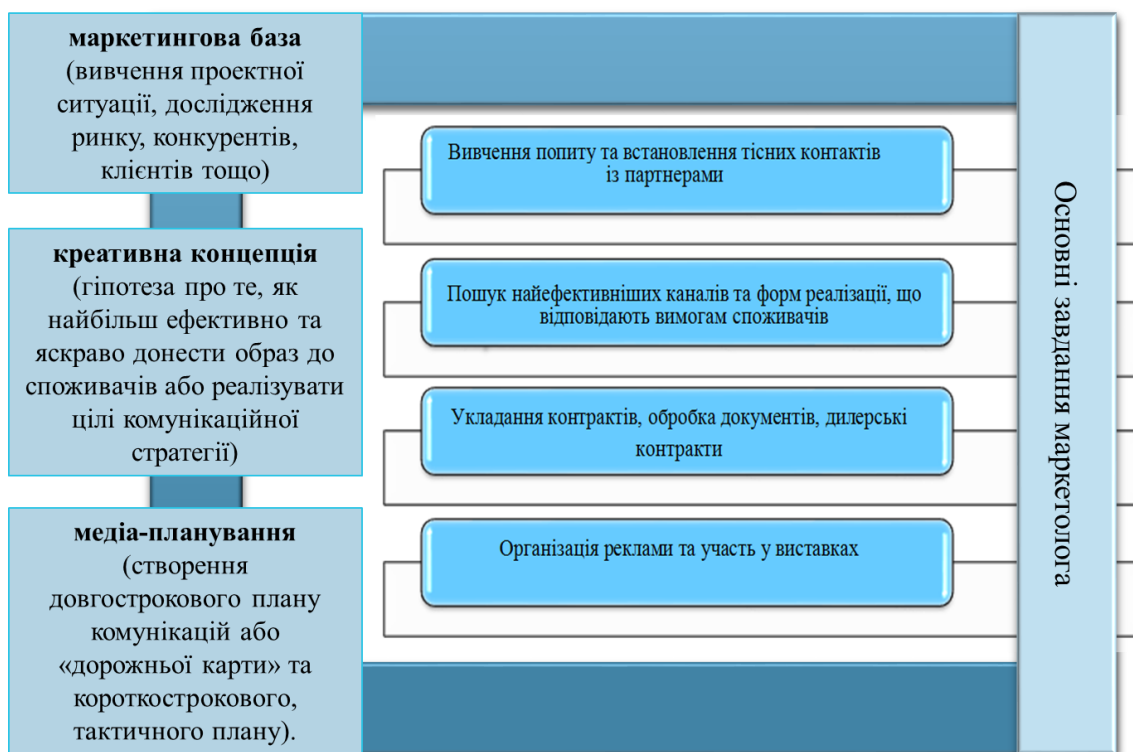


Рис. 2.9. Склад комунікаційної політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»



В цілому, маркетингова політика ТОВ «Компанія «Актив Клімат», спрямована на довготривале існування компанії, на її стійкість, міцні та тривалі зв'язки зі споживачами чи іншими учасниками ринку, підвищення конкурентоспроможності пропонованих послуг, товарів та розробляється з метою закріплення діючих принципів маркетингової діяльності підприємства.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**

В умовах жорсткої конкуренції та економічного спаду спостерігається уповільнення продажу кліматичної техніки. Якщо раніше, клієнти переважно самі шукали кліматичні компанії, то зараз уже компанії мають знаходити клієнтів. Споживачі шукають гарну, але недорогу техніку. Тому сьогодні ринок насичений дешевою неякісною продукцією, тоді як світові тенденції в галузі кліматичної техніки потребують нового підходу. Споживачі, які мають звичайні кондиціонери, вже намагаються позбутися їх, купуючи нові інверторні. Проте успішнішому розвитку ринку заважає відсутність платоспроможного попиту [38].

Цільовий ринок ТОВ «Компанія «Актив Клімат», являє собою значну групу споживачів зі схожими потребами та мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми найбільш сприятливі маркетингові можливості. Збільшення продажів кліматичної техніки в умовах сильної конкуренції можливе за рахунок створення нових споживачів, тобто за рахунок виходу нових сегментів ринку в інших регіонах Київської області.

Створення споживачів та потреб – це єдиний напрямок, який дасть необхідний результат. Основні проблеми, з якими стикаються у ТОВ «Компанія «Актив Клімат», пов'язані з прогнозуванням попиту та закупівлями. Постійне оновлення асортименту, безліч взаємозамінних товарів призводять до непередбачуваних змін попиту.

Істотною умовою нормального функціонування підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є організація транспортних засобів з перевезень товарів,

але як і раніше, гострими залишаються проблеми транспортування та управління запасами. Крім того, слід зазначити, що в умовах посилення конкуренції, а особливо її нецінових чинників, щоб успішно продавати свій товар нинішньому досвідченому споживачеві, у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» доводиться вирішувати багато непростих завдань, тому необхідно зробити набагато більше, ніж просто стежити за відмінною якістю товару, встановити найпривабливішу ціну та зробити його доступним для цільового ринку.

Аналіз існуючих механізмів розробки товарного асортименту в ТОВ «Компанія «Актив Клімат» дозволив визначити напрями формування товарної політики в цій галузі (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Напрями формування товарної політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (побудовано автором)

Випередити своїх конкурентів на ринку – одне з обов'язкових завдань компанії. Основні гравці на кліматичному ринку у Київській області - 192 підприємства. Основними конкурентами ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку у Київській області є: ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ» [39], ТОВ «КЛІМАТ UA» [40], компанія «Boss Climate» [41], ТОВ «ІТ-Клімат» [42], компанія «УКРКЛІМАТ» [43], компанія «Орк Сервіс» [44], ТОВ «МАЕСТРО КЛІМАТ» [45], ТОВ «Клімат

Сервіс» [46] та багато інших, в основному, це підприємства малого бізнесу (рис. 2.11).

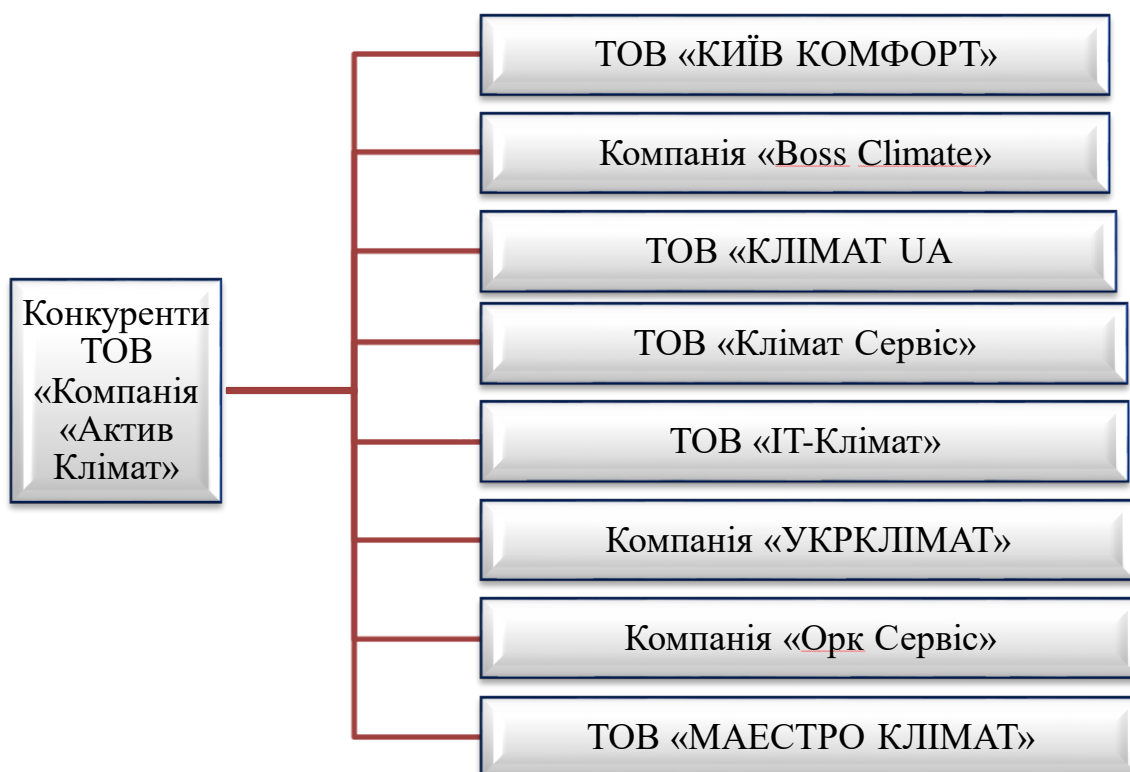


Рис. 2.11. Основні конкуренти ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку у Київській області

Основний наголос у роботі підприємства робиться на реалізацію лише якісної продукції, для цього розроблено систему контролю якості. Один із основних напрямів - конкуренція з боку великих та середніх компаній, їх частка – 79,9%. Багато в чому, копіюючи досвід лідерів ринку, компанії починають займатися розвитком товаропровідних мереж та брендингом, змінивши продуктову лінійку, запропонувавши покупцям конкурентоспроможний продукт.

Займана ТОВ «Компанія «Актив Клімат» частка ринку на момент входження становила менше 0,2%, зараз частка ринку збільшилася до 3% на ринку кліматичної техніки.

На рис. 2.12 графічно представлена частка компаній-учасників ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році [35, 39-46].

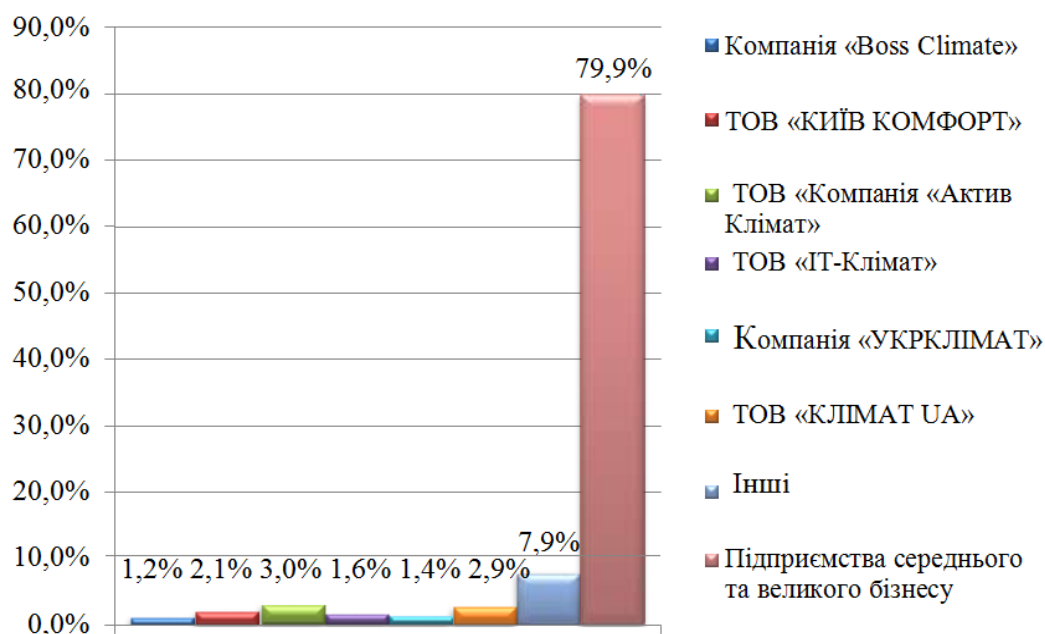


Рис. 2.12. Частка компаній-учасників ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році

Як видно з рис. 2.12, серед підприємств малого бізнесу, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» посідає позицію лідера. Позитивна історія роботи на ринку, своєчасне виконання зобов'язань перед споживачами, здатність керівництва швидко реагувати зміну ринкових умов – ключові чинники успіху компанії на ринку.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Актив Клімат», проведено вибір підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, що задовольняють ту ж потребу покупців, але працюють за іншою технологією. У процесі аналізу було визначено перелік параметрів, що підлягають аналізу та суттєвих з погляду споживача, які поділяються на три групи: продуктова, сервісна та інформаційна.

Стратегічна група - це конкуруючі підприємства з близькими позиціями на ринку і подібними конкурентними можливостями. Вибираємо найважливіші характеристики (на думку споживачів) підприємств галузі: ціна, якість, асортимент, імідж фірми. У групі виділяються приватні показники з метою оцінки продукту. Далі визначається питома вага кожного чинника, виходячи з його

значущості для споживача. Сума ваги за всіма параметрами становить одиницю. Позиція кожного конкурента за окремим параметром оцінюється експертним шляхом виходячи із загальноприйнятої шкали від 1 до 10, де 1 – найслабша позиція, а 10 – найсильніша.

Матриця результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у Київській області, подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Матриця результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у Київській області (розраховано автором)**

Параметри	Вага	ТОВ «Компанія «Актив Клімат»	ТОВ «КЛІМАТ UA»	ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ»
I. Продуктовий компонент	0,30	8,96	9,10	8,88
1. Ціна	0,24	8	9	8
2. Використання імпортного обладнання	0,21	9	8	9
3. Якість збірки та дизайну	0,23	9	10	9
4. Використання власних напрацювань	0,20	10	10	9
5. Широкий асортимент	0,12	9	8	10
II. Сервісний компонент	0,30	8,94	9,31	9,17
1. Можливість відстрочення платежу	0,31	9	10	9
2. Можливість повернення товару	0,20	10	9	10
3. Швидка доставка	0,23	9	9	10
4. Гарантійне обслуговування	0,26	8	9	8
III. Інформаційний компонент	0,40	8,50	8,10	9,75
1. Реклама та акції з просування товару	0,29	8	8	10
2. Імідж підприємства	0,31	8	8	10
3. Грамотне консультування під час продажу	0,25	10	9	9
4. Участь у виставках, конференціях виробників	0,15	8	7	10
Сумарна виважена рейтингова оцінка		8,77	8,763	9,315

Таким чином, найбільш потужними конкурентами серед малих підприємств ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ», із сумою балів – 9,315, у найближчого конкурента ТОВ «КЛІМАТ UA» сума балів менша і склала – 8,763, проте вона близька за сумою балів до ТОВ «Компанія «Актив Клімат», у якого сума балів склала – 8,77. У ході подальшого аналізу було сформовано багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє оцінити конкурентні можливості ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за рахунок виявлення слабких та сильних сторін конкурентів, що дає можливість використати власні переваги та слабкості конкурента для розробки ефективної стратегії конкурентної боротьби.

Наочно розподіл конкурентних позицій ТОВ «Компанія «Актив Клімат» представлено на рис. 2.13.

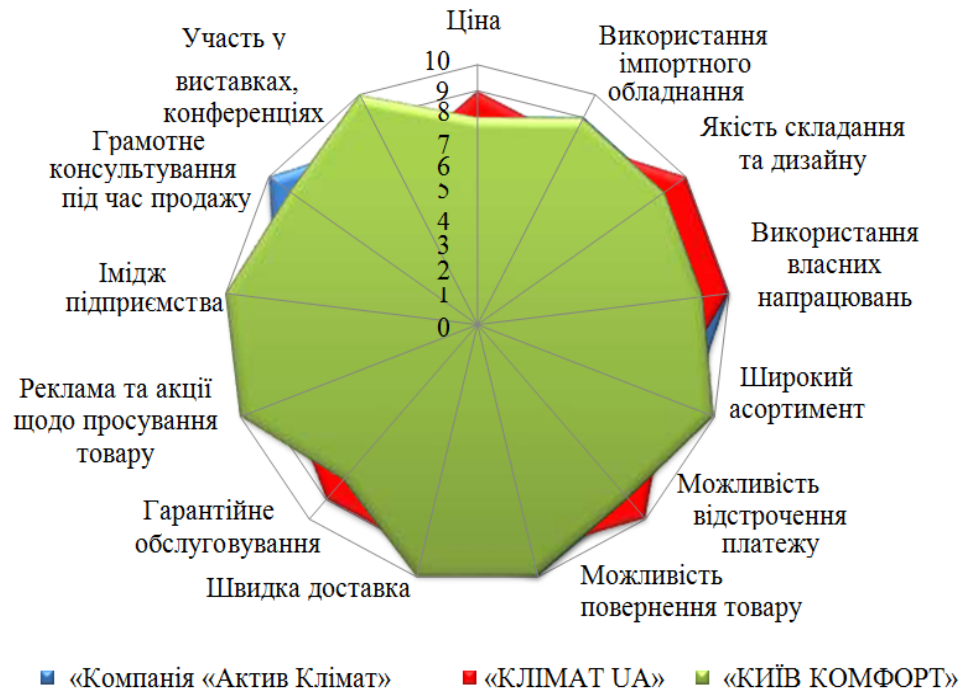


Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств на ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році (побудовано автором)

Ключовим чинником успіху в будь-якому бізнесі є створення комфортної, дружньої ділової атмосфери для зустрічей та роботи з клієнтами та партнерами.

Порівнюючи компанію ТОВ «Компанія «Актив Клімат» з конкурентами, можна виділити такі конкурентні переваги (ключові чинники успіху):

1. Продажі продукції з високою надійністю і здатністю безперебійної роботи у найжорсткіших умовах.
2. Широкий асортимент моделей кондиціонерів та спліт-систем від відомих виробників кліматичної техніки.
3. Доступна ціна дозволяє продукції на протязі багатьох років користуватися величезним попитом у споживачів.
4. Монтаж техніки на професійному рівні.
5. Короткий термін виконання замовлення.
6. Гарантія на всі види послуг та продукцію сервісного центру.
7. Можливість надання розширеної 5-річної гарантії.
8. Грамотне консультування під час продажу.

Очевидно, що для успішного існування на ринку та збільшення (або збереження) конкурентоспроможності підприємства, що працює на ринку кліматичних товарів та послуг, необхідно регулярно вести роботу з оновлення асортименту.

Використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), можна швидко та наочно проаналізувати компанії на основі їх частки у відповідному ринковому сегменті та темпі зростання ринку. Застосування інструменту ґрунтується на двох гіпотезах: Лідеру на ринку належить конкурентна перевага у витратах виробництва. Отже, лідируюча компанія має найбільшу рентабельність у сегменті. Щоб ефективно працювати на ринку, що швидко зростає, підприємству потрібно багато інвестувати в розвиток свого продукту. Присутність у сегменті з низьким темпом зростання дозволяє компанії скоротити цю статтю витрат.

ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за даними чинниками перебуває у виграшному становищі порівняно зі своїми конкурентами (рис. 2.14).

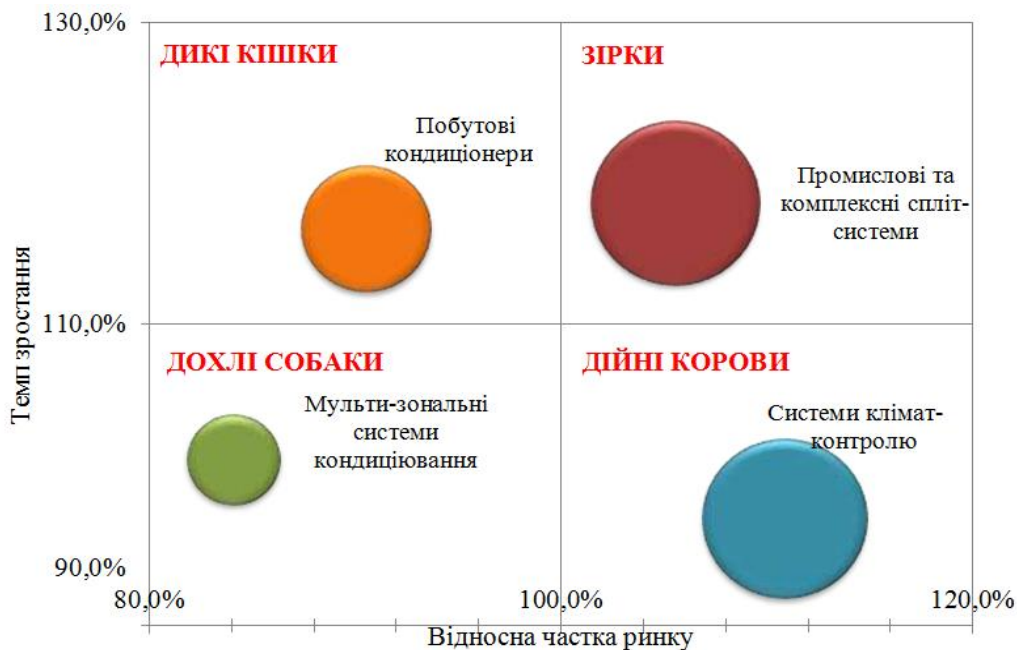


Рис. 2.14. Домінуюче становище ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку кліматичної техніки (матриця БКГ) (побудовано автором)

Незважаючи на те, що бізнес ТОВ «Компанія «Актив Клімат» знаходиться з позиції зірок, умови довкілля підказують, що згодом відбудеться їхнє логічне

переміщення в позицію «дійних корів», тому ТОВ «Компанія «Актив Клімат» вже зараз варто шукати шляхи утримання існуючих бізнесів як «зірок», і навіть зайнятися пошуком нових перспективних напрямів маркетингової політики.

Маркетингова стратегія ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є програмою дій з вивчення та обробки ринку організації. Система цілей маркетингової стратегії логічно впливає з основних стратегічних цілей, і формує свою особливу маркетингову гілку загального дерева стратегічних цілей організації.

На рис. 2.15 показані елементи діючої стратегії маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» [35].



Рис. 2.15. Стратегія маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат»

У рамках реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Компанія «Актив Клімат» використовує такі види стимулювання збуту:

- а) проводить рекламну компанію у засобах масової інформації та в Інтернет;
- б) бере участь у галузевих виставках і ярмарках, що регулярно проводяться;
- в) формує імідж фірми та її репутацію в очах суспільства;
- г) проводить вивчення кон'юнктури та ємності ринку;



д) проводить попередню оцінку потенційного попиту;

е) здійснює стимулювання працівників підприємства щодо збільшення збуту, заохочує довгострокові зв'язки та договірні зобов'язання з виробниками кліматичної техніки.

Таким чином, можна зробити такі висновки, що ТОВ «Компанія «Актив Клімат» можна віднести до категорії підприємств малого бізнесу, що стабільно розвиваються. У разі жорсткої конкуренції на ринку кліматичної техніки підприємство зуміло знайти свою нішу. ТОВ «Компанія «Актив Клімат» спеціалізується на постачанні кліматичної техніки (спліт-системи та вентилятори, масляні обігрівачі та тепловентилятори), які в основному постачає безпосередньо в точки продажу - мережеві магазини та неформатний роздріб. Через дистриб'юторів продається лише близько 30% продукції. Це дає змогу гнучко підходити до ситуації, швидко реагувати на зміни вимог ринку.

Основними цілями маркетингу в ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є стимулювання збуту, зниження втрат та забезпечення своєчасності постачання. Працюючи в умовах конкурентного середовища, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» використовує у своїй діяльності маркетингові підходи до дослідження ринку та поведінки споживачів, прогнозування обсягів реалізації товарів, вибору каналів руху товару тощо. Проте, як показала практика, використовувані ТОВ «Компанія «Актив Клімат» маркетингові механізми не мають комплексного характеру, застосовуються епізодично, що негативно впливає на результати функціонування підприємства, і не сприяє забезпеченню їх стійкого конкурентного становища на ринку.

Крім того, аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про те, що підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств ТОВ «Компанія «Актив Клімат», що реалізуються в даний час, тягнуть за собою середні зміни даного показника – їх внесок у процес підвищення конкурентоспроможності підприємства помітний, проте не може ще вважатися значним. У той же час такі ефективні групи заходів, як маркетингове позиціонування, активізація маркетингової діяльності, формування іміджу, інноваційна орієнтація

використовуються недостатньо, як і визначає основні шляхи розвитку конкуренції ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку. Тому в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача ТОВ «Компанія «Актив Клімат» при прогнозуванні своєї закупівельної та збутової політики слід базуватися на поєднанні концепцій співробітництва та суперництва з конкурентами.

## **Висновки до розділу 2**

1. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат», яке спеціалізується на постачанні кліматичної техніки (спліт-системи та вентилятори, масляні обігрівачі та тепловентилятори), які в основному постачає безпосередньо в точки продажу - мережеві магазини та неформатний роздріб. Через дистриб'юторів продається лише близько 30% продукції. Це дає змогу гнучко підходити до ситуації, швидко реагувати на зміни вимог ринку. Представлено динаміку техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за 2019-2021 роки. Фінансові результати діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» показують позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності даного підприємства в цілому завдяки продуманій стратегії, грамотному управлінню бізнес-процесами, ефективній роботі та професіоналізму менеджменту та співробітників компанії. Основними чинниками, які допомогли ТОВ «Компанія «Актив Клімат» досягти високих результатів, є: активна рекламна політика; створення налагодженої системи логістики; вибір як цільової аудиторії найбільш широкого кола споживачів з доходами середнього та нижчого за середній рівень.

2. Систематизовано елементи маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Запропоновано план маркетингу у ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Проведено SWOT-аналіз та запропоновано карту SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат». У діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» можна виділити такі сильні сторони: компетентність керівництва; наявність фінансових ресурсів; гарна репутація у покупців; низькі

витрати; зручне географічне розташування. Слабкі сторони характеризуються таким показником, як висока плинність кадрів, існує низка великих торгових підприємств, що займаються продажем ідентичних товарів за нижчими цінами, стандартні методи просування продукції на різних ринках, сильна залежність від постачальників та ін. Систематизовано маркетингові заходи для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у сфері товарної та асортиментної політики; з боку фінансової мотивації та з погляду сервісної політики. Побудовано структуру формування попиту та продажів кліматичної техніки ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Розглянуто склад комунікаційної політики та основні завдання маркетингу компанії у цьому напрямі.

3. Запропоновано напрями формування товарної політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»». Визначено основних конкурентів компанії на ринку (ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ», ТОВ «КЛІМАТ UA», компанія «Boss Climate», ТОВ «ІТ-Клімат», компанія «УКРКЛІМАТ», компанія «Орк Сервіс», ТОВ «МАЕСТРО КЛІМАТ», ТОВ «Клімат Сервіс»). Наведено частку компаній-учасників ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році. Розраховано матрицю результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у Київській області, яка показала, що найбільш потужними конкурентами серед малих підприємств ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ», із сумою балів – 9,315, у найближчого конкурента ТОВ «КЛІМАТ UA» сума балів менша і склала – 8,763, проте вона близька за сумою балів до ТОВ «Компанія «Актив Клімат», у якого сума балів склала – 8,77. Побудовано матрицю БКГ з домінуючим становищем ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку кліматичної техніки. Наведено стратегію маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

Таким чином, можна зробити такі висновки, що ТОВ «Компанія «Актив Клімат» можна віднести до категорії підприємств малого бізнесу, що стабільно розвиваються. У разі жорсткої конкуренції на ринку кліматичної техніки підприємство зуміло знайти свою нішу.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ТОВ «КОМПАНІЯ «АКТИВ КЛІМАТ»

#### 3.1. Заходи щодо вдосконалення маркетингової політики

На будь-якому конкурентному ринку стратегія продажів сьогодні має полягати у двох умовах: по-перше – допомогти покупцеві зрозуміти, що йому потрібно, сформулювавши власну потребу, а по-друге – запропонувати споживачеві підходяще рішення, задовольняючи його потреби у ньому на 110%. По можливості продавцю потрібно перевершувати очікування споживачів, щоб сформувати аудиторію лояльних, постійних клієнтів. Потрібно дотримуватися нового типу позиціонування – діяти не від конкурентів, а до споживача [25, 31].

Діють аналогічні закони для кліматичного бізнесу. Одним із найефективніших способів продажу на насиченому ринку стає унікальна торгова пропозиція – орієнтуючись на чіткий сегмент споживачів, а не на розмитий образ покупців. У період, поки триває насичення ринку, немає особливої необхідності сегментування – відзначається зростання продажів і так. Але у певний момент ажіотаж покупців скорочується, тому потрібно виявити певну нішу з мінімальною конкуренцією для відмінного потенціалу зростання збуту, стратегія продажу має бути з урахуванням запитів покупців. Для цього повинна розумітися конкретна цільова аудиторія з організацією адресної реклами. Також розвиватиметься сервісне обслуговування та ремонт кондиціонерної техніки і ці послуги дуже потрібні.

Одні з найважливіших показників для бізнесу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» – це дані про продаж. За допомогою інформації про те, як, де і скільки продаються товари, можна адаптувати свої маркетингові зусилля під нинішню ситуацію. Як би не змінювалися тренди маркетингу, його суть завжди залишається однаковою: змусити якнайбільше споживачів побачити товар. Однак нові

технології та стратегії дозволяють значно збільшити ефективність маркетингу, особливо якщо компанія почне користуватися ними раніше за своїх конкурентів.

Для будь-якого підприємця найактуальнішим питанням є збільшення продажів та можливість управління таким процесом. Для цього існують спеціальні маркетингові технології та прийоми. Щоб швидко збільшити продаж на 20-30%, можна, по-перше, різко збільшити кількість покупців. Проте це завжди можливо, оскільки залучення нових клієнтів пов'язані з значним зростанням витрат, зокрема на рекламу [31].

Другий спосіб – збільшити суму «середнього чека». Простіше кажучи, створити такі умови, щоби покупець витратив більше грошей у магазині. У цьому випадку витрати залишаються на тому ж рівні, а от доходи можуть суттєво зрости. Крім того, в цій ситуації є ще один безперечний плюс: чим більше людина витрачає грошей у певному магазині або точці продажів, тим вища його лояльність. Іншими словами, виникає бажання прийти сюди за покупками ще й ще раз. Це досягається за допомогою методів збільшення продажів up-sell та cross-sell, які ефективно працюють у торгівлі [31].

Перша технологія передбачає, що клієнту пропонується дорожча версія товару, друга – передбачає продаж супутніх товарів. І перша, і друга технології, якщо їх добре заточити у скриптах, може підняти середній чек на 10-15-20%, а це додаткові 10-20% до прибутку. Насправді обидва маркетингові ходи: up-sell і cross-sell не тільки прості в реалізації, а й універсальні. Завдяки цьому їх можна використовувати практично у будь-якому бізнесі [38].

Сучасні технології впливають на весь цикл виробництва, продажу, взаємини з клієнтами та всередині самих компаній. Розвиток інформаційних технологій вдихнув нове життя у кліматичну індустрію, зробивши кондиціонери частиною так званого «Інтернету речей» - концепції, що передбачає оснащення різних об'єктів, наприклад, побутових приладів, можливістю взаємодії один з одним та зовнішнім середовищем. Сьогодні багато виробників зайняті розробкою та просуванням «розумних» кондиціонерів, керованих за допомогою смартфона, та кліматичних систем, оснащених датчиками, що підключаються до Інтернету.

Інтернет речей пропонує нескінченні можливості для формування нових зв'язків між брендами та споживачами. І хоча деякі зусилля здаються безглуздими та непрактичними, інші можуть суттєво вплинути на зміну поведінки. І лише маркетологи зможуть керувати цим розвитком. Насамперед Інтернет речей у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» розвиватиметься у ланцюжках поставок, де за допомогою телематичних сенсорів можна оптимізувати транспортні та логістичні витрати. Однак не менш важливими є і технології «розумного» магазину, які дозволяють відстежувати клієнта як поза магазином, щоб залучити його, так і всередині, щоб оптимізувати викладення товару, забезпечити своєчасне поповнення полиць, кількість персоналу в магазині та багато іншого. Третім напрямком розвитку Інтернету речей у ретейлі є персоналізація клієнтського досвіду – можливість використовувати доступні дані, щоб запропонувати клієнту індивідуальний сервіс [47].

З розвитком індустріального Інтернету речей у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є реальною можливістю підвищити продуктивність праці та оптимізувати бізнес-процеси за рахунок інтеграції IT- та виробничих систем, надійного введення даних та створення наскрізних процесів збору та аналізу інформації на всіх етапах.

Internet of Things підвищує прибутковість компанії, і уможливорює впровадження високих технологій на підприємствах роздрібної та оптової торгівлі, пропонуючи готові рішення для оптимізації бізнесу. Система охоплює як стандартні завдання з управління інфраструктури, і вирішення галузевих проблем - моніторинг торгових точок чи онлайн-торгівлі, а саме [48]:

- а) збільшення прибутку завдяки прогнозуванню потреб покупця, заснованому на реальному попиті;
- б) контроль проведених операцій у часі;
- в) автоматичне відстеження сценаріїв замовлення та покупок, аналіз поведінки покупців;
- г) аналітичні дані про відвідуваність, статистика торгових точок та тенденції покупок;

д) управління аварійними ситуаціями та інцидентами, оповіщення у разі пошкоджень та прогнозування порушень обслуговування за допомогою вимірювань середнього часу очікування у черзі;

е) моніторинг працездатності сайтів та пунктів продажу;

ж) розподіл та управління контентом;

з) централізований моніторинг додатків та баз даних;

і) управління станом серверів та обладнанням.

Цінність системи Інтернету речей у торгівлі полягає у нових можливостях залучення та утримання споживачів. З точки зору бізнесу, Інтернет речей пропонує чудові інструменти для автоматизації низки внутрішніх процесів компанії, одним із яких є оперативне оновлення рекламної інформації. Автоматизація маркетингу (marketing automation) – дуже молодий тренд. Одиниці маркетологів знають про цю концепцію, і ще менше людей можуть впровадити цю технологію у бізнес, що працює. Зі збільшенням вартості людської робочої сили системи замінюють людей. Автоматизація рутинних процесів за допомогою спеціальних софтів, які аналізують дії ваших клієнтів та роблять персональні пропозиції на основі отриманих даних. Основна ідея автоматизації маркетингу – виключити рутинну працю людей та замінити їх роботами, щоб люди могли сфокусуватися на високоінтелектуальній роботі (рис. 3.1) [47-48].

Є кілька стадій автоматизації маркетингу, а саме:

- створення та просування контенту;
- рекламна кампанія (технології, що забезпечують вхідний трафік);
- конвертація лідів (інструменти отримання контактних даних, канали спілкування);
- взаємодія з лідами (email, SMS, дзвінки, push, чат-боти);
- управління лідами (CRM, кваліфікація лідів, інструменти для руху ліда за різними стадіями воронки продажів);
- білінг (прийом платежів);
- аналітика рекламних кампаній (всі інструменти, які можуть підрахувати якісь метрики та видати показники).



Рис. 3.1. Автоматизація маркетингу *(систематизовано автором)*

TimeDigital CRM, який позиціонує себе як сервіс для автоматизації маркетингу та CRM систему одночасно. CRM-продукти, які допомагають компаніям керувати повною подорожжю клієнта: від залучення до обслуговування та повторного продажу (рис. 3.2) [47-48].

Vrm'online sales - система для управління всім циклом продажів, від аналізу потреби до укладання угоди, виконання замовлення та контролю оплат. За допомогою системи можна легко керувати воронкою продажів і коригувати тактику угод, дотримуючись референтного процесу. За допомогою дашбордів – відстежувати «пульс продажів» у будь-який момент – у систему закладено всі необхідні метрики для прийняття вірних управлінських рішень.





Рис. 3.2. Бізнес-процеси у CRM-системі bpm'online (систематизовано автором)

Для невеликих компаній з прямим довгим продажем, таких як ТОВ «Компанія «Актив Клімат», можливий оптимальний пакет Bpm'online team. Можливості програми з управління маркетинговими активностями дозволяють сегментувати цільову аудиторію, планувати бюджет, відстежувати зворотний зв'язок та розраховувати повернення інвестицій. Також Bpm'online team пропонує інструменти для проведення email-кампаній: використовуючи різні критерії, ви можете розділити клієнтів на невеликі сегменти, створити для кожного унікальний шаблон розсилки та автоматично надіслати повідомлення.

В умовах гіпервисокої конкуренції на сучасному ринку, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» стає дедалі складніше шукати нові драйвери зростання. Програми лояльності потрібні для організації, управління та контролю взаємодій та взаємин із клієнтами.

Єдина система управління відносинами з клієнтами дозволяє більш ефективно використовувати інструменти маркетингових комунікацій (особливо рекламну активність), а значить – оптимізувати бюджет на даний вид витрат.

Необхідність програм лояльності обумовлена високим рівнем конкуренції на ринку.

Порядок розробки програми лояльності для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Порядок розроблення програми лояльності для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (систематизовано автором)

Крім технологічного чинника не можна не відзначити зсув парадигми у сфері відносин компаній із клієнтами. З одного боку, споживачі отримали доступ до небаченої раніше інформації про товари, послуги та ціни на них.

З іншого боку, в умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкової кон'єктури, компанії були змушені ставати більш гнучкими, прозорими та клієнтоорієнтованими. Запуск програм лояльності – це зокрема відповідь бізнесу на нові виклики.

Цілі та завдання програми лояльності для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» представлені у таблиці 3.1 [35].

Таблиця 3.1

**Цілі та завдання програми лояльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**  
(систематизовано автором)

Цілі	Завдання
Досягти обсягу продажу (план за виручкою) у вигляді 32 856 тис. грн. у період із 2020 по 2022 рр. на території Київської області у сегменті «Клієнти»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розрахувати 100%-ємність ринку території «У грошах» (початкові дані: населення, цільова аудиторія (ЦА) – відсоток населення, частота споживання продукції, сума 1 замовлення).</li> <li>2. Збільшити середній обсяг 1 замовлення з 200 000 грн./міс. до 250 000 грн./міс.</li> <li>3. Забезпечити ефективність роботи менеджерів з продажу у розмірі 12% (переведення відвідувачів до замовників).</li> </ol>
Сформувати базу даних клієнтів (розрахувати планову кількість клієнтів, яка має бути в базі даних для забезпечення виконання плану з виручки).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розрахувати 100%-ємність ринку території «У людях».</li> <li>2. Сегментувати представників цільової аудиторії (ЦА) за галузями.</li> <li>3. Визначити (оціночно) кількість представників ЦА у галузі.</li> <li>4. Описати потреби.</li> <li>5. Визначити етапи програми, способи та засоби впливу на клієнтів.</li> <li>6. Сформувати план ключових показників.</li> </ol>

Для побудови довгострокової клієнтоорієнтованої стратегії, накопичення чистих даних для машинного навчання та єдиної багатоканальної комунікації важливо мати стабільний кореневий елемент інфраструктури: єдину базу даних клієнтів з унікальним ідентифікатором, що передається у всі сервіси та канали, що використовуються. Опис етапів програми лояльності для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Етапи програми лояльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**  
(систематизовано автором)

Етапи	Цілі етапу
I етап програми лояльності. Первинне залучення клієнтів.	<p>Мета етапу: клієнт повинен отримати інформацію про компанію та продукцію, яка викликає інтерес і змусить його відвідати місце продажу (магазин, сайт або офіс).</p> <p>Для досягнення цієї мети необхідно розробити та впровадити інструменти системи продажів. Технологія продажів є частиною програми лояльності клієнтів.</p>
II етап програми лояльності. Взаємодія з новими клієнтами, які були внесені до бази даних на етапі I, але не зробили покупку з метою отримання від них нових замовлень.	Мета етапу: максимум клієнтів мають стати замовниками.
III етап програми лояльності. Організація взаємодії з клієнтами етапу I та II, щоб вони порекомендували або привели своє оточення до компанії.	Мета етапу: домогтися, щоб клієнт рекомендував звернутися до свого оточення (друзів, знайомих, родичів) до тієї ж компанії, де він сам зробив покупку.
IV етап програми лояльності. Стимулювання клієнтів, які зробили покупки на повторні замовлення.	Мета етапу: добитися, щоб клієнт робив подальші покупки у компанії.

Сучасні відділи маркетингу - це або відділи email розсилок, або відділи бренд-маркетингу, або відділ закупівлі media або навіть відділ з впровадження CRM, більше схожий на IT. Все це - не ті структури, які здатні побудувати ланцюжок постійного вдосконалення. Оскільки у малого підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у його структурі відсутній відділ маркетингу, необхідно створити підрозділ чи службу маркетингу на підприємстві. Їх завданням має стати ретельний аналіз показників продажу та конкурентів, товаропровідних мереж, регіонів поставок, щоб зрозуміти, що заважає нарощуванню обсягів на традиційних напрямках, і надалі уникнути впливу негативних чинників. Це також допоможе в просуванні продукції на нові ринки. Оскільки найважливіші завдання, які вирішує сьогодні керівництво та маркетингова служба підприємства, пов'язані саме з диверсифікацією ринків збуту.

Необхідно також розробити у ТОВ «Компанія «Актив Клімат» «Положення про маркетингову політику підприємства». Для прискорення роботи необхідно прагнути до того, щоб відділ маркетингу став відділом розвитку продукту, який має повноваження вносити зміни у всіх точках контакту зі споживачем. Команді розвитку продукту потрібні маркетологи з технічними знаннями, розумінням інтеграцій та потоків даних. І мінімум один аналітик для забезпечення чистоти та довіри до даних.

Для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» найболючіше питання – це кадри. Серед торгових представників - велика «плинність», причому вони не просто «витікають», але забирають бази даних. Визначення мети навчання є найважливішим пунктом при організації навчання персоналу з маркетингу. Цілі повинні відповідати принципу SMART. Це необхідний орієнтир при розробці навчальних програм, за допомогою яких можна точно визначити вимоги до учнів. За ними згодом виконується оцінка ефективності навчання. Залежно від поставленої мети розробляються відповідні моделі та технології підвищення кваліфікації. Але перед складанням навчальних програм потрібно визначити

потреби у навчанні персоналу підприємства. Потреба має бути визначена з двох позицій: чому вчити, які навички розвивати,

Для цього використовуються тренінги, дистанційне та індивідуальне навчання, семінари, лекції. Навчання може проходити як без відриву від виробництва у звичайній робочій обстановці, і з відривом від виробництва поза робочого місця. Можливе поєднання обох методів. Навички ефективної комунікації та володіння інформаційними технологіями будуть потрібні маркетологам. Звичайно, рівень бажання навчатися безпосередньо залежить від системи мотивації та внутрішньої гнучкості учасників. Якщо мотиваційна складова – це внутрішнє завдання організації, то з людською гнучкістю все набагато складніше, тому вважаємо, що бажання та готовність до навчання персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» також має бути закладена у систему КРІ при впровадженні нової системи стимулювання праці.

Узагальнена схема вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат» може бути представлена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Узагальнена схема вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (побудовано автором)

Отже, грамотно вибудована стратегія збільшення продажів, зможе комплексно вплинути на успіх компанії на ринку - а значить, є справжньою конкурентною перевагою в умовах бізнес-середовища, що постійно змінюється. Для цього використовуються маркетингові технології Up-sell (апселл) та Cross-sell (крос-сейл) продажів.

Маркетологам давно відомо, що апсел – одна з найпростіших та найдоступніших методик підвищення продажів. Серед інших позитивних ефектів апселу:

1. Збільшення товарообігу – і, відповідно, прибутку.
2. Зростання лояльності клієнтів: грамотно приведена в дію стратегія апселла створює в клієнта враження, що його бажання вгадали – і він, найімовірніше, захоче зробити покупку (взяти участь в акції) знову.
3. Набуття переваги перед конкурентами.

На відміну від апселу, перехресні продажі мотивують покупця купувати не дорожчий товар із тієї ж категорії.

На сьогоднішній день Інтернет речей набирає обертів і стає обговорюваною темою в розвинених країнах. Вже сьогодні компанії, які їх застосовують, зазначають, що ефективність продажу збільшується, а уявлення про своїх клієнтів покращується. Все це допомагає їм створювати товари, які відповідатимуть вимогам споживачів, та індивідуальну релевантну рекламну кампанію, яка приваблює ширший спектр клієнтів, збільшуючи прибуток.

Автоматизація маркетингу (marketing automation) – рішення для автоматизації маркетингових процесів. Вони допомагають маркетологу доставити потрібне повідомлення потрібній людині у потрібний час.

Запуск програми лояльності – інвестиції у довгостроковий розвиток компанії. Її вплив на рівень задоволеності брендом навіть вищий, ніж ціна та цінність, що сприймається. Завдяки рекомендаціям лояльних покупців компанії залучають нових клієнтів та знижують маркетингові витрати на залучення.

Таким чином, для досягнення маркетингових цілей компанії потрібно створити спеціалізований відділ. При правильному підході навчання може стати

одним із суттєвих чинників мотивації персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат», що дозволить як утримувати тривалий час кадри від міграції, так і залучати нових співробітників. Паралельно підприємство може вирішити собі проблему недостатньої грамотності персоналу. Це підвищення безпосередньо з ефективністю роботи як співробітників відділу маркетингу, а й підприємства загалом. Доведено, що підкріплення системою фінансових стимулів у разі підвищення рівня підготовки підвищується і рівень продуктивності праці.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів**

Дослідження ефективності маркетингової діяльності підприємства передбачає проведення якісного та кількісного аналізу очікуваного економічного ефекту, який підприємство розраховує отримати під час впровадження тих чи інших заходів у системі управління маркетингом. Економічний ефект виходить у вигляді підвищення якості управління маркетингом і може бути виражений у збільшенні збуту, скороченні витрат на маркетинг, підвищенні віддачі від рекламної кампанії тощо. Він може бути негайним або відстроченим, отриманим за рахунок додаткових надходжень чи економії.

Інтернет речей (IoT) надає можливість комунікації та взаємодії різних пристроїв (обладнання, виробів, продуктів) у складі єдиної системи та середовища. З точки зору бізнес-завдань та процесів IoT створює умови для розвитку та вдосконалення IT-інфраструктури з виходом на інтелектуальне управління пристроями та операційними процесами. Застосування інтернет-технологій для створення, організації та реалізації можливостей комунікацій покликане підвищити ефективність роботи компанії [47-48]. Тому саме IoT має стати невід'ємною частиною маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат», яка ставить за мету довгостроковий розвиток на ринку та утримання міцних позицій у вибраному сегменті. Однак варто зазначити, що це відносно нова технологія, яка потребує доробок та удосконалень, що й належить зробити нинішнім маркетологам для покращення ефективності функціонування компанії.

IoT може допомогти ТОВ «Компанія «Актив Клімат» підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, запропонувати споживачам нові продукти та послуги, а також запровадити нові бізнес-моделі. Крім того, він створить нові вимоги до безпеки та функціональної сумісності – здатності різних комп'ютерних систем та програм спілкуватися один з одним.

Що стосується економічного ефекту від впровадження системи, він полягає в економії трудових та фінансових ресурсів за рахунок скорочення втрат робочого часу, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення завантаження обладнання тощо.

Слід зазначити, що без базових принципів рухатися вперед досить складно. Тому розглянемо універсальну формулу продажів, що застосовуються у зарубіжній практиці, та розкладемо весь процес продажу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ключові показники, та подивимося, які показники безпосередньо впливають на прибуток підприємства. Усього їх п'ять [47-48]:

Перший показник. Маржа (М) або націнка на товар або послугу, що продається. Це певна націнка, нижче за яку просто не вигідно займатися тим чи іншим видом діяльності. Але завдання бізнесу – не просто працювати в нуль, а отримувати прибуток, тому маржа з урахуванням поточного обороту має покривати всі постійні та змінні витрати підприємства.

Другий показник. LeadGen (Lead) – вхідний потік потенційних клієнтів, тобто всі ті люди, які так чи інакше виявили інтерес до пропонованого товару або послуги ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Навіть якщо клієнт нічого не купив, а просто поцікавився, його все одно необхідно враховувати у показнику Lead, оскільки він може стати клієнтом ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

Третій показник. Конверсія (Cv). Це відсоток клієнтів, які перейшли з категорії потенційних до категорії реальних, тобто купили товар чи послугу. Показник конверсії визначається просто: ділиться кількість угод на кількість потенційних клієнтів, і таким чином виходить конверсія. Наприклад, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» має вхідний потік потенційних клієнтів, який становить 1000 осіб на місяць. З усього потоку, наприклад, оформляє замовлення 15 чоловік.



Таким чином, конверсія становитиме 1,5%. Практика показує, що якщо продавець збільшить конверсію з 1,5 до 3,0%, він рівно вдвічі збільшить свій обсяг продажів.

Четвертий показник. Середній чек (\$) – показник, який дає ТОВ «Компанія «Актив Клімат» розуміння, скільки в середньому витрачає клієнт, купуючи товар чи послугу. Щоб визначити суму середнього чека: всі отримані доходи діляться на кількість угод – виходить Середній чек (\$). При цьому використовуються технології Up-sell та Cross-sell продажів.

П'ятий показник. Повторний продаж (#) – це який відсоток клієнтів здійснив разову покупку, а також який відсоток клієнтів повернувся повторно та скільки разів. Можна використовувати так звану формулу ОДП:

- 1) Offer - комерційна пропозиція;
- 2) Дедлайн - обмежені терміни дії пропозиції;
- 3) Заклик до дії.

Для постійних клієнтів можна час від часу робити цікаві акції – з сервісу, додаткового обладнання тощо. А для пристроїв старше 2-х років запропонувати оновити пристрій на особливих умовах, як для постійних клієнтів.

Таким чином, прибуток (П) підприємства визначається наступним чином:

$$P = M \times Lead \times Cv \times \$ \times \# \quad (3.1)$$

Розклавши весь процес продажу на складові, і маючи формулу прибутку, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» матиме п'ять практичних інструментів або п'ять напрямків, з якими можна працювати і, так чи інакше, впливати на збільшення прибутку компанії.

CRM-система (Customer Relationship Management або Управління відносинами з клієнтами) - це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії із замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історію взаємовідносин з ними, встановлення та покращення бізнес-процесів та подальшого аналізу результатів.

Основні інструменти автоматизації маркетингу включають: email-маркетинг, лендинги і веб-форми, управління кампаніями, управління залученням лідів, прогнозування продажів та скоринг лідів, управління життєвим циклом клієнтів, CRM-платформа, кампанії у соціальних мережах, мобільний маркетинг, аналітику та багато іншого.

Як було зазначено, bpm'online sales – лінійка team призначений для невеликих компаній з прямими продажами та включає еталонний процес управління воронкою продажів: від ліда до контракту.

У bpm'online sales зібрані всі інструменти для роботи з комерційними матеріалами, контроль за виконанням плану, роботи з аналітикою та воронкою продажів, а також відстеження активностей конкурентів.

Дані, що відображаються, завжди знаходяться в контексті розв'язуваної задачі. Наприклад, для продажу контекстом може бути інформація про додаткові продукти, варіанти кредитування та акції. При цьому другорядні дані ховаються. Можливості цієї нової технології справді вражають, тому все більше маркетологів починає її застосовувати. Покажемо, як визначили стратегічні цілі використання Marketing Automation, (рис. 3.5) [47-48].



Рис. 3.5. Стратегічні цілі використання Marketing Automation

Вартість впровадження bpm'online sales лінійки team team, представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Впровадження Bpm'online sales - лінійки team team**

Найменування	Вартість, грн.	Кількість	Вартість всього, грн.
Ціна ліцензії (сервер)	Не вимагається		
Ліцензія (робоче місце)	34 000	5	170 000
Вартість оренди (1 чол. за 12 міс.)	32 000	5	160 000
Вартість підтримки (25% на рік від первісної вартості ліцензії)	8500	5	42 500
Вартість впровадження (вартість оренди + вартість підтримки)			202 500

Пакет для управління польовим продажем bpm'online field sales дозволяє скласти для кожного представника графік візитів, який зручно переглядати на карті, динамічно відстежувати виконання плану з гео-тегів з check-in'a візитів та аналізувати ефективність відділу. Для роботи необхідна щонайменше 1 ліцензія пакета bpm'online sales enterprise.

Для оцінки ефективності програми лояльності використовуються КРІ, «прив'язані» до цілей кожної конкретної програми. Для наведеної вище програми лояльності виділено 6 ключових показників, за якими оцінюватиметься ефективність, та здійснюватиметься контроль реалізації. Показники для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ключові показники для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**

Плановий показник	міс 1	міс 2	міс N...
План з виручки, грн.	1000000,0	1540000,0	20 000 000,0
Кількість замовлень на місяць, приб.	5	7	80
Середня сума 1 замовлення, грн.	200 000	220 000	250 000
Кількість покупців, чол.	50	47	400
Ефективність роботи менеджерів з продажу	10%	15%	20%
Кількість клієнтів у основі, чол.	420	588	6720

Як було зазначено, ТОВ «Компанія «Актив Клімат» в основному здійснює продажі в Київській обл. та в м. Київ, та його мікрорайонах, де чисельність населення становить – 102267 чол., у планах компанії – вихід на нові ринки

продажів, як у Київській області, так і за її межами, таким чином, кількість покупців буде збільшуватися.

І, як видно з таблиці 3.4, зміна одного показника впливає на інші показники. Наприклад, щоб отримати виторг у сумі 1540000 грн. у другий місяць, не обов'язково мати кількість покупців, що дорівнює або перевищує значення першого місяця. За рахунок збільшення ефективності роботи менеджерів на 5% буде збільшено кількість замовлень при зменшенні кількості покупців. За допомогою такого «дублювання» ефективності можна керувати ризиками невиконання плану.

Надання можливості участі у семінарах, конференціях, виставках є дуже потужним стимулом для співробітників компанії. Звичайно, для співробітника вони повинні бути безкоштовними, і необхідно орієнтуватися на зовнішні профільні семінари, доповнюючи їх ігровими елементами. Ігрові елементи загалом підвищують ефективність роботи співробітників, а такі форми як гейміфікація можуть використовуватися і для мотивації співробітників.

Складемо план та кошторис навчання персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**План та кошторис навчання персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**

Заходи	Кількість	Сума, грн.
1. Покупка повного пакету тренінгу «Мистецтво ефективних продажів» з відеофільмами	2 комплекту	20 000
2. Купівля повного пакету тренінгу «Особиста ефективність Продавця. Телефон та особиста зустріч»	2 комплекту	20 000
3. Купівля повного пакету тренінгу «Активні продажі. Робота з конфліктними ситуаціями»	1 комплект	15 600
4. Відвідування науково-практичних конференції та виставок	2 рази на рік	26 400
5. Відвідування семінару-тренінгу «Персональна ефективність менеджера або «Пряник для продавця»	Група з 3 чол.	24 000
6. Відвідування семінар-тренінгу «Навчальна школа організація: підготовка торгового персоналу»	Група з 3 чол.	72 000
7. Навчання ключових торгових фахівців та регіональних представників у Навчальному Центрі «Парк Знань» 2 рази на рік	6 чол.	153 000
Усього		331 000

Якщо поглянути на фінансову звітність компанії (табл. 2.1), то виторг підприємства за 2021 рік склав - 28382 тис.грн., в загальній сукупності інвестиції (витрати) на навчання та розвиток персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат» згідно з кошторисом становлять – 331 тис. грн. - це 1,2% від виручки підприємства.

Економічний ефект процесу вдосконалення маркетингової політики може бути оцінений через загальні формули економічної ефективності, ефекту і періоду окупності.

Основні показники економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження заходів представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні показники економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження заходів ТОВ «Компанія «Актив Клімат»**  
(розраховано автором)

Найменування показника	2021р.	Прогноз			Зміни 2024 року до 2021р.	
		2022р.	2023р.	2024 р.	+, -	%
Виторг, тис. грн.	28 382	29 801	31 291	32 856	4 474	15,8
Собівартість, тис. грн.	21 024	21 550	22 088	22 641	1 617	7,7
Обсяг інвестицій, тис. грн. (331 + 202,5)	-	534,0	-	-	-	-
Прибуток від продажу, тис. грн.	5 130	5 284	5 442	5606	476	9,3
Чистий прибуток, тис. грн.	4038	4 159	4 284	4 412	374	9,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	31	31	31	31	0	0
Продуктивність праці (виробіток), тис. грн.	916	961	1009	1060	144	15,8
Середньомісячні витрати на 1 працівника, грн.	40 850	42 484	44 183	45 951	5 101	12,5

Отже, виручка може зрости за три роки на 15,8%, чистий прибуток зросте на 9,3%, при цьому зростання собівартості нижче за темпи зростання виручки, а значить, знижуються витрати в собівартості.

Розрахунок значення показника «повернення на інвестиції» (ROI). Розрахунок показника здійснюється за стандартною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Собівартість}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$ROI = \frac{29801 - 21550}{534} \times 100\% = 1545\%$$

Якщо отримане число менше 100, то вкладення не окупаються, у компанії цей показник значно вищий. Для наочності, результати економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «Компанія «Актив Клімат», представимо рис. 3.6.

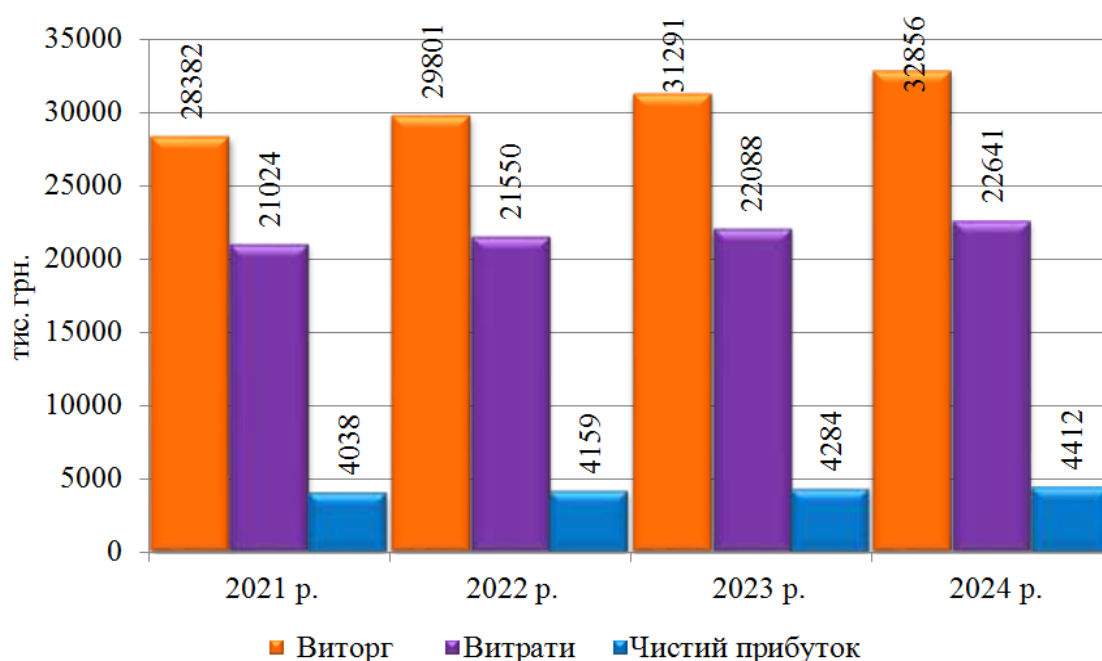


Рис. 3.6. Результати економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» (розраховано автором)

Таким чином, запропонований даним дослідженням підхід до вдосконалення маркетингової політики, здатний значно підвищити обсяги продажу, а також принести для ТОВ «Компанія «Актив Клімат» великий прибуток. Враховуючи, що розвиток інформаційних технологій останнім часом, призвів до створення безлічі нових комунікаційних каналів, з'явилася можливість заощадити на персональних комерційних візитах, зберігши лише ті етапи циклу продажів, без яких справді неможливо обійтися, необхідно створення та просування власного сайту компанії.

Розміщення контекстної і недійної реклами, просування в соціальних мережах – це основні елементи просування продукції та збільшення доходу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Досліджено напрями автоматизації маркетингової діяльності. Систематизовано бізнес-процеси у CRM-системі bpm'online. Побудовано порядок розроблення програми лояльності, визначено цілі, завдання та етапи програми лояльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Побудовано узагальнену схему вдосконалення маркетингової політики компанії.

2. Наведено стратегічні цілі використання Marketing Automation. Розраховано вартість впровадження Bpm'online sales - лінійки team team. Визначено ключові показники для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів. Представлено план та кошторис навчання персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Розраховано основні показники економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження заходів та представлено результати економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження розробки заходів з вдосконалення маркетингової політики малого підприємства зроблені наступні висновки:

1. Визначено роль маркетингу в управлінні підприємствами малого бізнесу; виокремлено сутність та значення маркетингової політики малого підприємства. Розглянуто процес формування маркетингових стратегій у діяльності малого підприємства, систематизовано етапи розробки маркетингової стратегії малого підприємства.

2. Обґрунтовано ключові завдання маркетингу малого підприємства. Надано визначення терміну «маркетингова політика малого підприємства» (комплексний план організації взаємопов'язаних і взаємозумовлюючих процесів з виробництва продукції, ціноутворення, збуту і просування продукції, побудований на основі маркетингового аналізу з врахуванням особливостей діяльності малих підприємств).

3. Побудовано систему характеристик маркетингових рішень малих підприємств. Запропоновано етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. Систематизовано узагальнені специфічні риси малого бізнесу у стратегічному аспекті. Визначено основні напрями у реалізації стратегічних завдань підприємств малого бізнесу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат», яке спеціалізується на постачанні кліматичної техніки (спліт-системи та вентилятори, масляні обігрівачі та тепловентилятори), які в основному постачає безпосередньо в точки продажу - мережеві магазини та неформатний роздріб. Через дистриб'юторів продається лише близько 30% продукції. Це дає змогу гнучко підходити до ситуації, швидко реагувати на зміни вимог ринку. Представлено динаміку техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» за 2019-2021 роки. Фінансові результати діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» показують позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності даного підприємства в цілому завдяки продуманій стратегії, грамотному управлінню бізнес-процесами,



ефективної роботи та професіоналізму менеджменту та співробітників компанії. Основними чинниками, які допомогли ТОВ «Компанія «Актив Клімат» досягти високих результатів, є: активна рекламна політика; створення налагодженої системи логістики; вибір як цільової аудиторії найбільш широкого кола споживачів з доходами середнього та нижчого за середній рівень.

5. Систематизовано елементи маркетингової політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Запропоновано план маркетингу у ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Проведено SWOT-аналіз та запропоновано карту SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Компанія «Актив Клімат». У діяльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат» можна виділити такі сильні сторони: компетентність керівництва; наявність фінансових ресурсів; гарна репутація у покупців; низькі витрати; зручне географічне розташування. Слабкі сторони характеризуються таким показником, як висока плинність кадрів, існує низка великих торгових підприємств, що займаються продажем ідентичних товарів за нижчими цінами, стандартні методи просування продукції на різних ринках, сильна залежність від постачальників та ін. Систематизовано маркетингові заходи для задоволення запитів споживачів та розширення клієнтської бази ТОВ «Компанія «Актив Клімат» у сфері товарної та асортиментної політики; з боку фінансової мотивації та з погляду сервісної політики. Побудовано структуру формування попиту та продажів кліматичної техніки ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Розглянуто склад комунікаційної політики та основні завдання маркетингу компанії у цьому напрямі.

6. Запропоновано напрями формування товарної політики ТОВ «Компанія «Актив Клімат»». Визначено основних конкурентів компанії на ринку (ТОВ «КІЇВ КОМФОРТ», ТОВ «КЛІМАТ UA», компанія «Boss Climate», ТОВ «ІТ-Клімат», компанія «УКРКЛІМАТ», компанія «Орк Сервіс», ТОВ «МАЕСТРО КЛІМАТ», ТОВ «Клімат Сервіс»). Наведено частку компаній-учасників ринку кліматичної техніки Київської області у 2022 році. Розраховано матрицю результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у Київській області, яка показала, що найбільш потужними конкурентами серед малих підприємств ТОВ «Компанія «Актив Клімат» є ТОВ «КІЇВ КОМФОРТ», із сумою балів – 9,315, у

найближчого конкурента ТОВ «КЛІМАТ UA» сума балів менша і склала – 8,763, проте вона близька за сумою балів до ТОВ «Компанія «Актив Клімат», у якого сума балів склала – 8,77. Побудовано матрицю БКГ з домінуючим становищем ТОВ «Компанія «Актив Клімат» на ринку кліматичної техніки. Наведено стратегію маркетингу ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

7. Досліджено напрями автоматизації маркетингової діяльності. Систематизовано бізнес-процеси у CRM-системі bpm'online. Побудовано порядок розроблення програми лояльності, визначено цілі, завдання та етапи програми лояльності ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Побудовано узагальнену схему вдосконалення маркетингової політики компанії.

8. Наведено стратегічні цілі використання Marketing Automation. Розраховано вартість впровадження Bpm'online sales - лінійки team team. Визначено ключові показники для оцінки ефективності програми лояльності клієнтів. Представлено план та кошторис навчання персоналу ТОВ «Компанія «Актив Клімат». Розраховано основні показники економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження заходів та представлено результати економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «Компанія «Актив Клімат».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дергузов Е.А. Організація маркетингової діяльності для підприємства. *Вісник молодих вчених та фахівців*. 2015. № 1 (6). С. 93-97.
2. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. – 262 с. <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1703>
3. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: *навч. посібник*. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
5. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: *навч. посібник*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
6. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: *навч. посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
7. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
8. Американська асоціація маркетингу. URL: <https://www.ama.org/>
9. Панкрухін А.П. Маркетинг: *підручник для студентів вузів за спеціальністю «Маркетинг»*. Х.: Омега, 2017. 655 с.
10. Друкер, П. Ф. Ефективне управління підприємством: економічні завдання та рішення, 2008. 212 с.
11. Зіміна І.П. Роль маркетингу в управлінні сучасним бізнесом. *Управлінські науки*. 2014. № 1. С. 48–51.
12. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Зб. наук. праць*. Київ : ДУТ, 2019. № 4 (30). С. 29–37. <http://bit.ly/2TJTY9R>
13. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
14. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.- [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf)

15. Ціх Г. Особливості вибору маркетингової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2018. №2(27). С.79-83.
16. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку: *Колективна монографія*. Ред. Т.М. Борисова, Г. Л. Монастирський]. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 340 с.
17. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
18. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
19. Зайцева, Л. А. Система стратегічного планування для підприємства. *Вісник ІРДТУ*. 2017. №2 (30). С. 114-116.
20. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL:[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNUES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNUES-2020-N1(278).pdf).
21. *Маркетинг навч. посіб.* / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. - 180 с.
22. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: *Навч. посібник*. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.
23. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. *Маркетинг. Навчальний посібник*. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
24. Щербак В.Г. Маркетингова політика розподілення: *Підручник*. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.
25. Піжук О.І. Стратегія підприємства: *навч. посіб.* Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, Ірпінь, 2018. 390 с.
26. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: *навч. посібник у структурно-логічних схемах*. Харків: ХДУХТ, 2013. 77 с.
27. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 202-205.
28. Перезовова, І. В. Стратегічний маркетинг: *навч. посіб.* Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 256 с.

29. Савицька Н.Л. Управління результативністю маркетингу: *навчально-методичний посібник*. У 2-х ч. Ч.1. Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.
30. Катаєв А. В. Маркетинг: *навч. посіб.* Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016.
31. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
32. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингові дослідження: *навч. посіб.* Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
33. Король І.В. Маркетингові комунікації: *навчально-методичний посібник*. Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 191 с.
34. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі: *навч. посіб.* Тернопіль: 2019. 248 с.
35. Актив Клімат. URL: [activeclimate.net](http://activeclimate.net)
36. Які кондиціонери найпопулярніші у 2020 році. URL: <https://klimat-plus.net.ua/kakie-kondicionery-samye-populyarnye-v-2020-godu>
37. Рейтинг виробників кондиціонерів за якістю і надійності. URL:
38. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: практикум: *Навчальний посібник*. - Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - 2017. - 150 с.
39. ТОВ «КИЇВ КОМФОРТ». URL: <https://www.kievkomfort.com.ua/info/articles/articles-kyiv/>
40. ТОВ «КЛІМАТ UA». URL: <https://klimm.pp.ua/about>
41. компанія «Boss Climate». URL: <https://www.boss-climate.com.ua/>
42. ТОВ «ІТ-Клімат». URL: <https://it-climate.com.ua/>
43. Компанія «УКРКЛІМАТ». URL: <https://ukrklimat.com.ua/>
44. Компанія «Орк Сервіс». URL: <https://www.ork-service.com.ua/uk/glawnaya/>
45. ТОВ «МАЕСТРО КЛІМАТ». URL: <https://mclim.com.ua/air-conditioning/>
46. ТОВ «Клімат Сервіс». URL: <https://klimat-servis.com.ua/>
47. Баранов О.А. Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання. Т. 1: Сфери застосування, ризики і бар'єри, проблеми правового регулювання: *монографія*. Харків : Право, 2018. 344 с.
48. Жураковський Б.Ю., Зенів І.О. Технології інтернету речей. *Навчальний посібник*. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.

## **ДОДАТКИ**



Рис. А.1. - Виробники кондиціонерів на ринку України у 2022-2023 рр.