

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«Маркетингове управління сталим розвитком підприємства»

Виконав: здобувач другого рівня
вищої освіти,

групи 601 EP

Спеціальності 075 «Маркетинг»

Бровко І.М.

Керівник: Івасенко О.А.

Рецензент: Марченко О.В.

Полтава – 2024 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

___. ___. 2024 р. _____ О.А.Івасенко

Здобувач ___. ___. 2024 р. _____ І.М. Бровко

Керівник роботи ___. ___. 2024 р. _____ О.А.Івасенко

Нормоконтроль ___. ___. 2024 р. _____ О.А.Івасенко

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри ЕП та М ___. ___. 202 р. _____ М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(цифр і літер)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
"30" жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бровко Ілля Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингове управління сталим розвитком підприємства

керівник роботи Івасенко О.А., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023.2023 року № 986-ф.а

2. Строк подання здобувачем роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Маркетингові основи маркетингового управління сталим розвитком підприємства, методи маркетингових досліджень, аналіз конкурентної та маркетингової діяльності, завдання автоматизації процесу маркетингового менеджменту, системи управління

ІТ, маркетингові автоматизаційні задачі

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 09 аркушів представлений у Додатку Аналіз підприємства, Фінансова звітність

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Фізичні	Івасенко О.А.		

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	Виконано
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	Виконано
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	Виконано
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	Виконано
5	Захист	22.01–26.01.24	Виконано

Здобувач

Бровко І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Івасенко О.А.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

4. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри декана факультету (завідуюча відділення).
5. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
6. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Особливості маркетингу промислового підприємства.....	8
1.1 Сутність та значення маркетингу в управлінні розвитком промислового підприємства.....	14
1.2 Досвід використання маркетингових заходів для забезпечення та розвитку промислового підприємства	21
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД».....	34
2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства	34
2.2 Аналіз економічних показників діяльності підприємства.....	42
2.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	50
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД».....	64
3.1 Рекомендації щодо забезпечення стабільності діяльності підприємства..	64
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	66
3.3 Заходи щодо розширення ринку підприємства шляхом залучення нових клієнтів.....	73
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

В сучасних умовах ринку, у період політико-економічної кризи, щоб вижити та стабільно розвиватись промисловим підприємствам слід приділити велику увагу маркетингу тому, що обсяги виробництва та асортимент продукції повною мірою залежать від наявності замовлення.

Господарська діяльність підприємства приречена на провал, якщо йому бракує знань про місткість ринку, активність конкурентів, стан попиту і пропозиції, зміни у потребах покупців, тощо. Така обізнаність надає можливість прогнозувати динаміку попиту на продукцію, встановлювати зв'язок між виниклими потребами і споживчими властивостями товарів, підвищувати якість та ефективність управлінських дій. Тому промислового підприємству важливо мати систему вивчення ринку, яка б адекватно й оперативно реагувала на постійну зміну обставин, що обумовлюють напругу економічного життя. Розвиток підприємства можливий лише на основі маркетингу, оскільки підприємство в разі його корисності для споживачів, зв'язок з якими якраз і є однією з головних функцій маркетингу.

Конструктивний аналіз та дослідження ринку, визначення перспектив розвитку підприємства на даному ринку, аналіз внутрішнього середовища стають підґрунтям розробки як маркетингової стратегії, так і загальної стратегії підприємства, що забезпечує підприємству найбільш ефективну діяльність на тому чи іншому етапі його життєвого циклу.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне і практичне дослідження маркетингової діяльності промислового підприємства на прикладі ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» та планування шляхів забезпечення його сталого розвитку.

Виходячи з даної мети, поставлені наступні завдання:

– дослідити теоретичні основи значення маркетингу в діяльності підприємства, а також досвід використання маркетингових заходів із забезпечення його сталого розвитку;

– провести аналіз маркетингової діяльності підприємства ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»;

– розробити рекомендації щодо виведення підприємства з кризового стану, планування шляхів забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є публічне акціонерне товариство «Полтавський автоагрегатний завод».

Предметом аналізу є маркетингова діяльність промислового підприємства ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи магістра слугували періодичні виданням вітчизняних вчених-економістів, маркетингологів, фінансова щорічна звітність ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», економічні словники, енциклопедії, мережа Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості маркетингу промислового підприємства

Промисловий маркетинг – це система організації і управління виробничою і збутовою діяльністю виробничих підприємств, вивчення ринку з метою формування і задоволення попиту на продукцію і отримання прибутку. Підприємства-товаровиробники розглядають маркетинг як засіб для досягнення цілей, фіксованих на даний період по кожному конкретному ринку і його сегментам, з найвищою економічною ефективністю.

Промисловий маркетинг на підприємстві повинен забезпечувати: надійну, достовірну та своєчасну інформацію щодо ринку, структуру і динаміку попиту, смаках і перевагах покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування організації; створення товару, набору товарів (асортименту), що більше задовольняє вимоги ринку, ніж товари конкурентів; необхідний вплив на споживача, на ринок, на попит, що забезпечує можливий контроль сфери реалізації. В сучасних умовах маркетинг стає основою для довгострокового і оперативного планування діяльності підприємств, складання експортних програм виробництва, організації науково-технічної, технологічної, інвестиційної і виробничо-збутової роботи колективу підприємства.

Існує п'ять основних підходів, на основі яких підприємства здійснюють управління своєю маркетинговою діяльністю: концепція вдосконалення виробництва, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція вдосконалення товару, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. [1, с. 33].

Загальна тенденція розвитку промислового маркетингу – перенесення акценту з виробництва і товару на комерційні зусилля, на споживача і все більша орієнтація на проблеми споживача та соціальної етичності. Так як будь-яке підприємство функціонує в умовах динамічної зміни чинників зовнішнього середовища, в якості основних завдань промислового маркетингу визначають виявлення, аналіз, оцінка цих змін та вміння пристосувати діяльність підприємства до нових умов, використання найбільш вигідних ринкових можливостей підприємства.

Промисловий маркетинг, на відміну від споживчого, не пов'язаний з реалізацією продукції окремим споживачам, домашнім господарствам або людям, які купують продукцію і послуги тільки для особистого споживання. Відмінною рисою промислового маркетингу є те, що клієнти, які купують промислові товари і послуги, використовують їх для виробництва власного кінцевого продукту. Виділяють три відмінні риси промислового маркетингу (рис. 1.1).

Промисловий продукт є складним	Складний процес закупівлі	Високий рівень залежності продавця і покупця
Існує відсутність повного використання можливостей маркетингу, сутність полягає в тому, що більша увага приділяється самому продукту, його інженерному проектуванню, технічними характеристиками і процесам виробництва	Це є результатом дії таких факторів, як значна кількість грошових коштів, досить велика кількість учасників, що беруть участь в угоді	Залежність покупця від постачальника можна показати наступними критеріями: 1. Гарантії поставки деталей, сировини або складальних вузлів; 2. Безперервність поставок; 3. Ефективність обробки замовлень.

Рис.1.1 Відмінні риси промислового маркетингу

Для успішного існування промислового підприємства на ринку необхідно чітко поставити цілі і завдання. Основними цілями промислового підприємства є:

- задоволення потреб споживача;
- конкурентна перевага;
- завоювання ринкової частки і утримання (а також збільшення).

Основними завданнями є:

- аналіз незадоволених потреб споживачів на ринку;
- оптимізація виробленого асортименту товарів, беручи до уваги їх характеристики і технологію виробництва;
- зменшення часу темпу відновлення продукції (в цілому і по окремих видах);
- аналіз співвідношення між старими і новими виробами;
- впровадження на ринок принципово нових товарів;
- визначення і аналіз проміжку часу, який необхідний для виходу нового товару на ринок;
- стабільне виробництво товарів, що не користуються попитом.

Всі перераховані завдання можливо вирішити з урахуванням поведінки конкурентів, вимог ринку і майбутніх споживачів. До основних категорій промислового маркетингу відносять:

- попит;
- обмін;
- угода;
- товар;
- ринок.

Існують такі принципи маркетингу промислових підприємств [1, с. 39]:

1. Повне взаєморозуміння зі споживачем. Даний принцип ґрунтується на обліку динаміці кон'юнктури ринку та його потреб. Успішне існування

фірми неможливо, якщо керівництво орієнтується у своїй діяльності лише на прибуток, потрібно розуміти і знати потреби і вимоги своїх потенційних споживачів.

2. Боротьба за кожного споживача з конкурентами. Принцип дії на споживача і ринок за допомогою реклами, сервісу, ціни, якості. Суть полягає в тому, що боротьба йде не за збут виробленого товару, а за місце в свідомості потенційного покупця. Тому виробництво високоякісних товарів не є метою, а лише засобом.

3. Максимально пристосовувати виробництво вимогам ринку. Принцип реалізується через орієнтацію діяльності фірми у знанні специфіки споживчого попиту і перспектив його зміни. Принцип вимагає виробництво послуг і товарів в прямій залежності від вимог ринку і випуск товарів в обсязі і асортименті за потрібне потенційним споживачам.

Існують наступні функції промислового маркетингу (рис. 1.2) [1, с. 44].

Аналітична	вивчення конкурентів, споживачів, ринку, товарів, комунікацій, цін, макро і мікро середовища фірми
Виробнича	орієнтація на виробництво нових технологій, товарів, управління конкурентоспроможністю та якістю, матеріально-технічного постачання кінцевого продукту
Збутова	організація і контроль систем сервісу, руху товару, стимулювання збуту і попиту, проведення цінової і товарної політики
Контроль	коригування дій підприємства відповідно до змін на ринку і з планами, організація контролю
Управління	оперативне, стратегічне планування, прогнозування, стимулювання і мотивація персоналу

Рис.1.2. Функції промислового маркетингу

Промисловий ринок являє собою сукупність взаємин між діячами ринку (посередники, виробники, банки, державні органи, споживачі). Учасники ринку промислових товарів і послуг – всі суб'єкти, які офіційно діють на цьому ринку, вступають у відносини один з одним і здійснюють свою діяльність в рамках, передбачених законами України і статутами самих підприємств.

Учасників промислового ринку відрізняє ряд особливостей [1, с. 48]:

1. Найперша і найбільш важлива відмінність промислового покупця – його цілеспрямована, колективна діяльність, результатом якої є розмір отриманого прибутку. З цією метою учасники ринку взаємодіють між собою, підписують угоди про поставки продукції, про спільну діяльність, купівлю та продаж різних товарів, про науково-технічне співробітництво, обмінюються інформацією про розвиток тих чи інших процесів, що їх цікавить на ринку, вступають у відносини конкурентної боротьби.

2. Обидві сторони промислового ринку – продавці і покупці – активні у виборі контрагентів по угоді. Учасники ринку в угодах виступають в різних якостях – продавця, покупця, посередника. Різний стан учасників промислового ринку забезпечує їх активну позицію: вони проводять аналіз потенційних постачальників, розсилають запити, ініціюють переговори, витрачають значні ресурси на ухвалення рішення про здійснення угоди, укладають контракти та договори. На споживчому ринку покупці швидше пасивні у виборі товару серед конкуруючих марок: за результатами досліджень, найбільшим попитом користується продукція, активно рекламована в ЗМІ.

3. Учасники промислового ринку, як правило, пов'язані взаємними зобов'язаннями та довгостроковими відносинами (наприклад, внутрішні трансферти, договори про взаємні поставки, техніко-економічне співробітництво, тобто перебувають в комплексній взаємозалежності один від одного, що значно звужує можливості зміни і вибору постачальника. Внаслідок цього промислові покупці менш вільні у виборі партнера.

Особливо сильно дана залежність проявляється на монопольних та сировинних ринках.

4. Наступна важлива відмінність полягає в меншій кількості покупців на промисловому ринку в порівнянні зі споживчим. Постачальник обізнаний про всіх потенційних покупців. Кожен покупець має для фірми-продавця велику значущість. Такі предмети угоди, як якість, ціна, умови оплати і поставки, є об'єктом переговорів і підписання контракту окремо з кожним конкретним покупцем. На противагу цьому на споживчому ринку всі роздрібні покупці розглядаються в сукупності, пропозиція орієнтована на типового цільового споживача.

5. У промисловому маркетингу, практично на всіх ринках діє принцип Парето, згідно з яким 20% покупців забезпечують 80% прибутку. По-іншому його називають правило «80/20». Отже, це означає, що існують клієнти, яким компанія повинна приділяти більше уваги.

6. Промислові покупці мають високі професійні навички в області продукції, яку купують або продають, а також навички комерційної роботи. Вони мають повне знання як про товар, так і про кон'юнктуру ринку, рівень цін, можливих постачальників. Дані рішення є раціональними, економічно обґрунтованими, виваженими. Відповідно, це вимагає високої кваліфікації від персоналу зі збуту (знання специфіки ринку і товару, навичок комерційної роботи), реальних аргументів на користь вибору даного постачальника.

7. На промислових ринках в якості конкурентів розглядаються не тільки виробники однотипних товарів або товарів – субститутів. Потенційними конкурентами можуть бути всі промислові діячі, які здійснюють операції на даному галузевому або територіальному ринку – продавці, банки, покупці, держава. Якщо фірма не спроможна погасити банківський кредит, то її конкурентом стає банк, який може за несплату боргу стати власником майна компанії; споживач комплектуючих може налагодити їх власне виробництво.

8. Досить часто учасники промислового ринку об'єднуються в галузеві асоціації з метою захисту і представлення своїх інтересів перед органами влади або іншими учасниками ринку. Асоціації споживачів здатні протистояти постачальникам в області обслуговування та цін.

1.1 Сутність та значення маркетингу в управлінні розвитком промислового підприємства

Перехід нашої країни на систему господарювання в умовах воєнного стану торкнувся особливо промислових підприємств. Раніше керівники навіть не замислювалися про створення умов виживання, на зважаючи на ситуацію, розвитку, підвищення ефективності, збільшення прибутку, тому що підприємства ніколи не перебували у таких скрутних обставинах.

Однією з найактуальніших проблем промислового маркетингу в Україні на даний час є створення працездатних, ефективних служб маркетингу на підприємствах. Багато керівників усвідомили, що в умовах реформування економіки, посилення конкуренції служби маркетингу необхідні і вони створюються практично на всіх підприємствах України. Але на практиці підприємств у даний час недостатньо уваги приділяється маркетингу як основному чиннику сталого розвитку, і, як наслідок, його організаційне забезпечення зводиться до простого перейменування відділів збуту в відділи маркетингу. При цьому не береться до уваги, що ні за чисельністю, ні за посадовим складом, ні з професійної підготовки існуючі збутові підрозділи не пристосовані для здійснення маркетингової діяльності, спрямований на розвиток в умовах ринку.

Останнім часом спостерігається деякий прогрес в управлінні маркетинговою діяльністю на найбільш прогресивних підприємствах. Це пов'язано з їх переходом від виробничої орієнтації до маркетингової, що призводить до суттєвого зростання ролі і значення промислового маркетингу на підприємствах. Керівник підприємства повинен знати, що маркетинг

повинен мати структуру, яка чітко відповідає стратегічним цілям бізнесу, персонал повинен бути з чітко розподіленими повноваженнями і колом відповідальності, системи планування, бюджетування і контролю, а також не забувати, що крім функціональних обов'язків у служби маркетингу є і неформальна – бути носієм та пропагандистом філософії, яка орієнтує підприємство на ринок.

Сьогодні вже практично неможливо зустріти керівника промислового підприємства, який заперечував би необхідність наявності в його структурі служби маркетингу. Основні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню служби маркетингу промислового підприємства, можна розділити на зовнішні, що виникають поза підприємством і які звичайно перебувають поза сферою його впливу, і внутрішні, які відбуваються всередині підприємства і пов'язані, як правило, з помилками та упущеннями персоналу та керівництва.

До зовнішніх проблем можуть бути віднесені:

1. Недосконалість законодавства у галузі регулювання діяльності промислового підприємства. У даний час в Україні, завдяки розвитку тіньового бізнесу та напруженої політичної обстановки, багато підприємств та організацій економічно підтримують своє існування і навіть досягають успіху найчастіше за рахунок відходу від сплати податків, порушення законів, а не за рахунок ефективного управління, в тому числі використання маркетингу. Звісно, влада України, в майбутньому, створить умови для правового розвитку ділової активності по законним і зрозумілими правилами. В цьому випадку істотно зросте роль маркетингу як «законного» інструменту для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій;

2. Відсутність об'єктивної інформації про ринок. В умовах ринкової економіки промислове підприємство не здатне ефективно працювати, не володіючи інформацією про те, що відбувається в займаному ним сегменті

ринку. Дану інформацію воно може отримати шляхом проведення польових і кабінетних досліджень.

Практика проведення маркетингових досліджень у промислових підприємствах дозволяє узагальнити і перерахувати найбільш типові помилки, що зустрічаються.

При постановці завдання:

- відсутність уявлення про структуру і цілі дослідження;
- відсутність методичних підходів до вирішення окремих завдань;
- невірне визначення тимчасового інтервалу прогнозу;
- несвоєчасність (відсутність оперативності).

При зборі маркетингової інформації:

- неправильний вибір джерел інформації;
- невірна оцінка достовірності джерел інформації;
- перебільшення об'єктивності думки експертів із вузькоспеціалізованих питань;
- перебільшення значущості кількісних показників.

Під час аналізу ринку:

- відсутність уявлення про місце даного ринку в економічній системі регіону або галузі;
- відсутність уявлення про перелік, ролі і взаємозв'язку окремих економічних суб'єктів, що діють на товарному ринку;
- неувага до ролі державного управління.

Під час оцінки обсягу ринку:

- орієнтація на декларовану потребу, а не на фактичний платоспроможний попит;
- використання нормативів споживання, неадекватних існуючим потребам зовнішнього середовища.

При виборі перспективних споживчих ринків:

- невірні уявлення про тенденції розвитку економічної кризи України.

При виборі перспективних територіальних ринків:

- хибні уявлення про регіональні особливості розвитку попиту в Україні;

- відсутність аналізу попиту по ресурсному забезпеченню виробництва продукції;

3. Нестабільність виробничо-господарської діяльності та порушення умов угод з боку контрагентів. Складання маркетингового плану стабільного розвитку підприємства багато в чому ускладнене через відсутність точних даних, необхідних для прогнозування поведінки контрагентів в майбутньому. Це викликано як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. До зовнішніх причин відносять форс-мажорні обставини, непередбачуваність економічної і політичної обстановки в країні, яка може привести не тільки до погіршення виробничо-господарської діяльності підприємства-контрагента, але навіть до його банкрутства, що може спричинити ланцюгову реакцію банкрутств усіх партнерів. До внутрішніх факторів належать неефективна політика в галузі використання оборотного капіталу, низький рівень техніки, технологій. Тому кожне підприємства має не тільки вести моніторинг діяльності своїх контрагентів, але і періодично оцінювати їх фінансовий стан, звичайно, якщо це є можливим.

4. Інтернаціоналізація підприємств. Покупці та постачальники товарів і послуг стають більш глобальними в своєму підході до бізнесу. Приєднання до єдиного європейського ринку крім позитивних тенденцій розвитку, примусила переходити на загальні стандарти у вимогах до безпечності продукції, її якості, що послужило ще більшому прискоренню і посиленню глобалізації. При цьому складність маркетингу полягає в реструктуруванні місцевої маркетингової діяльності з метою успішного розвитку в умовах міжнародної конкуренції на більших ринках. У зв'язку з цим, працівникам служб маркетингу таких підприємств необхідно знати особливості міжнародного маркетингу та вміти користуватися на цими компетентностями

на практиці. Це включає: дослідження зарубіжних ринків, застосування міжнародних маркетингових стратегій, визначення цінової політики.

Зовнішнє середовище маркетингу іноді не є сприятливим для організації маркетингової діяльності. Керівництву підприємства можуть не подобатись такі умови зовнішнього середовища, як, наприклад, політична нестабільність і відсутність відпрацьованої правової бази, але змінити їх безпосереднім чином воно не може, тому необхідно пристосовуватися до цих умов. Іноді організації дотримуються більш активного, і навіть агресивного, підходу в своїх прагненнях впливати на зовнішнє середовище, тут, перш за все, мається на увазі прагнення змінити громадську думку про діяльність організації, встановити тісніші взаємини з постачальниками.

У зв'язку з тим, що кожне промислове підприємство відрізняється за організаційними, галузевими, регіональними та іншими ознаками, необхідний індивідуальний підхід до виявлення зовнішніх проблем ефективного функціонування служби маркетингу.

В якості загальних шляхів аналізу зовнішніх проблем можна запропонувати наступну послідовність дій [2, с. 128]:

- встановлення меж зовнішнього середовища;
- визначення факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на результати діяльності маркетингової служби, проведення аналізу їх значимості;
- поділ факторів на складові мікро- і макромаркетингового середовища (прямого і непрямого впливу), фактори прямого впливу безпосередньо впливають на ефективність функціонування маркетингової служби, під середовищем непрямого впливу розуміються чинники, які не можуть мати прямого негайного впливу на результати діяльності служби маркетингу, але, тим не менш, позначаються на них (стан економіки, законодавство, науково-технічний прогрес, соціокультурні зміни);
- визначення величини і характеру зміни факторів прямого впливу;

– визначення умов, при яких фактори непрямого впливу можуть перейти в розряд факторів прямої дії і відображення можливості такого переходу в прогнозній моделі.

Внутрішні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню служби маркетингу промислового підприємства [1, с. 56-58].

1. Хронічна нестача коштів на розвиток маркетингу. У багатьох підприємств ледве вистачає коштів, щоб підтримувати свою поточну господарську діяльність, не кажучи вже про виділення додаткових ресурсів для розвитку підприємства і реорганізації служби маркетингу. Однак, складання фінансового плану підприємства, спрямованого на досягнення поставлених перед ним стратегічних і тактичних цілей розвитку, перш за все, базується на достовірній оцінці рівня попиту, можливих тенденцій його зміни, що в свою чергу передбачає виділення коштів на маркетингові дослідження.

2. Нерозуміння керівництвом ролі маркетингу у забезпеченні стабільності діяльності та розвитку підприємства. Застосування маркетингових заходів на українських підприємствах, як правило, носить несистемний характер. Це обумовлено тим, що керівництво багатьох з них недостатньо розуміє значущість маркетингу. Керівники думають, що служба маркетингу допоможе (через рекламу) поліпшити збут продукції підприємства, а дослідження ринку - виробити правильну стратегію і знайти нових споживачів. Більшість з них характеризують маркетинг як рекламу, дослідження ринку, знання свого споживача, але маркетинг слід розглядати набагато ширше – як систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, спрямовану на забезпечення сталого розвитку. Це система, що припускає узгоджене функціонування ряду складових: товарної та цінової політики підприємства, збутової діяльності, просування продукції на ринок, дослідження ринку і власне управління маркетингом (основні функції маркетингу). Система орієнтована на зовнішнє середовище, яка включає не

тільки споживачів, але і конкурентів, ринкових посередників, органи управління, акціонерів тощо. Усвідомлення системності маркетингу, його складності є важливим кроком на шляху розвитку маркетингу на підприємстві. Важливо, щоб цілі та ідеї маркетингу розділялися усіма менеджерами та працівниками організації.

3. Нечіткість та заплутаний характер функцій служби маркетингу й посадових обов'язків. Відсутність чіткого поділу праці між працівниками, як правило, призводить до дублювання одних і тих же функцій різними службами. Наприклад, відділ маркетингу відповідно до ринкових показників і стратегій підприємства визначає планову вартість продукції, після чого прогнозує обсяги збуту й розраховує план виробництва. Планово-економічний відділ на основі раніше визначеної норми прибутку і відповідно до наявних ресурсів розраховує свій план. Виробничий відділ, виходячи з наявних потужностей, представляє свій. У результаті, стверджується щось середнє між розрахунками економіста і бажаннями технолога.

4. Низький рівень компетентності працівників відділу, недостатня кількість сучасних знань. Маркетинговий персонал набирається в основному з працівників підприємства. Більшість людей не має спеціальної маркетингової освіти, деякі прослухали невеликі курси з основ маркетингу. Практика та досвід роботи є практично єдиним джерелом отримання працівниками служби маркетингових навичок. Таким чином, в умовах підвищених вимог зовнішнього середовища існує об'єктивна необхідність постійного підвищення кваліфікації, особистісного розвитку співробітників відділу.

5. Відсутність у відділі системи інформаційного забезпечення та застаріле комп'ютерне обладнання. У більшості українських компаній, як правило, відсутня комплексна інформаційна система, використання якої в умовах ринку стає найактуальнішим. Без застосування засобів автоматизації стає важко відслідковувати зміни, як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі. Для ефективного функціонування маркетингу необхідна

маркетингова інформаційна система, що створена на основі різних типів маркетингових досліджень, доступна не лише вищому керівництву і співробітникам служби маркетингу, а й усім зацікавленим групам на підприємстві.

Отже, промисловий маркетинг як породження ринкової економіки є в певному сенсі філософією виробничого процесу, повністю підпорядкованої умовам і вимогам ринку, які у постійному динамічному розвитку під впливом спектру економічних, політичних, науково-технічних і соціальних факторів. Ефективну роботу та розвиток підприємства і його конкурентні переваги на ринку забезпечує реалізація концепції маркетингу, себто маркетинговий підхід в управлінні підприємством і найбільш повна та ефективна реалізація комплексу маркетингу. Будь-яке підприємство функціонує в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього середовища. Виявити, проаналізувати, оцінити ці зміни і зуміти пристосувати діяльність підприємства до нових умов, використовувати найбільш вигідні ринкові можливості – такі основні завдання промислового маркетингу як запоруки сталого розвитку.

1.3 Досвід використання маркетингових заходів для забезпечення виживання та розвитку промислового підприємства.

Стан української економіки в умовах воєнного стану і поступове входження України у зону кризового розвитку виробництва продукції у всіх галузях народного господарства висунуло задачу формування маркетингового управління, спрямованого на забезпечення стабільності діяльності.

Економічна криза в компанії означає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільними значеннями ряду показників, таких як: платоспроможність, рентабельність, оборотність, фінансова стійкість. Як

правило, першою ознакою кризового стану в компанії є негативний фінансовий результат – збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або помітне скорочення прибутку за періодами (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап розвитку бізнесу).

Розвиток ефективного маркетингового управління – ключове завдання, що визначає реальне виживання багатьох українських підприємств. Об'єднання маркетингових засобів впливу виявляє необхідність комплексного використання методичних підходів в процесах їх прогнозування, планування, контролю та оцінки. Сукупність обумовлена різноманітністю відносин та інтересів людей, які керують за допомогою маркетингових засобів, а системність впливає з принципу послідовності дій менеджерів в маркетинговому циклі [3, с. 94]. Розвиток ринкової кон'юнктури в процесі передбачення розвитку ситуацій у економіці і на певних ринках, вимагає використання ситуаційного підходу. Методи експертних прогнозів пов'язані з невизначеним становищем багатьох соціально-економічних процесів, нестачею інформації або ненадійністю. Дані фактори в кризових ситуаціях призводять до складності та ризикованості прийняття управлінських рішень і процесів формування механізмів і систем управління.

Маркетинг на сьогоднішній день – невід'ємна частина стратегії фірм, суть якої полягає в негайній зміні всіх складових маркетингу в залежності від зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє компанії бути максимально конкурентоспроможною. Це так званий маркетинг «виживання» у новому, зміненому середовищі. В рамках цього, кожна компанія визначає для себе свої цілі, тому слід враховувати, що велика частина напрацьованих інструментів антикризового маркетингу стосується місцевих проявів – криз конкретних підприємств або конкретної галузі.

Метою маркетингу у нестабільних економічних умовах є забезпечення виробництва і продажу товарів, які користуються найбільшим стійким попитом на ринку і приносять підприємству основну частку прибутку.

Основним принципом є орієнтація на споживача, його інтереси і потреби, їх формування та максимальне задоволення. Реалізація цього принципу у всіх сферах виробничо-господарської діяльності здійснюється через менеджмент, основні функції якого - планування, організація, мотивація і контроль. Однак маркетинг не обмежується лише дослідженням і створенням ринку попиту. Насправді його значення набагато вище.

Завдання антикризового маркетингу:

- комплексне вивчення ринку;
- оцінка попиту і незадоволених потреб;
- розробка маркетингової стратегії і комплексу маркетингових засобів для її реалізації.

Крім дослідження ринку, маркетинг при розробці антикризової політики розглядає також внутрішнє середовище організації, а саме:

- технологічний потенціал;
- інформаційні технології;
- роботу персоналу;
- ресурсний потенціал;
- особливості виробничого процесу;
- рівень управління і контролю.

Роль антикризового маркетингу полягає в:

– відповіді на питання підприємця: чи слід створювати підприємство або продовжувати підтримувати його функціонування або ж слід відмовитися від його створення, або ж припиняти існуючу справу.

– прийняти рішення про те, яким видом діяльності і в яких обсягах підприємству слід займатися.

– допомагає підприємству проаналізувати свої можливості на ринку і вийти з кризової ситуації з найменшими витратами і втратами.

Функції маркетингу у забезпеченні сталого розвитку фірм полягають в дослідженні ринку, формуванні організаційно-економічних умов здійснення відтворювальних процесів, безперервності діяльності, зниженні

витрат, підвищенні ефективності, достатній для розвитку організації. Інакше кажучи, за допомогою маркетингу виробничі підприємства комплексно вирішують проблеми споживача (замовника). Ефективність маркетингу полягає у послідовності дій і комплексному використанні принципів, методів і засобів маркетингового впливу і постійного отримання маркетингової інформації за стадіями відтворювального процесу. Аналіз ринкових можливостей організації здійснюється з використанням на свою користь дії факторів маркетингового середовища і, перш за все мікросередовища, в якій функціонує організація. У кризових умовах винятково важлива надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримку діючих стосунків і контактів зі споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку (товарному, інвестиційному, фінансовому, ресурсному).

Об'єкт маркетингових досліджень та аналізу – економічні тенденції розвитку, науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси. Їх стан надає в умовах кризи активний вплив на ринкову ситуацію. У даній області ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища для уловлювання сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища організації на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження платоспроможності і керованості або, навпаки, про що відкриваються можливості прогресивних зрушень в окремих сферах діяльності [5, с. 77].

Дослідження комунікацій і відбір інформації дозволяють маркетинговим службам здійснювати контроль ситуації на ринках в окремих регіонах країни і світу. До факторів, динаміка яких може служити сигналом до певних дій маркетингового менеджера в антикризовому менеджменті, відносяться [5, с 77]:

- економічні кризи в окремих регіонах і країнах;
- демографічні вибухи;
- соціальні конфлікти і війни в окремих регіонах світу;

- екологічні явища, стихійні лиха;
- порушення міжнародних відносин;
- соціально-економічна політика;
- митна політика;
- конкурентні переваги і слабкі сторони конкурентів;
- науково-технічна та промислова політика;
- ресурсний потенціал країни;
- цінова і податкова політика;
- громадянське і комерційне законодавство;
- характер конкурентного середовища;
- параметри попиту: стабільність і величина;
- характеристики споживачів (сегментація за групами);
- кон'юнктура ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових;
- динаміка особливих рис регіону, привабливих для бізнесу;
- динаміка інвестицій;
- рівень і характер зайнятості населення та динаміка її структури;
- рівень і динаміка добробуту населення;
- рівень розвитку інфраструктури.

Для того щоб забезпечити необхідний рівень маркетингового управління, спрямованого на розвиток, використовується комплекс засобів маркетингу, а саме: товар, ціна, місце товару на ринку і реклама. Використання цих коштів на конкретному ринку і для певних видів товарів дозволяє визначити фактичний маркетинговий потенціал організації та загрози для неї з боку ринку, що вкрай важливо при розробці стратегії сталого розвитку.

Розробка стратегії сталого розвитку в управлінні маркетингом – це складний і трудомісткий процес.

Маркетингова стратегія, спрямована на забезпечення сталого розвитку, – одна керуючих ланок діяльності організації, так як вона визначає поведінку організації на ринку, якій доводиться протистояти безлічі негативних факторів зовнішнього середовища [4, с. 92]. Метою маркетингової стратегії сталого розвитку є виявлення максимально вигідного положення на ринку організації, а також комплекс заходів, що забезпечує досягнення цього положення. Цю мету можна назвати капітальною основою маркетингової стратегії; крім неї, можуть ставитися й інші завдання, які відрізняються активністю, і в процесі реалізації стратегії коригуються відповідно до реальних умов ринку.

Маркетингова стратегія сталого розвитку в своєму формуванні проходить 4 основні етапи:

1. Аналіз маркетингових можливостей організації – оцінка сильних і слабких сторін, її переваги від функціонування на даному ринку, можливі загрози і ризики;

2. Вибір ринків функціонування – розгляд позитивних і негативних сторін ринку, його споживчого складу, потреби в продукції, на якій спеціалізується організація, аналіз попиту та пропозиції;

3. Розробка основних положень маркетингових програм розвитку – формування цінової політики, методів виведення товару на ринок та його подальшого розподілу, організація контролю за збутом продукції, визначення рекламної кампанії;

4. Затвердження і реалізація маркетингових програм розвитку – обґрунтування сформованих програм з точки зору антикризового менеджменту та загальної стратегії сталого розвитку організації.

Необхідно розглядати маркетингові стратегії сталого розвитку, вони займають значне місце в стратегії фірми, і часто є визначальними в питанні про метод виходу організації з кризи.

Можна виділити 3 основні стани: передкризовий управління, кризовий і після кризовий.

1. Передкризове управління. На цьому етапі основними завданнями маркетингу є запобігання кризовій ситуації і побудова основних стратегічних планів.

Основними засобами управління є:

- стратегії, спрямовані на запобігання криз;
- стратегічні плани організації, бізнес-плани, складання рекламних кампаній;
- формування основних маркетингових стратегій (ринкових);
- розробка програм стимулювання і мотивації праці;
- діагностика стану середовища бізнесу і факторів ризику;
- розробка програми прийняття рішень.

Такі методи дозволяють досліджувати основні соціально-економічні тенденції, отримувати досвід, який в подальших періодах забезпечує більш швидке і ефективне реагування на виникнення різних ситуацій на ринку і за допомогою засобів управління дозволяє уникати негативних наслідків.

2. Кризове управління. Основною метою є якнайшвидший і як можна більш безболісний вихід з кризи.

Засоби управління:

- антикризові стратегії і програми по виходу з кризи;
- стратегії, які спрямовані на зниження негативного впливу кризи на стан організації;
- плани і стратегії, що розробляються для кожної конкретної ситуації (якщо криза досить глибока);
- діагностика найбільш нестійких структур.

У сфері маркетингового управління сталим розвитком пріоритет віддається ситуаційним програмам, так як вони адаптовані до конкретних умов і, отже, є більш ефективними.

3. Після кризове управління. Акцент робиться на реабілітації і стабілізації становища організації:

- стабілізаційні програми;
- стратегії, спрямовані на оновлення проблемних зон;
- стратегії, спрямовані на оцінку сильних і слабких сторін організації, а також на пошук нових ринкових можливостей;
- інноваційні підприємницькі структури.

В антикризовому управлінні важливе місце належить такому засобу маркетингу, як інформаційні та комунікаційні структури. Інформація в даний час займає передові позиції в менеджменті, тим більше в антикризовому, де так важлива своєчасна і точна оцінка ситуації.

Оскільки сам маркетинг має під собою дослідження ринку, то на першому місці стоїть якість одержуваної інформації, так як на основі одержуваних даних розробляються стратегії сталого розвитку і приймаються рішення. Маркетологи і маркетингові менеджери використовують комунікації як засіб отримання і оцінки інформації в значно більшому ступені, ніж інші менеджери фірми. Інформація в інтегрованому вигляді виступає в якості одного з предметів, засобів і результатів маркетингової діяльності. У той же час використання комунікацій в маркетингу має особливе значення, яскраво проявляється в управлінні під час кризи. Основні види комунікацій – зовнішні, відбувається взаємодія з ринковими суб'єктами, державними органами, акціонерами, громадськими організаціями, ЗМІ, населенням.

Зовнішні комунікації в порівнянні з внутрішніми (між виробничими підрозділами і органами управління) пріоритетні в управлінні розвитком. У роботі з інформацією велике значення мають методи її використання і обробки. Схематично ключові елементи маркетингу та менеджменту в управлінні розвитком, зображені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок ключових процесів менеджменту і маркетингу в управлінні сталим розвитком

На сьогодні існує п'ять важливих кроків у маркетинговому управлінні сталим розвитком:

Крок 1. Аудит маркетингових цілей. Швидше за все, у стабільних ринкових умовах від 90 до 100% маркетингового бюджету направляється на залучення клієнтів, а основним завданням маркетингу забезпечити розширення бізнесу, вийти на нові ринки, задіяти більше каналів продажів. Зараз пріоритети повинні змінитися. Існують різні варіанти: утримання клієнтів; підвищення лояльності клієнтів; пошук нових клієнтів (ця мета виправдана, оскільки клієнти, які раніше працювали з Вашими конкурентами, цілком можливо, шукають нових партнерів і нові, більш економічні рішення). Ясні цілі допоможуть на наступних етапах аудиту. Якщо клієнтів багато доцільним буде провести опитування. Оголосити свою

маркетингову програму. Під час розвитку потрібно постійно стежити за мінливими потребами клієнтів.

Крок 2. Аудит програм. Необхідно переглянути список маркетингових програм, які вже реалізовані. Якщо виявиться, що немає такого списку, далі відкладати не можна. Маркетолог негайно повинен почати фіксувати реалізовані маркетингові програми. Як тільки список програм буде готовий, буде зрозумілим, з чого слід почати, а що може почекати до кращих часів.

Крок 3. Аудит інструментів. Раніше задачами бізнесу була реклама і акції стимулювання збуту. На ринок тиснули грошима. Тепер оборотних коштів значно менше і їх хочеться зберегти, тому і інструментарій варто переглянути для мало-бюджетного маркетингу. Настає час нестандартних і невитратних інструментів. В рамках тих програм, які Ви збережете, перевага повинна віддаватися саме їм. Крім класичного набору довели свою ефективність інструментів, таких як прямий маркетинг, PR і інтернет-маркетинг, має сенс придивитися до інноваційних методик, що з'явилися відносно недавно.

Крок 4. Аудит бюджетів. Тільки тепер, розуміючи цілі, програми та інструменти, можна оптимізувати бюджет. Економія потрібна, але потрібно бути обережним, щоб не втратити найбільш прибуткову стратегічну бізнес-одиницю для підприємства.

Крок 5. Аудит команди. Складні умови – доречний момент, щоб розлучитися із малорезультативними і неперспективними співробітниками. У маркетингових комунікаціях велике значення мають зв'язки соціально-психологічного характеру, які використовують у комплексі з економічними та організаційними. Маркетингові комунікації залежать не тільки від оплати і винагороди, а й від іміджу фірми, авторитету керівників, атмосфери в колективі.

Поліпшення фінансового становища підприємства – це невід'ємна складова частина управління, що припускає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегії і тактики, необхідних для конкретного випадку

і конкретного підприємства. Індивідуальність вибору коштів не означає, що немає деяких загальних, характерних для всіх, хто знаходиться в подібній ситуації підприємств.

Найбільш ефективна наступальна тактика, для якої характерно застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому випадку поряд з економними, ресурсозберігаючими заходами проводяться активний маркетинг, вивчення і завоювання нових ринків збуту, політика більш низьких цін, збільшення витрат на вдосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій.

У той же час змінюється або зміцнюється керівництво підприємства, здійснюється комплексний аналіз і оцінка ситуації і, якщо треба, коригується філософія, основні принципи діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія. У відповідності з новою стратегією переглядаються виробничі програми, маркетингова концепція, все в більшій мірі націлюється на зміцнення позицій підприємства на існуючих і завоювання нових сегментів ринку, оновлюється номенклатура продукції, що випускається. Все це знаходить відображення в розробляється концепції фінансового, виробничого і кадрового оздоровлення і відповідно до неї розробляються фінансова, маркетингова, технічна і інвестиційна програми, які дозволяють знайти шлях до фінансового благополуччя підприємства.

Необхідність служби маркетингу обумовлена тим, що пристосування підприємства до постійно посилюються умов конкуренції з українськими і зарубіжними підприємствами вимагає вдосконалення форм і методів вивчення ринку, реклами продукції.

Ступінь ризику для тих підприємств, де використовуються сучасні методи управління, є служби стратегічного розвитку і маркетингу, істотно знижується. В умовах ринкової економіки необхідно досить детально вивчити всі елементи кон'юнктури ринку – пропозиція, попит, ціну, минуле, сьогодення і майбутнє, відповідно до цього будувати діяльність

підприємства. Постійний і цілеспрямований моніторинг – збір, аналіз, узагальнення інформації про стан і тенденції зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства – найважливіша складова частина маркетингу.

Разом з функціями прогнозування і внутрішнього регулювання служба маркетингу утворює основу сучасного управління діяльністю підприємства, націлюючи на стабільне отримання прибутку.

З метою забезпечення маневреності дій підприємства при зміні попиту на продукцію, служба маркетингу повинна визначати перспективні ринки збуту за видами продукції (склад споживачів, в тому числі потенційних, регіональне розміщення, особливі вимоги) на поточний період і віддалену перспективу, аналізувати склад існуючих і можливих конкурентів на внутрішньому і зовнішніх ринках в перспективі, оцінювати склад постачальників основних матеріалів з позиції збільшення обсягу поставок в разі потреби значний ного збільшення обсягу виробництва.

Висновки до розділу 1

Отже, спеціальних маркетингових теорій для забезпечення сталого розвитку немає. В умовах кризи організації або для його запобігання використовуються ті ж інструменти маркетингу, що і в стабільних умовах, але при цьому змінюються цілі маркетингу і набувають нові специфічні риси його традиційні напрямки. Якщо в стабільних умовах маркетинг спрямований на розвиток і розширення бізнесу, то в умовах кризи мета маркетингу – виживання. І в залежності від причин, що викликали кризу, в кожній конкретній ситуації, необхідно використовувати свої інструменти маркетингу. Функції маркетингу в управлінні сталим розвитком полягають в дослідженні і формуванні його засобами організаційно-економічних умов здійснення відтворювальних процесів, які повинні забезпечувати їх безперервність, зниження витрат і рівень ефективності, достатній для

розвитку організації. Ефективність маркетингу визначається послідовністю дій і комплексним використанням принципів, методів і засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації за стадіями відтворювального процесу. Дослідити макромаркетингове середовище в передкризових і кризових ситуаціях за допомогою аналізу показників діяльності організації; дослідження й оцінки діяльності маркетингової служби з точки зору її відповідності завданням управління сталим розвитком. Сутність маркетингової стратегії сталого розвитку полягає у висуванні найбільш важливих цілей в області виробничої, цінової, збутової політики і визначенні генеральних напрямків ділової активності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»

2.1 Аналіз маркетингового середовища підприємства

Публічне акціонерне товариство «Полтавський автоагрегатний завод» засновано відповідно до рішення Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України від 30 листопада 1994 р. №1532 шляхом перетворення державного підприємства «Полтавський автоагрегатний завод» у відкрите акціонерне Товариство відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року № 2101/93 «Про корпоратизацію державних підприємств».

Товариство складається з основного виробничого підприємства та дочірнього підприємства «Кедр», яке повністю контролюється ПАТ «ПААЗ», тому частка меншості не розглядається. Товариство має в своєму складі основні цехи, допоміжні цехи, склади, інші підрозділи. Загальними зборами акціонерів, що пройшли 20 березня 2012 року було прийнято рішення про зміну типу Товариства з Відкритого на Публічне.

Засновником Товариства є держава в особі Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України (Мінмашпром України).

Найменування Товариства: повне – Публічне акціонерне товариство «Полтавський автоагрегатний завод»; скорочене – ПАТ «ПААЗ».

Найменування Товариства російською мовою: повне – Публичное акционерное общество «Полтавский автоагрегатный завод»; скорочене – ПАО «ПААЗ».

Найменування Товариства англійською мовою: повне – Public Joint Stock Company «Poltava Automobile Unit Plant»; скорочене – PJSC «PAUP».

Місцезнаходження Товариства:

36009, м. Полтава, вул. Зіньківська, 57.

Товариство створено з метою:

- здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів і працівників Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;

- розвитку вантажного автомобілебудування на Україні шляхом залучення інвестицій для провадження найбільш перспективних технологій з виробництва конкурентоспроможної автомобільної техніки;

- розширення можливостей у виробничому та соціальному розвитку Товариства, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі сумісної діяльності, розподілу праці та кооперації;

- об'єднання сил і засобів у науково-технічному розвитку для якісного задоволення потреб народного господарства та населення.

Предметом діяльності Товариства є:

- виготовлення комплектуючих виробів та запасних частин для легкових, вантажних та великовантажних автомобілів;

- виробництво та реалізація гальмівної апаратури, запасних частин для вантажних автомобілів, тракторів, причепів до них, автобусів, тролейбусів та ремонт цієї апаратури по замовленням експлуатаційних підприємств, продукції для верстатобудування;

- перевезення вантажів, пасажирів, в тому числі туристів, вантажно-розвантажувальні роботи в межах та за межами України;

- виробництво товарів народного споживання, технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів та надання різних платних послуг населенню;

- розробка, виготовлення, ремонт, монтаж, пусконаладжувальні роботи, технічне обслуговування нестандартизованого обладнання, будівництво та ремонт об'єктів житлового, промислового та соціально - побутового призначення, з виконанням робіт по електро-, водо-, газопостачанню та благоустрою;

- проведення проектних, конструкторських, експериментальних, технологічних робіт у різних галузях та впровадження їх у виробництво;
- зовнішньоекономічна діяльність відповідно законодавства України;
- надання населенню, працівникам товариства та підприємствам різних послуг, у тому числі житлово-комунальних, готельних, громадського харчування, лікувально-оздоровчих, консультативних, експертних, правових та оформлення документів на право власності на квартири житлового фонду;
- виробництво литва з кольорових металів, штампувань, виконання робіт (послуг) виробничого характеру, відновлення та реалізація запасних частин, спецінструменту та оснастки;
- послуги по трансформації електроенергії, теплової енергії та інших енергоносіїв.

Основні види діяльності:

34.30.0 Виробництво устаткування для автомобілів

29.40.1 Виробництво (без ремонту) металорізальних верстатів

51.65.0 Оптова торгівля іншим промисловим обладнанням

Виробами, що складають основу виробничої програми ПАТ «ПААЗ», є пневматичні гальмівні апарати, освоєні по ліцензіях німецьких фірм \У АВКО та КЖЖ-ВКЕМЗЕ в середині 70-х років минулого століття. Окрім того, підприємство також виробляє товари народного вжитку (м'ясорубки, пельменниці, соковижималки, т. і.). На сьогоднішній день співвідношення у загальній реалізації по видам товарів складає – гальмівна апаратура – 85,3%, товари народного вжитку – 13,7%.

Ринок гальмівної апаратури як складова автомобілебудування є перспективним та таким, що динамічно розвивається у багатьох країнах Європи, що дає змогу як ефективно виробляти та реалізовувати традиційні апарати та вироби, так і проектувати та розробляти нові конструкції апаратів, які надають змогу максимально повно задовольнити потреби ринка і окремих споживачів.

Необхідно зауважити, що ринок гальмівної апаратури сезонний і річна динаміка в цілому є такою – з грудня до лютого продажі зменшуються цей період є етапом найменшого обсягу реалізації в середньому по року, з

березня-квітня попит починає зростати, після чого відстежується період незначного спаду реалізації у травні-червні. Починаючи з липня і до листопада обсяг реалізації зростає до рівня пікової річної реалізації у вересні-жовтні.

Ринок товарів народного вжитку, на якому працює підприємство також є сезонним і перше півріччя – з грудня по червень є несезонним, в той час як період з липня по листопад є найбільш результативним. Оскільки цей напрямок діяльності, виробництва та реалізації є вторинним порівняно з гальмівною апаратурою, підприємство виробляє та вдосконалює існуючі конструкції виробів, які користуються значним попитом, причому не тільки в Україні.

Постачання такої продукції як м'ясорубки здійснюється, наприклад, у такі країни як Литва, Туркменістан, Грузія, Молдова, Казахстан, Румунія, пельменниці – у Німеччину.

ПАТ «ПААЗ» на сьогоднішній день комплектує 13 виробників автомобілів та автобусів, найбільшими з яких є: «АвтоКрАЗ» та Харківський тракторний завод. Даний ринок є основним і пріоритетним для підприємства.

Сектор пневматичної гальмівної апаратури для комплектації вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, автобусів, тролейбусів у свою чергу ділиться на сектор первинного ринку та сектор вторинного ринку.

Сектор первинного ринку – це сукупність кінцевих споживачів, що використовують продукцію нашого підприємства для комплектації своєї продукції. Крім того, до цього сектора ринку відносяться дилери-посередники, що реалізують продукцію ПАТ «ПААЗ» заводам-виробникам автотехніки. Найбільш пріоритетними і стабільними є саме учасники первинного ринку.

Сектор вторинного ринку – це сукупність кінцевих споживачів, що використовують продукцію підприємства для ремонту автотехніки, що є в наявності (АТП, ремонтні заводи і майстерні, водії автотранспортних засобів, фермерські господарства і т.п.). Окрім того, до цього сектора ринку

відносяться посередники, здійснюючі реалізацію продукції заводу у сегменті кінцевих споживачів (Компанія «Омега–Авто поставка»).

Реалізація ПАТ «ПААЗ» на первинному ринку за 2020 рік склала 39% від загального об'єму. Частка підприємства на цьому ринку гальмівної апаратури за підсумками 2020 року склала 22,7%. При цьому, фактичний зріст реалізації на первинному ринку склав 43% (44,6 млн. грн. без ПДВ) порівняно за 2019 роком – 31,2 млн. грн. без ПДВ. Порівняно з часткою 2018 року – 12,5% є суттєве зростання присутності бренду ПАТ «ПААЗ» на автомобілебудівних підприємствах СНД, не зважаючи на те, що у порівнянні з 2019 роком, частка на первинному ринку склала 27,03%. Це зумовлено тим, що основні автоскладальні підприємства значно збільшили об'єми випуску продукції, що збільшило об'єм як первинного так і вторинного ринків збуту.

За 2020 р. ПАТ «ПААЗ» значно зміцнило свої позиції щодо основних конкурентів, добившись визнання у багатьох підприємств автомобільної промисловості. Конкуренцію на ринку вторинному складають вищезазначені підприємства, до яких додається невелика частка, як правило низькоякісних китайських виробів.

На даний час підприємство компенсує ці негативні фактори за рахунок позицій, що не виробляються ПАТ «ПААЗ», у першу чергу гальмівними камерами та енергоакумуляторами. Німецькі виробники дуже активні, та прикладають значні зусилля для опанування ринку України, їх політика в розрізі цін дуже гнучка та компромісна у ряди випадків, дані виробники пропонують підприємствам первинного ринку СНД знижки до 80%. Проте, враховуючи такі демпінгові заходи, ціни німецьких виробників залишаються занадто високими як для автовиробників первинного ринку, так і для операторів вторинного.

Китайські вироби, як правило, дешевше будь-яких аналогів ПАТ «ПААЗ», чи будь-якого іншого виробника. Проте їх низька якість, та загальна недовіра основної маси покупців закриває їм шлях на первинний ринок та залишає лише невелику частку вторинного.

Для детального аналізу маркетингового середовища ПАТ «ПААЗ» пропонується провести PEST-аналіз діяльності підприємства (табл. 2.1). Він дає змогу виявити вплив економічних, політичних, соціальних, технологічних факторів на стратегію розвитку підприємства. За методикою PEST-аналізу, V – значимість кожної події для підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна); В – оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 3-х бальній шкалі: «одиниця» - відсутність загрози, «три» - сильний вплив; Р – сумарна оцінка (вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища). Таким чином, за результатами проведеного PEST-аналізу було отримано такі висновки:

- найбільш загрозливий характер впливу має саме група економічних факторів у зв'язку із кризою в країні;
- політичні фактори також суттєво впливають на діяльність підприємства, оскільки саме держава визначає правила гри на ринку промислових підприємств;
- технологічні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості для посилення своїх слабких сторін, а також дають змогу забезпечити йому конкурентні переваги за рахунок використання технологічних та управлінських інновацій.

Аналіз зовнішніх чинників прямого впливу починається з вивчення постачальників, із чіткою діяльністю яких пов'язані результати роботи підприємства і графіки виконання будівельно-монтажних робіт на дорожніх об'єктах. Крім того, вартість матеріальних ресурсів, необхідних для цих робіт, безпосередньо впливає на кошторисну вартість об'єкта, тобто є одним із чинників формування конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Політичні фактори (P)				Економічні фактори (E)			
Фактор	V	B	P	Фактор	V	B	P
Наявність галузевих стандартів та відомчих нормативів	0,2	3	0,6	Низький курс гривні, здороження імпортової сировини	0,3	2	0,6
Податкова політика, Податковий кодекс	0,2	2	0,4	Висока інфляція Випередження росту цін над зростанням прибутків	0,2	3	0,6
Поступова активізація зусиль Уряду, спрямованих на промисловості Проведення тендерних закупівель	0,3	2	0,6	Високий рівень конкуренції в галузі Необхідність постійного розвитку та самовдосконалення	0,1	3	0,3
Тендерна система договорів	0,3	2	0,6	Низькі обсяги власних оборотних коштів	0,3	2	0,6
	1		2,2	Сезонність	0,1	2	0,2
					1		2,3
Соціальні фактори (S)				Технологічні фактори (T)			
Фактор	V	B	P	Фактор	V	B	P
Демографічні зміни	0,3	2	0,6	Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва	0,2	2	0,4
Наявність кваліфікованих кадрів на ринку праці Можливість нарощування трудового потенціалу підприємства	0,3	2	0,6	Можливість використання ресурсозберігаючих технологій	0,3	2	0,6
Зниження рівня забезпеченості населення	0,2	2	0,4	Впровадження європейських стандартів якості на національному ринку	0,2	3	0,6
Зростання соціальної напруги	0,2	1	0,2	Модернізація наявних виробництв	0,3	2	0,6
	1		1,8		1		2,2

джерело: власне авторське дослідження на основі даних підприємства

На підґрунті виявлених слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей виявлено проблеми маркетинговій діяльності ПАТ «ПААЗ»:

- велика конкуренція в галузі та специфічний товар зумовлює проблеми з продажами;

- відсутність маркетингової стратегії підприємства спричиняє зниженню ефективності роботи підприємства на ринку;

- недостатні комунікаційні зв'язки з замовниками, цільовою аудиторією, незначна увага приділяється рекламі;

- потребує розробки конкурентна стратегія підприємства, оскільки членджери та послідовники можуть зайняти лідируюче положення згодом.

- найбільш загрозливий характер впливу має саме група економічних факторів у зв'язку із кризою в країні;

- політичні фактори також суттєво впливають на діяльність підприємства, оскільки саме держава визначає правила гри на ринку промислових підприємств;

- технологічні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості для посилення своїх слабких сторін, а також дають змогу забезпечити йому конкурентні переваги за рахунок використання технологічних та управлінських інновацій.

На ПАТ «ПААЗ» використовується лінійно-функціональна структура управління. Ця структура – найпоширеніший вид структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків та незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: а) лінійна вертикаль управління; б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво, фінанси тощо).

2.2 Аналіз економічних показників діяльності підприємства

Для здійснення статутної діяльності та реалізації підприємницьких цілей ПАТ «ПААЗ» має у своєму розпорядженні відповідні економічні ресурси. Динаміка та ефективність їх формування і використання зумовлює майновий і фінансовий стан підприємства, позначається на обсягах та результатах його фінансово-господарської діяльності, можливостях подальшого розвитку. Зазначені господарські процеси супроводжуються рухом фінансових потоків та з метою забезпечення максимального ефекту від управління ними потребують системної кваліфікованої оцінки. На початковому етапі такої оцінки здійснюється загальний аналіз діяльності та економічного розвитку ПАТ «ПААЗ» за три роки (табл. 2.2).

Провівши необхідні розрахунки спостерігаємо, що середня вартість сукупного капіталу у 2022 році, порівняно з 2021, зменшилась на 3940378 тис грн. За період 2020-2021 рік вартість капіталу сукупного зменшилась на 331202, що у відсотковому виді становить – 7%.

Таблиця 2.2

Динаміка економічних показників діяльності ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», 2020 – 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення		Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 до 2020р. ст.5-ст.4	Темп приросту, %	2022 до 2021р. ст.6-ст.5	Темп приросту,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	4459674	4128472	188094	-331202	-7	-3940378	-95
2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1409468	540920	-4168612	-868548	-62	-4709532	-871
3. Ресурси підприємства								
3.1. Середня вартість основних засобів	тис. грн.	931305	928544	931157	-2761	0	2613	0
3.2. Середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	11195	11158	4215	-37	0	-6943	-62
3.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	841202	584934	40569	-256268	-30	-544365	-93
3.4. Середньо-облікова чисельність працівників	осіб	4472	2578	2206	-1894	-42	-372	-14
4.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	680031	313319	2614	-366712	-54	-310705	-99
4.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	680033	311198	2614	-368835	-54	-308584	-99

Продовження табл. 2.1

4.3. Операційні витрати	тис. грн.	723665	258055	239768	-465610	-64	-18287	-7
4.4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6347038	421879	191981	-5925159	-93	-229898	-54
5. Фінансові результати								
5.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	45993	-108560	-189367	-154553	-336	-80807	74
5.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-58903	-168822	-228914	-109919	187	-60092	36
5.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-307453	-757160	-368612	-449707	146	388548	-51
5.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-259588	-622070	-368612	-362482	140	253458	-41
6. Показники ефективності використання ресурсів								
6.1. Продуктивність праці,	т.грн/особу	152,1	120,7	1,2	-31,4	-20,6	-119,5	-99
6.2. Коефіцієнт зносу основних засобів		0,3	0,4	0,4	0,1	17,6	0,0	-5
6.5. Фондовіддача, грн./грн.		0,7	0,3	0,0	-0,4	-54,1	-0,3	-99,2
6.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти		0,8	0,5	0,1	-0,3	-33,7	-0,5	-88

Продовження табл.2.1

6.7. Середній період обороту оборотних засобів, дн.		445,3	672,1	5587,2	226,8	50,9	4915,1	731,3
6.8. Віддача нематеріальних активів, грн./грн.		60,7	28,1	0,6	-32,7	-53,8	-27,5	-97,8
6.9. Коефіцієнт обіговості активів, обороти		0,3	0,2	0,0	-0,2	-51,1	-0,1	-88,4
6.10. Рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції, коп.		9,3	1,3	73,4	-8,0	-85,6	72,1	5354,5
7. Показники рентабельності підприємства, %								
7.1. Рентабельність сукупного капіталу		-14,5	-37,8	-255,2	-23,3	261,4	-217,4	675,1
7.2. Рентабельність власного капіталу		-44,6	1519,2	16,2	1563,8	-3405,2	-1502,9	1,1
7.3. Валова рентаб. продажу		6,8	-34,6	-7244,3	-41,4	-512,3	-7209,7	20908,2
7.4. Операційна рентаб.продажу		-8,7	-53,9	-8757,2	-45,2	522,1	-8703,3	16252,7
7.5. Чиста рентабельність продажу		-38,2	-198,5	-14101,5	-160,4	520,1	-13902,9	7102,5
7.6.Рентабельність продукції		0,7	-25,7	-98,6	-26,5	-3551,1	-72,9	383,3

У 2021 році, порівняно з попереднім роком, середня вартість власного капіталу зменшилась 868548, у 2018 році вартість власного капіталу дорівнює – 4709532, що свідчить про значний прогресивний занепад виробництва Відобразимо динаміку зміни на рис. 2.1.

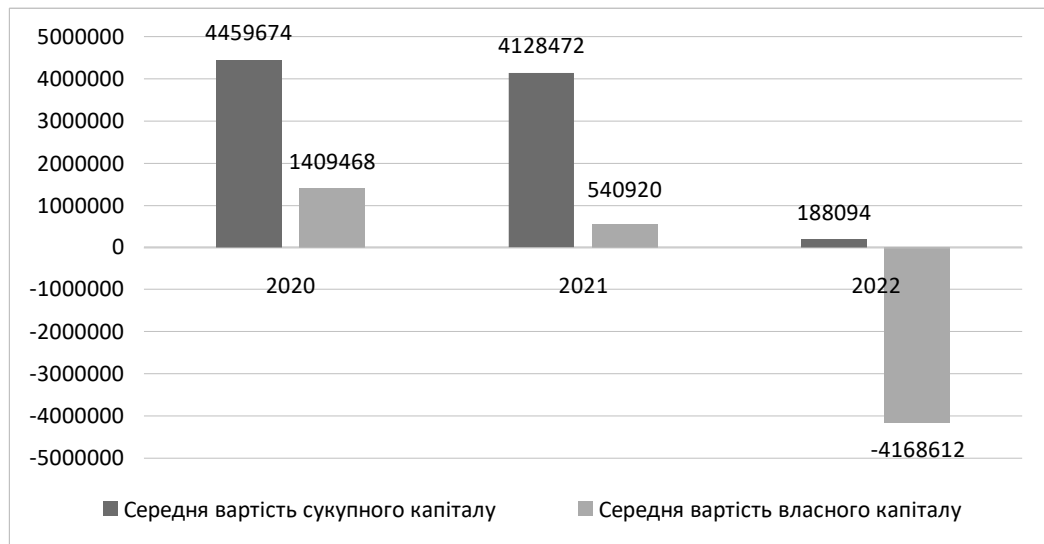


Рисунок 2.1. Динаміка зміни середньої вартості сукупного та власного капіталу

Щодо ресурсів підприємства відбулися наступні зміни: середня вартість основних засобів притаманна незначна тенденція спадання: у 2021 році порівнюючи з 2020 роком, показник знизився на 2761 тис. грн, що становить 0%; у 2022 році – 2613, що становить також 0%. Це відбулося за рахунок скорочення матеріальних активів, яке використовують в процесі виробництва, у середній вартості нематеріальних активів також спостерігаємо динаміку до зменшення: за період 2020-2021 рр. на – 0% або 2761 тис. грн; у наступному періоді невелика позитивна динаміка, але на відсотковому відношенні це не відображається – 0% (2613 тис. грн); середні залишки оборотних засобів за -2022 рр. зменшились сумарно на 544365 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників в період з 2020-2021 рр. скоротили 1894 осіб, в період 2021-2022 рр. скорочення майже не відбувались, робочі місця втратили 14 працівників.

Економічні показники діяльності мають більше негативних, ніж позитивних тенденцій. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком, показник знизився на 366712 тис. грн., або на 54%, а в період 2021-2022 рр., даний показник зменшився на 310705 тис. грн., або 99%. Обсяг реалізованої продукції в період 2020-2021 рр., знизився на 368835 тис. грн, або 54%, в 2021-2022 рр., знизився на 308584 тис. грн., або 99%. Показник операційні витрати також знизився в період 2020-2021 рр., на 465610 тис. грн, або 64%, а в період з 2021-2022 рр., на 18287 тис. грн, або 7%. Такі зміни операційних і матеріальних витрат пов'язані із зменшенням обсягу виробництва продукції, що призводить до зменшення затрат на сировину та матеріали. Собівартість реалізованої продукції знизилася в період 2020-2021 рр., 5925159 тис. грн, або 93%, в період 2021-2022 рр. знизилась на 229898 тис. грн, або 54%. Збільшення собівартості реалізованої продукції відбулося за рахунок обсягів виробництва та реалізації продукції. Порівняємо динаміку собівартості та виручки від реалізованої продукції зображено на рис. 2.2.

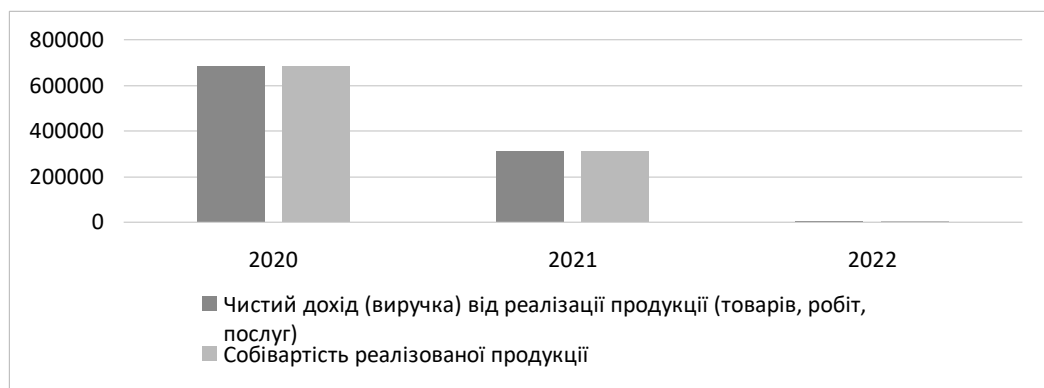


Рис. 2.2. Порівняння динаміки собівартості та чистого доходу від реалізації продукції

Фінансові результати підприємства зазнали значних змін. Валовий прибуток у 2022 році, порівняно з 2021, зменшився на 80807 тис. грн., або на 74%; у 2021 році, в порівнянні з 2020, він зменшився на 154553 тис. грн., або на 336%. Тобто спостерігається негативна динаміка. Значні зміни стосуються і збитку від операційної діяльності: в 2021 році, відносно 2020, він

скоротився на 109919 тис. грн., або на 187%; в 2022 році, в порівнянні з 2021, спостерігається зменшення його на 60092 тис. грн., що становить 36%. Збиток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився у 2021 році, порівняно з 2020, на 449707 тис. грн., що становить 146%; у 2022 році, в порівнянні з 2021, він зменшився на 388548 тис. грн., або на 51%. Чистий збиток відповідно у 2021 році, порівняно з 2020, на 362482 тис. грн., що у відсотковому вираженні становить 140%; у 2022 році, в порівнянні з 2021, він зріс на 253458 тис. грн., що складає 41%. Відповідні зміни, в основному, відбулися за рахунок впровадження неефективної політики, щодо розподілу прибутку підприємства.

Показники ефективності ресурсів характеризуються такими змінами:

За рахунок зменшення обсягу виробництва продукції спостерігаємо негативну динаміку до продуктивності праці одного працівника у 2021 році на 31,4 тис. грн./особу, або на 20,6 % і в 2022 році на 119,5 тис. грн./особу, або на -99%; коефіцієнт зносу основних засобів у 2021 році, і в 2022 році не зазнав змін, але у 2021 році показник знизився на 5%; фондвіддача у 2021 році, порівняно із 2020 роком, зменшилась на 0,4 грн./грн., що становить на 54,1%, у 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, показник знизився на 0,3 грн./грн., або на 99,2%. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зменшився на 0,3 обороти, або на 33,7% у 2020-2021 рр. та на 0,5 обороти, або 88% у 2021-2022 роках; попередній показник сприяє тенденції середнього періоду обороту оборотних засобів у 2020 -2021 рр. на 226,8 днів, або 50,9%, і 2020-2021 рр. році – 4915,1 днів, або 731,3%, віддача нематеріальних активів у 2020-2021 дорівнює 32,7 грн./грн., або на 53,8% і в 2020-2022 рр. 27,5 грн./грн., або на 97,8%; коефіцієнт обіговості активів скоротився на 0,2 обороти, або 51,1% у 2020-2021 роках - 0,1 обороти, або на 88,4% у 2021-2022 рр. Це є не сприятливим результатом для підприємства; рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції знизився на 8,0 коп., або на 85,6% у 2020-2021 роках, зріс на 72,1 коп., або на 5354,5% в 2021-2022 рр.

Зміни показників рентабельності підприємства: рентабельність сукупного капіталу знизилася у 2021 році на 23 %, що становить 261,4% темпу зростання, у 2022 році спостерігається спад 217,4%, що становить 675,1% темпу зростання; рентабельність власного капіталу знизилася на 16,2%, що складає 3505,2% темпу приросту у 2020-2021 році; валова рентабельність продажу у 2020-2021 рр. знизилась на 41,4% і відповідно темп зростання знизився на 512%, у 2022 році вона знизилася на 7209,7%, що становить 20808,2% темпу приросту; операційна рентабельність продажу зменшилась 45,2%, що складає 522,1% темпу приросту у 2021 році, і скоротилася на 8703,3%, що становить 16152,7% у 2022 році; чиста рентабельність продажу зменшилась на 160,4% у 2021 році, що складає 520% і скоротилася на 13902,9% у 2018 році, що становить 7102,5%; Порівняємо динаміку валової та чистої рентабельності (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3. Порівняння динаміки валової та чистої рентабельності продажу

А рентабельність продукції знизилась на 26,5% у 2021 році і відповідно темп приросту знизився на 3551,1%, у 2018 році спостерігається скорочення на 72,9%, що становить 383,3%.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу ПАТ «ПААЗ» 2020-2022 рік, можна зробити висновок, що підприємство переживає складні часи, обсяги виробництва стрімко зменшуються, кількість персоналу значно скоротилась, для повного відновлення обсягів виробництва необхідні

інвестиції, але на даному етапі це неможливо. Через економічну блокаду України, комплектуючі неможливо доставляти, саме це заважає функціонувати підприємству.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

На підприємстві ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» існує маркетингово-збутовий відділ, тобто збутові й окремі маркетингові функції не мають системної реалізації, їх виконують працівники відділу, кваліфікація яких не завжди відповідає вимогам, особливо це наглядно видно у складних умовах діяльності.

Відділ маркетингу та збуту є структурним підрозділом підприємства та підпорядковується безпосередньо комерційному директору. Відділ маркетингу та збуту очолює начальник відділу, що призначається і звільняється від посади директором підприємства.

Організаційна структура відділу маркетингу і збуту є функціонального типу, що застосовується як раз для великих підприємств з незначним асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків.

Функціональна організація служби маркетингу і збуту має певні переваги, такі як:

- спроможність зконцентрувати зусилля на розв'язанні термінових маркетингових завдань;

- можливість глибокої функціональної спеціалізації, підвищення професіонального рівня виконавців;

- простота управління.

Серед недоліків, що притаманні даній організаційній структурі, наступні:

- одноманітність роботи фахівців;

- недостатня гнучкість структури;

- складність координації маркетингових зусиль;
- можливість нездорової конкуренції між співробітниками;
- складність порівнювання результатів роботи різних фахівців.

Структура і штати відділу затверджуються директором підприємства, виходячи з особливостей виробництва, а також обсягу робіт, покладених на відділ.

Відділ керується у своїй роботі чинними законодавчо-нормативними актами, наказами і розпорядженнями по підприємству.

Завданнями відділу маркетингу та збуту є:

- комплексне вивчення ринку і розробка на основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб продукції;

- забезпечення стійкої реалізації продукції;

- ринкова орієнтація виробництва – у виробництво запускається тільки та продукція, що продається;

- формування і проведення в життя товарної, цінової і збутової політики; визначення і реалізація заходів щодо формування попиту і стимулювання збуту;

- забезпечення потреб підприємства в сировинних і матеріально-технічних ресурсах;

- своєчасне підготування і висновок договорів на постачання готової продукції і ресурсів;

- контроль і урахування відвантаження продукції і постачань ресурсів;

- орієнтація керівництва підприємства і виробництва на виконання вимог покупців до що випускається продукції.

Функції відділу маркетингу та збуту є реалізація функцій:

аналітичної, що включає дослідження ринку;

продажі продукції;

забезпечення потреб підприємства ресурсами.

Реалізація аналітичної функції припускає вивчення ринку і прогноз

його розвитку, аналіз вимог покупців до якості і споживчих властивостей продукції, аналіз найбільш ефективних методів продажів і реклами.

Вивчення ринку і прогноз його розвитку може містити аналіз і прогноз кон'юнктури, ємності, розвитку структури ринку, аналіз діяльності і якісних характеристик продукції конкурентів, аналіз поведіння покупців, партнерів по бізнесу, цін.

Аналіз вимог до якості і споживчих властивостей продукції включає:

- аналіз впливу науково-технічного прогресу на що випускається продукцію; вивчення можливих змін технічного і технологічного напрямку;
- відповідність показників якості і споживчих властивостей продукції вимогам покупців;
- визначення конкурентоздатної продукції на різноманітних ринках; виявлення і реалізація передових тенденцій у світовому виробництві.

Аналіз методів продажів і реклами дає можливість вивчення та оцінки каналів товароруку, їх розміщення, наявності складських і інших, що забезпечують процес продажів, помешкань, витрат на організацію продажів, стимулювання продажів, продажів із відстрочкою платежів, пільгових продажів, аналіз ефективності рекламних заходів.

Основною функцією відділу маркетингу, як і всього підприємства є продаж продукції, що включає:

- організацію оптового продажу продукції і просування її до споживача в те місце, де вона потрібна, у той час, коли вона потрібна, у таких кількостях, у яких вона затребувана, і такої якості, що задовольняє покупців;
- добір покупців і висновок договорів постачання;
- вибір місця збереження запасів готової продукції й організація належного її збереження;
- визначення системи переміщення готової продукції до місць збереження і продажі;
- впровадження автоматизованої системи керування запасами;

- впровадження автоматизованої системи опрацювання замовлень, договорів;
- вибір засобів і маршрутів транспортування продукції до місць продажів;
- організацію вантажно-розвантажувальних робіт;
- організацію системи формування попиту, стимулювання збуту, реклами;
- проведення цілеспрямованої асортиментної політики;
- проведення цілеспрямованої цінової політики;
- узгодження з зацікавленими підрозділами підприємства асортименту й обсягів продукції, цін, знижок і надвишок до них, витрат на рекламні заходи і ресурси;
- розгляд і задоволення претензій і рекамацій, що поступили від покупців і партнерів по бізнесу на продукцію підприємства;
- формування попиту і реалізація продукції на нових ринках України й інших країн;
- організацію участі і проведення виставок, ярмарків, виставок-продажів і інших заходів щодо формування споживчого попиту на продукцію підприємства;
- підготування щоденних довідок про продажі, щомісячних, кварталних і річних звітів про продажі.

Відділ маркетингу і збуту має право:

- вимагати від підрозділів підприємства представлення матеріалів, необхідних для здійснення роботи відділу маркетингу;
- подавати підприємство в інших підприємствах і організаціях під час обговорення питань реалізації продукції, матеріально-технічного постачання, реклами продукції і послуг;
- вносити пропозиції керівництву підприємства про застосування санкцій у відношенні керівників підрозділів, відповідальних за порушення договірних термінів виготовлення і продажі продукції;

- вносити пропозиції керівництву підприємства, що враховують вимоги покупців по підвищенню якості та конкурентоздатності продукції, що випускається, а також про припинення виробництва продукції, що не має збуту;

- залучати у встановленому порядку спеціалістів науково-дослідних і навчальних закладів, а також робітників підприємства для проведення досліджень по вивченню кон'юнктури ринку, продажів, освоєнню нових ринків, організації виставок і рекламних заходів;

- розробляти та подавати на затвердження керівництву підприємства посадові інструкції робітників відділу маркетингу;

Права відділу реалізуються його начальником або по його дорученню іншими робітниками відділу. Відділ маркетингу і збуту відповідає за:

- здійснення продажів продукції;
- забезпечення постачань й цілість ресурсів для потреб підприємства;
- розробку прогнозів потреб ринку в продукції, що випускається;
- достовірність звітних даних.

Структура відділу маркетингу і збуту наведена у дод.3

Основні обов'язки робітників відділу маркетингу:

Начальник відділу організовує проведення маркетингових досліджень та приймає рішення на основі отриманої інформації; планує виробництво за асортиментними групами й обсягом продукції; займається питаннями реалізації продукції; керування стимулюванням збуту, матеріально-технічним постачанням, ціновою політикою, методами продажів, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Також він виконує представницькі функції, пов'язані з формуванням сприятливої суспільної думки про продукцію і підприємство серед покупців і партнерів по бізнесу.

Маркетолог – проводить маркетингові дослідження; аналізує ринок; прогнозує продажі, динаміку цін, діяльність конкурентів; розробляє пропозиції по удосконалюванню методів конкурентної боротьби.

Менеджер із реклами: займається створення переконливих, насичених емоціями рекламних текстів і оголошень; організацією реклами в засобах масової інформації; дослідженням рекламних проблем і виробітком рекомендацій по ефективному стимулюванню продажів, дизайну, упакуванню продукції.

Менеджер з персоналу: організовує роботу із забезпечення персоналу відповідно до загальних цілей розвитку підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу; укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника; безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології; вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами; організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства; розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах; інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом; очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників; організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад; забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок; організовує розроблення та вжиття заходів щодо

удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами; бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів; контролює дотримання трудового законодавства у роботі з персоналом; забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку; організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток; забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Менеджер зі збуту відбирає і аналізує різні варіанти реклами, але рішення приймає начальник. Діяльність відділу збуту можна розділити на дві частини:

1. «Пасивний» збут – робота з клієнтами, які звернулися на підприємство. Потенційні покупці зв'язуються з підприємством по телефону або особисто відвідують офіс.

2. «Активний» збут – пошук і залучення нових клієнтів. Активний збут також відбувається, як по телефону, так і особисто. Він включає в себе наступні дії: пошук потенційних клієнтів за допомогою телефону (телемаркетинг), довідників, засобів масової інформації, методом опитування вже наявних клієнтів; участь у промислових виставках; рекламні виступи на семінарах, презентаціях, конференціях.

Менеджер зі збуту також стежить за оплатою рахунків, виставлених клієнтам і, після надходження грошових коштів на розрахунковий рахунок підприємства, контролює і координує процес виконання робіт.

Складання збутових прогнозів на підприємстві не практикується. Щомісяця менеджер надає начальнику звіт про виконану роботу. У звіті

перелічуються збутові заходи, проведені за минулий місяць, а також продажу менеджера за місяць (звіт за контрактами). На підставі цих звітів проводиться порівняння запланованого і виконаного обсягу робіт. Щомісячні звіти про виконану роботу - головне джерело інформації начальника про діяльність менеджера зі збуту. Крім цього начальник здійснює контроль роботи менеджера, її кількісну та якісну оцінку за допомогою особистих спостережень та організації «зворотного зв'язку» (спілкування з клієнтами)

Організаційна структура відділу маркетингу і збуту налічує 18 осіб, що працюють на повну зайнятість та робочі місця яких знаходяться в основному приміщенні заводу. На нашу думку, дана структура відділу маркетингу має деякі недоліки.

Місія підприємства: забезпечення високоякісною та безпечною продукцією виробників транспортних засобів та споживачів серед населення, сприяти підвищенню безпеки життєдіяльності. Місія підприємства та слоган створені для відображення соціально-економічних аспектів роботи підприємства на ринку та розуміння важливості продукції для суспільства. Також вони є базовими ключовими точками у стратегічному плануванні в рамках автомобільного стандарту IATF16949:2016.

ПАТ «ПААЗ» реалізує цільовий маркетинг, так як його товар призначений для обмеженого кола споживачів. Таким чином, підхід до сегментації ринку на підприємстві реалізується за принципом специфікації продукції. Специфікація продукції є основною змінною для сегментації ринку вироблених товарів.

Проаналізуємо основні види продукції підприємства (гальмівну апаратуру) стосовно ринкової перспективності. Визначимо ступінь привабливості ринку й ефективності бізнесу з виготовлення даних видів продукції. Корпорація General Electric розробила модель, яка б оцінювала становище окремої стратегічної бізнес-одиниці, що випускає товар, у категоріях ринкової привабливості та ефективності бізнесу (рисунок 2.4), виходячи з того твердження, що і сильний бізнес на непривабливому ринку, і

слабкий на привабливому однаково малоефективні. Успішним буде тільки ефективний бізнес на привабливому ринку.

		Ефективність бізнесу			
		Низька	Середня	Висока	
Привабливість ринку	5,0	Вибіркове розширення виробництва	Інвестиції у розширення виробництва	Захищена позиція	
	3,67	Обмежене розширення або "збирання врожаю"	Вибіркове розширення або управління дохідністю	Вибіркове розширення ринку	
	1,0	Ліквідація	Управління, спрямоване на підвищення дохідності	Захист і переорієнтація	
		1,0	2,33	3,67	5,0

Рисунок 2.4. Вибір стратегії за методом General Electric

Розрахункові дані по стратегічній бізнес-одиниці «2TE116У» заносимо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

№	2TE116У	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал)	Цінність
Привабливість ринку				
1	Загальний обсяг ринку	0,1	1	0,1
2	Темпи зростання ринку (в рік)	0,05	1	0,05
3	Частка прибутку (у динаміці за декілька років)	0,1	1	0,1
4	Інтенсивність конкуренції	0,15	2	0,3
5	Технологічні вимоги	0,1	3	0,3
6	Вплив інфляції	0,4	2	0,8
7	Енергомісткість	0,05	1	0,05
8	Вплив навколишнього середовища	0,05	5	0,25
Усього		1		1,95

Ефективність бізнесу				
1	Частка ринку	0,1	1	0,1
2	Темпи зростання частки ринку	0,1	2	0,2
3	Якість продукції	0,15	5	0,75
4	Репутація марки	0,2	3	0,6
5	Розподілення товарів	0,01	2	0,02
6	Ефективність продажів	0,05	3	0,15
7	Можливості виробництва	0,05	3	0,15
8	Ефективність виробництва	0,05	2	0,1
9	Витрати	0,1	3	0,3
10	Постачання матеріалів	0,05	1	0,05
11	Ефективність НДР	0,02	3	0,06
12	Управління	0,12	3	0,36
Усього		1		2,84

Розрахункові дані по стратегічній бізнес-одиниці «2ТЕ116УД» заносимо в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

№	2ТЕ116УД	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал)	Цінність
Привабливість ринку				
1	Загальний обсяг ринку	0,05	3	0,15
2	Темпи зростання ринку (в рік)	0,1	2	0,2
3	Частка прибутку (у динаміці за декілька років)	0,1	1	0,1
4	Інтенсивність конкуренції	0,1	2	0,2
5	Технологічні вимоги	0,1	3	0,3
6	Вплив інфляції	0,4	2	0,8
7	Енергомісткість	0,05	1	0,05
8	Вплив навколишнього середовища	0,1	4	0,4
Усього		1		2,2
Ефективність бізнесу				
1	Частка ринку	0,2	2	0,4
2	Темпи зростання частки ринку	0,1	2	0,2
3	Якість продукції	0,15	4	0,6
4	Репутація марки	0,2	3	0,6
5	Розподілення товарів	0,01	2	0,02
6	Ефективність продажів	0,05	1	0,05
7	Можливості виробництва	0,01	3	0,03
8	Ефективність виробництва	0,05	2	0,1
9	Витрати	0,06	5	0,3
10	Постачання матеріалів	0,05	1	0,05
11	Ефективність НДР	0,02	4	0,08
12	Управління	0,1	3	0,3
Усього		1		2,73

Розрахункові дані по стратегічній бізнес-одиниці «ЗТЕ116У» заносимо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.27

№	ЗТЕ116У	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал)	Цінність
Привабливість ринку				
1	Загальний обсяг ринку	0,05	1	0,05
2	Темпи зростання ринку (в рік)	0,2	2	0,4
3	Частка прибутку (у динаміці за декілька років)	0,01	3	0,03
4	Інтенсивність конкуренції	0,1	2	0,2
5	Технологічні вимоги	0,1	3	0,3
6	Вплив інфляції	0,4	2	0,8
7	Енергомісткість	0,04	1	0,04
8	Вплив навколишнього середовища	0,1	4	0,4
Усього		1		2,22
Ефективність бізнесу				
1	Частка ринку	0,1	2	0,2
2	Темпи зростання частки ринку	0,03	3	0,09
3	Якість продукції	0,15	4	0,6
4	Репутація марки	0,2	3	0,6
5	Розподілення товарів	0,1	2	0,2
6	Ефективність продажів	0,1	3	0,3
7	Можливості виробництва	0,05	3	0,15
8	Ефективність виробництва	0,01	2	0,02
9	Витрати	0,1	4	0,4
10	Постачання матеріалів	0,05	1	0,05
11	Ефективність НДР	0,02	3	0,06
12	Управління	0,09	3	0,27
Усього		1		2,94

Наступним кроком є побудова матриці General Electric, рисунок 2.7.

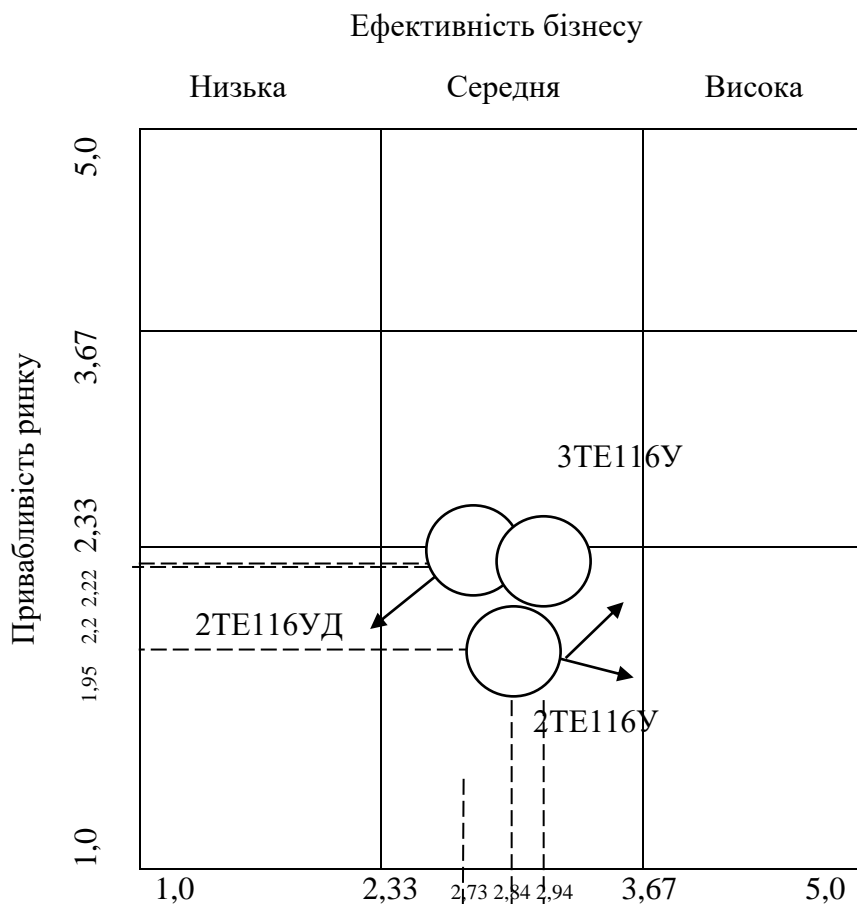


Рисунок 2.7. Матриця позицій товару за методом General Electric

Проведений аналіз демонструє слабку ринкову позицію основної продукції підприємства.

Провівши необхідні розрахунки, можемо зробити висновок, що необхідне збільшення доходності підприємства, але на даному етапі це неможливо через ваєнний стан на економічний спад, на базі другого розділу будуть запропоновані маркетингові заходи щодо виведення підприємства з кризового стану, а також можлива розробка більш перспективного товару.

Аналіз рекламної діяльності нашого підприємства показав наступне: метою реклами є реалізувати товар за встановленою ціною. Для нашого підприємства реклама переслідує пошук нових покупців. Реклама послуг, що надаються ПАТ «ПААЗ» - товарна, оскільки метою її є пропозиція

потенційним покупцям надання певних тих чи інших послуг. Витрати на проведення складаються з інформування покупців продукції про виконувани Товариством послуги у засобах масової інформації. Для видів діяльності підприємства реклама, на думку керівництва, неефективна, оскільки в районі на ринку Європи є досить велика кількість підприємств, що випускають аналогічну продукцію та володіють налагодженими економічними зв'язками з потенційними споживачами. І фактично просування товару споживачам в ПАТ «ПААЗ» базується на особистих комунікаційних зв'язках.

Висновки до розділу 2

Отже, основними видами діяльності підприємства є виробництво устаткування для автомобілів, оптова торгівля іншим промисловим обладнанням. Виробами, що складають основу виробничої програми ПАТ «ПААЗ», є пневматичні гальмівні апарати, освоєні по ліцензіях німецьких фірм \У АВКО та КЖЖ-ВКЕМЗЕ в середині 70-х років минулого століття. Окрім того, підприємство також виробляє товари народного вжитку (м'ясорубки, пельменниці, соковижималки, т. і.). На сьогоднішній день співвідношення у загальній реалізації по видам товарів складає – гальмівна апаратура – 85,3%, товари народного вжитку – 13,7%. Ринок гальмівної апаратури як складова автомобілебудування є перспективним та таким, що динамічно розвивається у багатьох країнах Європи, що дає змогу як ефективно виробляти та реалізовувати традиційні апарати та вироби, так і проектувати та розробляти нові конструкції апаратів, які надають змогу максимально повно задовольнити потреби ринка і окремих споживачів.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу ПАТ «ПААЗ» 2020-2022 рік, можна зробити висновок, що підприємство переживає складні

часи, обсяги виробництва стрімко зменшуються, кількість персоналу значно скоротилась, для повного відновлення обсягів виробництва необхідні інвестиції, але на даному етапі це неможливо. Через воєнний ствн на Україні, комплектуючі неможливо доставляти, саме це заважає функціонувати підприємству.

Також у другому розділі оцінено систему маркетингу і збуту підприємства, яка належить до функціонального типу. Дана структура, на нашу думку, не є достатньо ефективною та вимагає покращення. Проведений аналіз демонструє слабку ринкову позицію основної продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»

3.1 Рекомендації щодо забезпечення стабільності діяльності підприємства

Будь-яка організація, починаючи з моменту свого виникнення, стикається з цілою низкою проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності оборотних коштів, фінансової стійкості. Поява ідеї, проектування, планування, будівництво, освоєння виробничих потужностей, функціонування, розвиток, занепад, закриття або реорганізація – це перелік етапів циклічного розвитку організації. Вона може пройти їх повністю, а може й зупинитися в своєму розвитку, не досягнувши відчутних результатів і припинити своє існування.

Проблеми, що несуть ризики щодо стабільного функціонування підприємства можуть проявлятися: у формі посилення конфліктів, внутрішніх або політичних, які здатні навіть призвести фірму до розпаду. Моральне старіння використовуваних технологій і втрата конкурентних переваг, а також значний відтік ресурсів є симптомами наростаючої кризової ситуації. Будь-які гострі суперечності, що виникли в організації, пов'язані з її фінансово-господарською діяльністю. Тому маркетингове управління у цих умовах спрямоване на усунення і недопущення прогалин в системі розподілу ресурсів і оптимізацію ринкової діяльності.

Кризовий фінансовий стан компанії вимагає від маркетологів проведення ряду не традиційних заходів, використання в управлінні підходів

та методів, які значно відрізняються від керівництва в звичайних, стабільних, умовах. Економічна криза в організації відображає її важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку по періодах.

Причинами ризиків у маркетинговій діяльності підприємства можуть бути: зміна ринкових умов; тиск конкурентів; зловживання з боку менеджерів або персоналу; діяльність перевіряючих або контролюючих державних органів; введення нових законів або інших нормативних актів, зміни в політичній ситуації, викликані перерозподілом влади; війна, проведення антитерористичних операцій і т. д.

Останніми роками економічна ефективність використання основних фондів знизилася в цілому по країні. Це пов'язано, перш за все, зі скороченням виробництва валової продукції промисловості, а також нестабільною політичною ситуацією. Основою для виявлення напрямків пошуку резервів підвищення ефективності використання основних засобів є конкретні недоліки в області їх використання, розкриття в процесі проведення маркетинговим відділом підприємства глибокого аналізу ринку.

Для підвищення ефективності використання основних засобів, потрібна розробка і реалізація цільових програм з інтенсифікації та розвитку виробництва. Наявна на більшості виробничих підприємств техніка, обладнання та інші фонди за всіма основними параметрами дуже низької якості і вже давно потребують модернізації.

Підприємство «Полтавський автоагрегатний завод» через незадовільне фінансове становище має застосувати такі інструменти антикризового маркетингу, які б не потребували додаткових коштів.

3.2.Заходи щодо підвищення ефективності маркетингу підприємства

Одним із дієвих механізмів антикризового маркетингу є створення нового продукту, в якому є ринкова потреба і попит на який не залежить від сезонності. Пропонуємо розробку нової перспективної продукції для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»

Процес виведення на ринок будь-якого нового товару, продукту або послуги складний, багатоступеневий, вимагає вкладення значного обсягу грошових коштів, сил і часу. Просування нового товару на ринок – завдання відповідальне і складне і навіть найменша помилка може коштувати фірмі значних збитків.

Підприємство повинно вміти створювати нові товари та управляти їх виробництвом з урахуванням мінливих смаків, змін в технології і стані конкуренції. Будь-який товар проходить життєвий цикл, в якому можна виділити чотири етапи: введення на ринок, зростання, зрілості і спаду. У другому розділі дипломної роботи було проведено дослідження, в результаті якого, стало зрозуміло, що існуючі товари на ринку знаходяться у стадії спаду.

Обмеженість життєвого циклу товару ставить перед фірмою дві великі проблеми. По-перше, проблему розробки новинок, яка полягає в необхідності сучасно знайти нові товари для заміни що знаходяться на стадії занепаду. По-друге, проблему стратегічного підходу до етапів життєвого циклу товару. Важливо вміти ефективно організувати роботу з нині існуючими товарами на кожному етапі їх життєвого циклу.

З урахуванням швидких змін у смаках, технології і стані конкуренції фірма не може покладатися тільки на існуючі товари. Споживач чекає нових і удосконалених товарів. І конкуренти докладають максимум зусиль, щоб забезпечити його цими новинками. Отже, у кожній фірми повинна бути своя програма розробки нових товарів.

Оскільки сьогодні у ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» немає можливості прибутково виготовляти та реалізовувати гальмівну апаратуру, можна запропонувати виготовляти деяку продукцію в ливарному цеху підприємства, з 2014 року він не функціонує, таке перепрофілювання може бути доцільним для підприємства, у сучасних не простих умовах. Я пропоную ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» виготовляти чавунний посуд, а саме каструлі та сотейники (Додаток А). Кухонний посуд класифікують за матеріалом, з якого вона виготовлена, технології виготовлення, типу зовнішнього і внутрішнього покриття.

Найбільш популярними матеріалами, з яких виробляється сучасний посуд є: сталь емальована або нержавіюча, чавун, алюміній (з антипригарним покриттям або спеціальні алюмінієві сплави), кераміка, жароміцне скло і пластик.

Чавун нагрівається повільно, але здатний розігріватися до дуже високих температур, прогрівання відбувається рівномірно, потім посуд довго зберігає тепло. У хімічні реакції матеріал практично не вступає (тому безпечний при приготуванні їжі), стійкий до кислот, майже не іржавіє від взаємодії з водою. Основна перевага чавунного посуду її довговічність. У такому посуді їжа не прилипає до дна без антипригарного покриття.

Різноманітні каструлі і казани підходять для духовки, а також приготування страв на відкритому вогні. Ринки збуту спочатку можуть бути – Полтавська область, а коли покращиться економічна ситуація і вся Україна.

Випускати чавунний посуд, я пропоную під торговою маркою «ПАЗ». Свої рекомендації я формую на базі проведеного дослідження в мережі Internet, серед населення Полтавської області, на платформі Instagram (на сторінці lugagram, кількість дописувачів: 15300 осіб, в опитуванні прийняло участь 632 особи) результати додаю. Анкета (Додаток Б)

1. Питання перше – Ваш вік?

Варіанти відповіді: 18-25 років; 26-40 років; 41 та більше.

Вікова група від 18-25 років склала – 38% (241 особа).

Вікова група від 26-40 років становить – 56% (352 особи).

Вікова група 41 або більше склала – 6% (39 осіб).

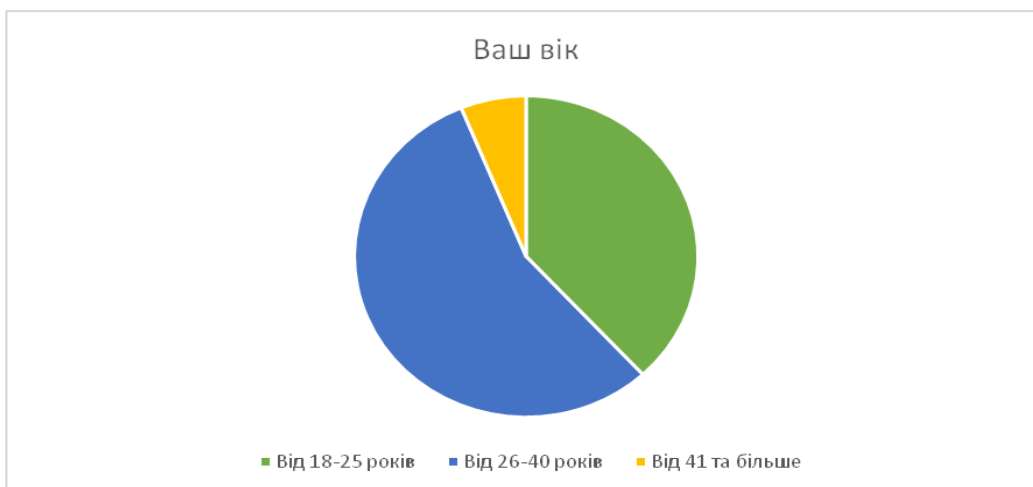


Рис. 3.1. Результат відповідей на перше питання анкетування

2. Питання друге – Ви підтримуєте вітчизняного виробника посуду?

Варіанти відповіді: так; ні.

Респонденти, які відповіли так, склали – 91% (577 осіб).

Респонденти, які відповіли ні, склали – 9% (55 осіб).

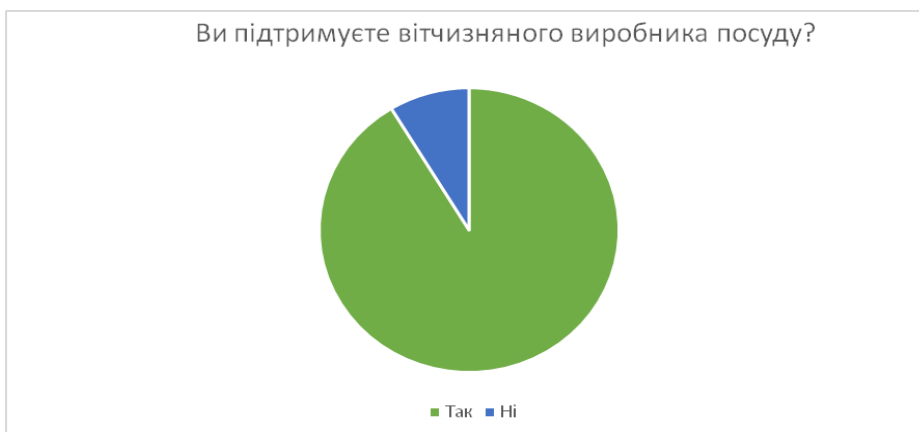


Рис 3.2. Результат відповідей на друге питання анкетування

3. Питання третє – Ви користуєтесь чавунним посудом?

Варіанти відповіді: так, ні.

Респонденти, які відповіли так, склали – 78% (496 осіб).

Респонденти, які відповіли ні, склали – 22% (136 осіб).

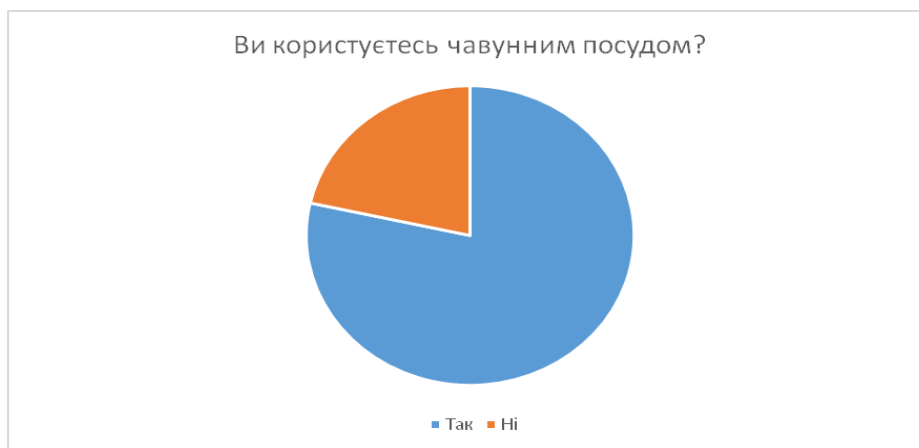


Рис. 3.3. Результат відповідей на третє питання анкетування

4. Питання четверте – Яка, з Вашої точки зору, ціна чавунного посуду вітчизняного виробника порівняно з закордонними?

Варіанти відповіді: однакова; вища; нижча

Респонденти, які відповіли однакова, склали – 2% (15 осіб).

Респонденти, які відповіли вища, склали – 44% (278 осіб).

Респонденти, які відповіли нижча, склали – 54% (339 осіб).

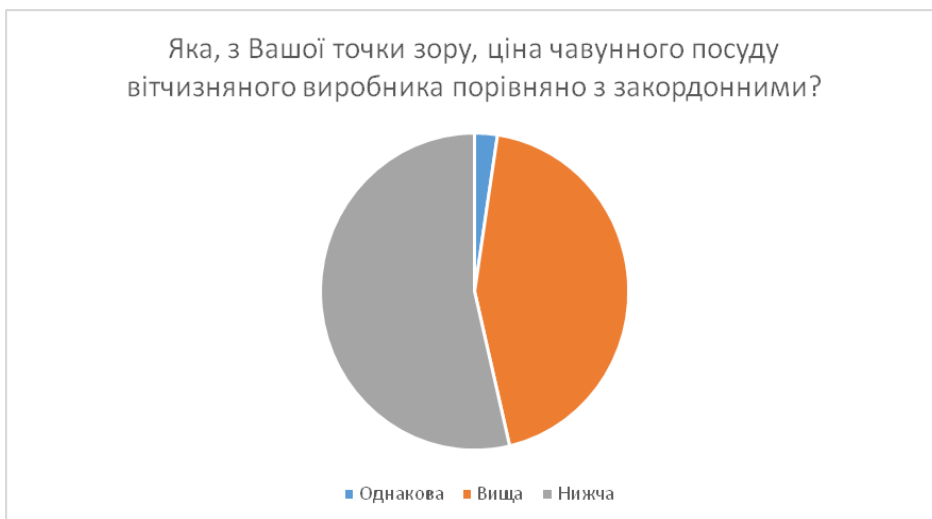


Рис. 3.4. Результат відповідей на четверте питання анкетування

5. Питання п'яте – Чи купували б Ви чавунний посуд, який виготовляв би «Полтавський автоагрегатний завод», під новою торговою маркою «ПАЗ»?

Варіанти відповіді: так; ні.

Респонденти, які відповіли так, склали – 92% (580 осіб).

Респонденти, які відповіли ні, склали – 8% (52 особи).

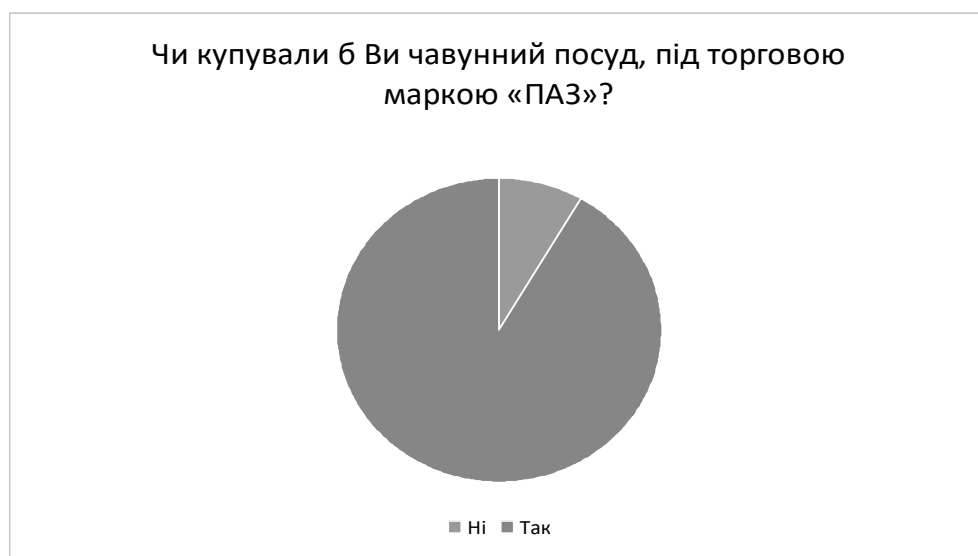


Рис. 3.5. Результат відповідей на п'яте питання анкетування

Провівши дане дослідження, можемо зробити висновок, що посуд – актуальна продукція на сьогоднішній день, населення готове підтримувати вітчизняного виробника.

Також ланкою розвитку нового бізнесу можна зробити мангали, товар сезонний з квітня по жовтень, але досить прибутковий в перспективі бізнес, приклади можливих мангалів (Додаток В). Ринки збуту пропонуються також місто Полтава і Полтавська область.

Крім того, існуючі потужності виробництва мають ковальський цех, а це можливість виготовляти ворота, гаражні, для приватних помешкань і промислових підприємств, запропоновані варіанти (Додаток Г).

На жаль, на даному етапі підприємство повинно змінювати галузь своєї діяльності, оскільки інакше немає шансів на розвиток.

Отже, процес виведення підприємства з кризового стану детально планується та підлягає формалізованому опису в різноманітних планових документах, які розроблюються як для використання безпосередньо на підприємстві, так і для представлення зовнішнім користувачам цієї важливої інформації – кредиторам, суду, органам державної влади тощо.

Проте значення маркетингового аналізу переоцінювати не слід. Маркетингове дослідження в конкретному випадку не може дати відповідей чи сформулювати достовірну стратегію діяльності підприємства, вона може тільки забезпечити управлінський персонал системою інформаційних даних, які можуть бути довільно інтерпретовані керівництвом та взяті за основу розробки програми розвитку та поточної діяльності ПАТ «ПААЗ». Поряд з цим маркетингові дослідження є один із найскладніших елементів маркетингової діяльності, що зумовлюється непередбачуваністю та суперечністю об'єкта дослідження – ринкового середовища. Даний процес ускладнюється ще й тим, що розробити чітку та універсальну методику аналізу неможливо в зв'язку з нестабільною ситуацією в регіоні.

Також перспективними продуктами для підприємства можуть бути електросамокат/гіроскутер. Гіроскутер (двоколісний скутер) — вуличний електричний транспортний засіб, що складається з горизонтальної планки з двома колесами з боків. Використовує електродвигуни, що живляться від електроакумуляторів, і ряд гіроскопічних датчиків для самобалансування і підтримки горизонтального положення планки для ніг. Також цей пристрій називають: гіроборд, гіроцикл, електроскутер, мінісігвей, смартвей, смарт-сігвей.

Гіроскутер складається з декількох ключових елементів:

- Два електричних двигуни;
- Система гіроскопічних датчиків;
- Керуючий пристрій, який обробляє інформацію, що надходить з датчиків;
- Корпус гіроскутера;
- Літій-іонний акумулятор.

Залежно від моделі в гіроскутері можуть бути присутніми додаткові пристрої: інформаційний дисплей, пульт керування, модуль Bluetooth, динаміки для відтворення музики, освітлювальні прилади та інше.

Гіроскутер - це складний технічний пристрій. У Китаї є безліч виробництв які підробляють гіроскутери відомих виробників і вони готові економити на комплектуючих на прохання замовника партії.

Ринок героскутерів є перспективним, характеризується зростанням.
Характеристики ринку:

- Рост обсягу продажів
- Диференціація основного продукту
- Технологія стає повністю відомою і починається масове виробництво

Для того щоб зайти на ринок можемо використати одну з 2х стратегій:

1) Стратегія лідеру ринку

Лідер диктує цінову і товарну політику

Мета лідера – збереження, а не максимізація високої ринкової долі.

Розрахувати оптимальну долю ринку – точку, в котрій будь-яке збільшення долі буде вести до зниження рентабельності компанії.

Тактичні дії:

- Знайти спосіб збільшити попит на ринку
- Спланувати дії по захисту наявних покупців і наявної ринкової долі
- Збільшити долю ринку за рахунок найбільш слабких гравців

2) Стратегія нападаючого

Необхідно розробляти наступаючі програми, які дозволять збільшувати долю та владу в сегменті:

- збільшувати ринкову долю за рахунок найбільш слабких гравців
- Нападати на лідера ринка в сегментах, які для нього не є пріоритетними та профільними
- використати помилки і слабкі сторони для розвитку своїх переваг.

ПАТ «ПААЗ» може робити акцент на високій якості виробів в поєднанні з вітчизняним виробництвом на противагу дешевим китайським продуктам. Ні для кого ні секрет, що китайська продукція втратила свої позиції в плані якості, натомість вітчизняний виробник завжди славився

високою якістю. Варіанти того, яким чином буде виглядати гіроскутер від ПАТ «ПААЗ» наведено в додатку В.

При просуванні нової продукції, підприємство повинно розробити план залучення нових та утримання існуючих клієнтів, яким буде цікавий новий товар.

3.3.Заходи щодо розширення ринку підприємства шляхом залучення нових клієнтів

1. Існуюча база клієнтів.

Це перше, з чого необхідно починати. У кожній компанії існує клієнтська база. Можна простежити всю історію роботи своїх клієнтів, маючи інформацію про тривалості роботи клієнта за вашої продукції, асортименті, комерційної політиці, умовах роботи, динаміку продажів, дебіторської заборгованості, додаткові знижки, відсоток виконання плану продажів. Маючи таку інформацію, ви без праці зможе зрозуміти стан справ у клієнтів і намітити план роботи з ними.

План роботи з активної клієнтської бази повинен включати наступні дії: виділяєте 20% найбільш важливих клієнтів, які дають вам 80% обсягу продажів. Саме в такій пропорції, про це не раз говорилося.

Якщо таких клієнтів є, наприклад, 10%, це буде означати, що ваш бізнес сильно залежить від невеликої кількості клієнтів. В цьому є певна небезпека. Ви можете втратити істотну частину своїх продажів, якщо хтось з цих 10% в черговий раз не купить у вас товар.

І навпаки, якщо важливих клієнтів буде, наприклад, 40%, це означає, що ваша клієнтська база "розмита", ви не зможете зробити фокус для найбільш важливих з них. Не вистачить часу і сил, і, як наслідок, ви зазнаєте невдачі.

Виділяєте іншу категорію клієнтів - 80%. Вони дають вам тільки 20% обсягів продажів і, отже, мають для даної роботи другий пріоритет.

Окремо складаєте список клієнтів, які не працюють з компанією (із зазначенням причин), щоб мати можливість проаналізувати ці причини і усунути їх у подальшому.

Перевіряєте наявність додаткової інформації: імена керівників, адреси, телефони, e-mail, сайти компаній.

Починаєте працювати за зібраними даними, використовуючи наступне правило:

а) встановлюєте контакти з клієнтами, які не працюють з вашою компанією, проводите для них презентацію і укладаєте угоду;

б) через працюючих і лояльно налаштованих клієнтів знаходите нових, проводите презентацію і також здійснюєте процес купівлі-продажу.

2. Ваші співробітники, рідні, друзі.

Ця інформація, у своїй абсолютній більшості, є позитивною. Тут важливу роль відіграє психологічний момент. Працівник компанії намагається говорити про свою діяльність або про товар, з яким він працює, в позитивному аспекті, іноді навіть прикрашаючи реальність. Він розуміє, що оточуючі тим самим оцінюють і його самого як особистість. Кому ж не хочеться мати високі оцінки? Показати свою високу професійну підготовку? Важливість своєї роботи для компанії?

Далі. Учасники "другого кола" несуть інформацію в "третій круг" - вже своїм знайомим і рідним. Таким чином накопичується значна кількість людей, які не тільки мають позитивну інформацію, але і передають її від одного до іншого. Нові люди, які втягуються в такі умовні "кола", можуть бути корисними носіями інформації при пошуку нових клієнтів, а іноді й самі виступають як споживачі того чи іншого товару.

Залежно від розміру компанії кількість залучених людей може доходити до декількох тисяч чоловік. Всі вони утворюють область діяльності

для продавця. Про це потрібно пам'ятати і використовувати в роботі по пошуку нових клієнтів.

3. Засоби масової інформації.

ЗМІ є цінним джерелом інформації з пошуку нових клієнтів. До них відносяться: Інтернет; телебачення; радіо; газети; журнали; державні звіти статистики; довідники; галузеві і спеціалізовані видання; річні звіти компаній про свою роботу.

Використовуючи принципи пошуку нових клієнтів, ви зможете почерпнути в джерелах ЗМІ наступну необхідну інформацію:

- Які компанії працюють в галузі?
- Хто їх очолює і приймає важливі рішення?
- Який стан справ у компаніях?
- Загальна стратегія і тактика роботи.
- Основний продукт і асортимент компанії.
- Які кошти реклами використовуються?
- Кількість співробітників.
- Адреси, телефони, сайти.

Дані джерела є відкритими та доступними. В деяких випадках вони повинні оплачуватися (наприклад, користування Інтернетом, доступ до державних статистичними даними), але невеликі витрати на інформацію будуть окупатися припливом нових споживачів, а отже, збільшенням продажів.

Фахівці служб розвідки різних країн зізнаються, що до 80% необхідної інформації вони добувають з відкритих джерел ЗМІ і лише 20% - з даних, отриманих безпосередньо засобами розвідки. Використовуйте цю інформацію.

За допомогою ЗМІ ви також зможете отримувати до 80% інформації про нових клієнтів і потім, використовуючи техніку професійних продажів, доводити цю роботу до укладення угоди.

1. Безпосередні контакти з клієнтами.

Робота з потенційними клієнтами - це ваша діяльність по пошуку нових клієнтів при безпосередньому контакті з ними. Вона може здійснюватися: у місцях продажів (магазини, салони, офіси, виставкові центри); торговельних виставках, семінарах, ярмарках; при поштової розсилці; телефонних опитуваннях; опитуваннях на місці покупки; візити додому тощо, а також методом фокус-групи.

Останнім часом виставки та ярмарки користуються підвищеним інтересом. На них збираються велика кількість зацікавлених компаній з різних галузей: від видавництва до лісової промисловості. Як правило, там знаходяться перші особи компаній. Тому є реальна можливість провести переговори про співпрацю і підписати домовленості прямо на місці. А якщо врахувати, що такі керівники збираються з усіх регіонів, то зрозуміло, що ця можливість множить на кількість присутніх осіб від потенційних фірм для роботи. Період проведення таких заходів - найгарячіший час для роботи продавців.

Що важливо для продавця у роботі з пошуку клієнтів під час виставок і ярмарків?

Підготовка до роботи: підбір досвідчених співробітників для роботи, правильно оформлений стенд із зразками продукції, достатню кількість необхідної інформації на паперових або електронних носіях, наявність знань в учасників по своїй компанії і пропонованого продукту, зразки товару, буклети, візитки, анкети для нових клієнтів.

Наявність списку компаній.

Розподіл зон відповідальності по пошуку нових клієнтів: робота на стенді, у виставковому залі, за секторами, по часу.

Активний план роботи з пошуку нових клієнтів: кількість необхідних презентацій, число щоденних запланованих зустрічей, кількість підписаних договорів, виданих зразків, заповнених анкет.

Облік і ведення анкети нового клієнта.

Участь у всіх заходах, що проводяться на виставці для пошуку нових клієнтів.

Підведення підсумків виставки та аналіз анкет нових клієнтів.

Велике значення надається й іншим методам взаємодії з потенційними покупцями. Фокус-групи та інші способи спілкування важливими для отримання інформації (при цьому часто використовується англійський термін "Feedback - зворотний зв'язок) про правильність напрямку пошуків.

Можливо, необхідно зробити коригування наших дій по пошуку клієнтів або перерозподілити свої зусилля в якомусь іншому напрямі.

Використовуйте такі методи роботи, як пошук споживачів за активної клієнтської бази, за допомогою рідних, друзів і знайомих, через засоби масової інформації і при безпосередньому контакті з потенційними споживачами.

Первинна тактика:

Виступи на зборах потенційних клієнтів;

Статті у діловій пресі, коментарі подій;

Участь (можливо відвідування) спеціалізованих виставок

Пряме розсилання пропозицій, телефонні дзвінки

Видання власних інформаційних бюлетенів (інформують існуючих і потенційних клієнтів про значні події у зовнішньому середовищі, про нові дослідження та розробки нашої компанії також є способом демонстрації кваліфікації компанії. Можна безкоштовно розсилати щомісяця своїм існуючим клієнтам)

Спонсорство (наприклад, безкоштовно біля школи встановити ВРД)

Участь у виставках

Вторинна тактика:

Реклама

Піар

Участь у виставках

Рекламні матеріали (брошури, візитки).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення маркетингового управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку підприємства. Підприємство «Полтавський автоагрегатний завод» через незадовільне фінансове становище має застосувати такі інструменти маркетингу, які б не потребували додаткових коштів. ПАТ «ПААЗ» може випускати на першому етапі чавунний посуд, що майже не потребує додаткових витрат. На другому етапі доцільно спрямуватися на випуск гіроскутерів, роблячи акцент на високій якості виробів в поєднанні з вітчизняним виробництвом на протипагу дешевим китайським продуктам. Вітчизняний виробник завжди славився високою якістю. При просуванні нової продукції, підприємство повинно розробити план залучення нових та утримання існуючих клієнтів, яким буде цікавий новий товар.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ринку, у період політико-економічної кризи, щоб вижити та стабільно розвиватись промисловим підприємствам слід приділити велику увагу маркетингу тому, що обсяги виробництва та асортимент продукції повною мірою залежать від наявності замовлення.

В першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретичні аспекти маркетингового управління сталим розвитком промислового підприємства. Спеціальних маркетингових теорій маркетингового управління сталим розвитком немає. В умовах кризи організації або для її запобігання використовуються ті ж інструменти маркетингу, що і в стабільних умовах, але при цьому змінюються цілі маркетингу і набувають нові специфічні риси його традиційні напрямки. Якщо в стабільних умовах маркетинг спрямований на розвиток і розширення бізнесу, то в умовах кризи мета маркетингу – виживання. І в залежності від причин, що викликали кризу, в кожній конкретній ситуації, необхідно використовувати свої інструменти маркетингу. Функції маркетингу у цих умовах полягають в дослідженні і формуванні його засобами організаційно-економічних умов здійснення відтворювальних процесів, які повинні забезпечувати безперервність діяльності, зниження витрат і забезпечення рівня ефективності, достатнього для розвитку організації. Ефективність маркетингу визначається послідовністю дій і комплексним використанням принципів, методів і засобів маркетингового впливу і маркетингової інформації за стадіями відтворювального процесу.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізована господарська та маркетингова діяльність підприємства. Основними видами діяльності підприємства є виробництво устаткування для автомобілів, оптова торгівля іншим промисловим обладнанням. Виробами, що складають основу виробничої програми ПАТ «ПААЗ», є пневматичні гальмівні апарати, освоєні по ліцензіях німецьких фірм \У АВКО та КЖЖ-ВКЕМЗЕ в середині 70-х років минулого століття. Окрім того, підприємство також виробляє товари народного вжитку (м'ясорубки, пельменниці, соковижималки, т. і.).

На сьогоднішній день співвідношення у загальній реалізації по видам товарів складає – гальмівна апаратура – 85,3%, товари народного вжитку – 13,7%. Ринок гальмівної апаратури як складова автомобілебудування є перспективним та таким, що динамічно розвивається у багатьох країнах Європи, що дає змогу як ефективно виробляти та реалізовувати традиційні апарати та вироби, так і проектувати та розробляти нові конструкції апаратів, які надають змогу максимально повно задовольнити потреби ринка і окремих споживачів. На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління. На основі проведеного фінансово-економічного аналізу ПАТ «ПААЗ» 2020-2022 рік, можна зробити висновок, що підприємство переживає складні часи, обсяги виробництва стрімко зменшуються, кількість персоналу значно скоротилась, для повного відновлення обсягів виробництва необхідні інвестиції, але на даному етапі це неможливо. Через воєнний ствн на Україні, комплектуючі неможливо доставляти, саме це заважає функціонувати підприємству. Також у другому розділі оцінено систему маркетингу і збуту підприємства, яка належить до функціонального типу. Дана структура, на нашу думку, не є достатньо ефективною та вимагає покращення. Проведений аналіз демонструє слабку ринкову позицію основної продукції підприємства.

В У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення маркетингового управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку підприємства. Підприємство «Полтавський автоагрегатний завод» через незадовільне фінансове становище має застосувати такі інструменти маркетингу, які б не потребували додаткових коштів. ПАТ «ПААЗ» може випускати на першому етапі чавунний посуд, що майже не потребує додаткових витрат. На другому етапі доцільно спрямуватися на випуск гіроскутерві, роблячи акцент на високій якості виробів в поєднанні з вітчизняним виробництвом на противагу дешевим китайським продуктам. Вітчизняний виробник завжди славився високою якістю. При просуванні нової продукції, підприємство повинно розробити план залучення нових та утримання існуючих клієнтів, яким буде цікавий новий товар.