

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ С.Г. Мізюк  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО РІВНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

Тема: «Вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної корпорації (на прикладі компанії ЗМ)»

Виконавець: Ху Пейяо

Керівник: д.е.н., доцент Князева Тетяна В'ячеславівна

Нормоконтролер: ст. викладач Шуляр Н.М.

Київ 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра міжнародної економіки  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ С.Г.Мізюк  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Ху Пейяо

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної корпорації (на прикладі компанії ЗМ)» затверджена наказом ректора від «21» жовтня 2020 р. № 2102/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.20 р. по 13.12.20 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки: 1) Теоретичні аспекти управління маркетингом в міжнародних корпораціях. 2) Аналіз маркетингової стратегії міжнародної корпорації «ЗМ». 3) Вдосконалення маркетингової стратегії та системи управління маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ»
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: рисунки, таблиці та діаграми.

## 6. Календарний план-графік

№	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	05.10.2020	
2	Збір та обробка статистичної інформації	30.10.2020	
3	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	16.10.2020	
4	Написання теоретичної частини	01.11.2020	
5	Написання аналітичної частини	20.11.2020	
6	Написання практичної частини	30.12.2020	
7	Написання вступу та висновків	10.12.2020	
8	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	13.12.2020	
9	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: «21» жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Князева Т.В. \_\_\_\_\_  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника )

Ху Пейяо \_\_\_\_\_  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної корпорації (на прикладі компанії ЗМ)»: 93 с., 6 рис., 24 табл., 31 літературних посилань.

МІЖНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЕЛЕМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, МІЖНАРОДНА КОРПОРАЦІЯ, ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії міжнародної корпорації.

*Предметом дослідження* є чинники формування та інструменти міжнародної маркетингової стратегії.

*Метою дослідження* є розробка пропозицій і практичних рекомендацій щодо формування і застосування маркетингових стратегій міжнародної корпорації.

*Методичну основу дослідження* склали наукові праці, присвячені дослідженню міжнародної маркетингової стратегії; підручники з маркетингу; фінансової звітності корпорації «ЗМ»; наукових видань; літератури; наукових статей.

*Наукова новизна результатів дослідження* полягає у розробці та обґрунтуванні маркетингової стратегії міжнародної компанії ЗМ, що ґрунтується на особливостях комплексу маркетингу та інструментах формування бренду компанії.

*Наукові результати кваліфікаційної роботи апробовані:* Knizieva T.V., Hu Peiyao. Theoretical aspects of marketing management in international corporations. Міжнародне економічне співробітництво: механізми та стратегії розвитку: міжнародна науково-практична конференція. 21 листопада 2020 р. Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2020. С. 21-24.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ .....	9
1.1 Сутність і основні елементи міжнародного маркетингу.....	9
1.2 Управління маркетинговою діяльністю в міжнародних корпораціях.....	22
1.3 Методика оцінки ефективності маркетингової стратегії організації .....	34
Висновок до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ЗМ».....	45
2.1 Організаційно-економічна характеристика міжнародної корпорації «ЗМ» .	45
2.2 Діагностика фінансового стану міжнародної корпорації «ЗМ» .....	48
2.3 Аналіз маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ».....	56
Висновок до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ЗМ».....	74
3.1 Напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю міжнародної корпорації «ЗМ» .....	74
3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.....	83
Висновок до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

В даний час маркетингова діяльність є певним чином побудованою системою організації реалізації товарів, яка орієнтована на задоволення споживчого попиту, а також на отримання доходу компанією, підвищення рентабельності продажів на основі системного дослідження ринку, зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Маркетингова діяльність в кінцевому рахунку орієнтована на оптимізацію товарної політики, розширення асортименту, стимулювання попиту. Дуже важливим аспектом при цьому є аналіз споживачів компанії, їх сегментація, виділення ключових споживчих ознак. Таким чином, маркетингова діяльність фактично являє собою цілий комплекс заходів від стимулювання попиту до формування сервісної політики.

Виробнича концепція тісно пов'язана зі стратегією маркетингу, доповнюючи її необхідною інформацією. Сьогодні маркетинг включає безліч напрямків від комплексної розробки товару до його кінцевого впровадження, випробування і просування.

Маркетингові функції, як і сама маркетингова діяльність компанії в даний час проводиться окремими маркетологами, цілісними маркетинговими службами, або керівниками підприємств, якщо вони відносяться до малого бізнесу.

Сучасні маркетингові служби не тільки своєчасно реагують на попит, а й здійснюють управлінський вплив. Так зокрема після проведення маркетингових досліджень, в компанії може бути змінена виробнича програма, в залежності від тих даних, які в результаті дослідження були отримані. Комплекс інструментів маркетингової діяльності досить широкий і постійно розширюється. Так останнім часом все більшою популярністю користуються маркетингові заходи в мережі інтернет.

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи* зумовлена тим, що ефективно управління маркетинговою діяльністю на підприємстві дозволяє поліпшувати економічні показники роботи компанії, підвищувати лояльність споживачів і впізнаваність торгової марки.

*Метою дослідження є розробка пропозицій і практичних рекомендацій щодо формування і застосування маркетингових стратегій міжнародної корпорації.*

*Відповідно до мети були поставлені і вирішені наступні завдання:*

- визначити сутність і основні елементи міжнародного маркетингу;
- проаналізувати управління маркетинговою діяльністю в міжнародних корпораціях;
- розглянути методику оцінки ефективності маркетингової стратегії організації;
- навести організаційно-економічну характеристику міжнародної корпорації «ЗМ»;
- здійснити аналіз фінансового стану міжнародної корпорації «ЗМ»;
- провести аналіз маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю міжнародної корпорації «ЗМ»;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

*Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії міжнародної корпорації.*

*Предметом дослідження є чинники формування та інструменти міжнародної маркетингової стратегії.*

З метою виконання завдань були використані наступні *методи дослідження*: теоретичні: вивчення законодавчої, нормативної та навчально-методичної документації, аналіз літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; емпіричні: кількісний і якісний аналіз даних. Теоретичною та інформаційною базою дослідження є сучасні теорії економіки і фінансів, періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, спеціалізована економічна література, періодичні видання, аналітичні і статистичні дані.

*Наукова новизна результатів дослідження* полягає у розробці та обґрунтуванні маркетингової стратегії міжнародної компанії ЗМ, що ґрунтується на особливостях комплексу маркетингу та інструментах формування бренду компанії.

*Практична значимість* проведеного дослідження полягає в можливості вдосконалення маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ».

*Апробація отриманих результатів.* Knizieva T.V., Hu Peiyao. Theoretical aspects of marketing management in international corporations. Міжнародне економічне співробітництво: механізми та стратегії розвитку: міжнародна науково-практична конференція. 21 листопада 2020 р. Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2020. С. 21-24.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновком, списком літератури, що включає 31 джерел. Робота викладена на 93 сторінках, містить 6 рисунків і 24 таблиці.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

### 1.1 Сутність і основні елементи міжнародного маркетингу

В даний час однією з тенденцій світової економіки є перенасичення міжнародного ринку, внаслідок чого, компаніям, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, стає все складніше добитися успіху за кордоном. Необхідно мати високу гнучкість і компетентність, щоб зуміти пристосуватися до умов ринку без втрати конкурентних переваг. Головним помічником в цій сфері є всебічне знання і застосування маркетингу в міжнародній діяльності підприємства.

Маркетинг в буквальному сенсі слова market (ринок) в перекладі з англійської мови означає діяльність в сфері ринку, збуту. Однак, дослівно на українську мову цей термін зазвичай не переводять в зв'язку з великою ємністю даного поняття.

Неоднозначність визначення сприяла виникненню різних точок зору авторів при визначенні поняття маркетингу. До нього зверталось безліч зарубіжних економістів, наприклад, Дж. Еванс і Б. Берман в своїх наукових працях визначали маркетинг наступним чином: «Маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги організації, людей, території і ідеї за допомогою обміну» [1, с. 11]. Спеціаліст Гарвардської школи бізнесу Т. Левітт визначав маркетинг як «... діяльність, спрямовану на отримання фірмою інформації про потреби покупця, з тим, щоб фірма могла розробити і запропонувати йому необхідні товари і послуги» [2].

Як ми можемо бачити, існує безліч трактувань даного поняття, але найбільш простим і в той же час місткими залишається визначення основоположника сучасного маркетингу, американського професора Ф. Котлера, який вважає: «Маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людини за допомогою обміну» [1, с. 11].

При розгляданні питання управління маркетингом, насамперед, необхідно визначитись з поняттям «маркетинг». У таблиці 1.1 надані деякі відомі визначення цього поняття [5, 19].

Таблиця 1.1

## Визначення маркетингу

№ п/п	Автор, назва джерела	Визначення
1	2	3
1.	Котлер Ф. Основы маркетинга [5]	Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну
2.	Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха	Принцип управління підприємством. Засіб отримання конкурентних переваг. Метод пошуку рішень
3.	Винкельман П. Маркетинг и сбыт	Підприємницький стиль мислення. Стратегія. Метод впливу на ринок і клієнтів. Організаційна функція
4.	Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок	Комплекс агресивного інструментарію збуту для проникнення на наявні ринки. Комплекс інструментарію ринкового аналізу. Архітектор споживчого суспільства
5.	Багієв Г.Л. Маркетинг	Філософія взаємодії та координування підприємницької діяльності. Концепція управління. Засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі. Метод пошуку рішень
6.	Маслов Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг	Вид діяльності з просування товарів від виробника до споживача. Система поглядів на суспільне виробництво. Наукова дисципліна. Концепція управління діяльністю підприємства. Розробка на рівні підприємства комплексних програм
7.	Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг	Концептуальний підхід. Функціональний підхід. Товарний підхід. Системно-поведінковий підхід. Інституційний підхід. Національний підхід. управлінський підхід
8.	Гаркавенко С.С. Маркетинг	Самостійний вид підприємницької діяльності. Функція управління. Сучасне бачення філософії бізнесу
9.	Стрій Л.О. Маркетинг: основні тенденції та проблеми розвитку	Економічний процес. Система управління. Господарська функція. Концепція і філософія сучасного бізнесу

Як видно, сьогодні не існує загальновизнаного визначення маркетингу, але, на наш погляд, саме Вінкельман П. та Багієв Г. розглядають поняття «маркетинг» ширше та всебічно. Отже, можна отримати визначення, яке б розкривало сутність

маркетингу більш ширше: маркетинг – це філософія взаємодії та координування підприємницької діяльності, організаційна функція якої спрямована на розробку нових рішень та методів впливу на ринок і споживачів для забезпечення переваг у конкурентному середовищі.

Таким чином, акцентується увага на основній функції управління серед інших – організація. Також вживання поняття «філософія підприємницької діяльності» говорить про те, що маркетингова діяльність повинна лежати в основі підприємницької діяльності, її місії діяльності. Розробка нових рішень та методів дуже важлива для підприємства, тому що не всі існуючі методи можуть підходити для конкретного підприємства або вже застарілі.

Для ефективного управління маркетингом на підприємстві необхідне наступне:

- надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, структуру і динаміку попиту, вимоги клієнтів тощо;
- адекватна реакція управлінського персоналу на вхідну інформацію щодо змін на ринку;
- створення такого товару/асортименту, який би більш повно задовольнив би потреби ринку, ніж товари конкурентів;
- необхідний вплив на споживачів, їх попит, ринок.

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Підприємства, які не використовують маркетинговий підхід у своїй діяльності, ризикують втратити власні позиції на ринку. Адже без його постійного та системного аналізу, передусім покупців і конкурентів, агропідприємство не зможе вчасно реагувати на зміни та коливання попиту споживачів, їх смаки та вподобання, динаміку цін, а отже, не зможе розробляти ефективні товарні та цінові стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів і забезпечення певних конкурентних переваг. Також без використання маркетингових досліджень та заходів зі створення позитивного іміджу фірми та залучення нових клієнтів підприємство не матиме шансів на розвиток [23].

Сутність маркетингу в системі управління підприємством доцільно розглядати з позиції історичних етапів його становлення:

1. Донауковий етап (4-3 тис. до н.е. - перша половина XIX ст.). У цей період виникли перші методи впливу на споживача, так звані прототипи інструментів маркетингу. Вказані процеси виникли внаслідок розпаду первіснообщинного ладу.

2. Етап початку становлення та розвитку концепцій маркетингу (друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.). Однією з основних ознак другого етапу формування маркетингового менеджменту вважається введення терміну «маркетинг» в офіційну ділову лексику. Під поняттям «маркетинг» тут розуміють підпорядковане знання виробництва, тобто основне значення мали вимоги щодо масового виробництва, а не задоволення потреб покупців. Спершу маркетинг трактували як одну з головних функцій управління [12].

3. Етап формування маркетингового управління (з початку 50-х рр. XX ст. і до сьогодні). Маркетингове управління може функціонувати лише за умови, якщо управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач, і відповідно система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати усі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів [13].

Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Аналіз можливостей підприємства дає змогу отримати достовірну інформацію щодо стану активів і пасивів виробництва, здійснювати аналіз зовнішнього маркетингового середовища.

Системний підхід до організації маркетингу є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

Маркетингове управління діяльністю підприємства – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення

та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Система маркетингу знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу. В умовах ринку забезпечення успішного функціонування системи сільськогосподарського маркетингу в різних організаційно-правових господарських структурах повинно враховувати всі фактори впливу на підприємства мікро- та макросередовища.

Для розкриття змісту маркетингу в системі управління, необхідно виділити його основні завдання та функції (рис. 1.1).

Отже, в системі управління підприємством саме маркетинг виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

Формування маркетингу в системі управління підприємством передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління підприємством тощо.

Пошук і обґрунтування основних чинників, що впливають на систему управління підприємством та напрямів формування комплексної системи управління на основі маркетингу на підприємстві – є пріоритетним завданням кожного управлінця.

Реалізація концепції маркетингового менеджменту в умовах конкретного підприємства можлива за допомогою практичного впровадження і застосування комплексної системи управління на основі маркетингу (КСУП) [23].

Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу являє собою складну систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект), за допомогою яких забезпечується збалансованість системи управління і її загальної ефективності.



Рис. 1.1 Зміст маркетингу в системі управління підприємством [23]

Структура КСУП є багаторівневою (рисунок 1.2). Комплексна система управління маркетингом складається з наступних рівнів:

- 1 - й рівень - місія підприємства;
- 2 - й рівень - цілі підприємства;
- 3 - й рівень - приватні системи управління на підприємстві;
- 4 - й рівень - підсистеми приватних систем управління.



Рис. 1.2 Рекомендована комплексна система управління підприємством [4, 19]

Місія підприємства дає уявлення про його призначення, необхідність і корисність для суспільства загалом і його співробітників зокрема. Центральним моментом місії є визначення головної мети підприємства з урахуванням інтересів, очікувань і цінностей споживачів в стратегічній перспективі. У цьому випадку місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів роботи, оскільки загалом вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що буде зосереджено зусилля і які цінності будуть, при цьому, пріоритетними.

Діагностика системи управління підприємством повинна охоплювати основні сфери: організацію управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологію, персонал, організаційну культуру і імідж.

При оцінці персоналу необхідно проаналізувати його якісний і кількісний склад, виявити тенденції плинності кадрів і міру їх умотивованості.

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль керівництва, філософію керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити міру розробленості управлінської філософії на підприємстві, відношення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури поведінки, а також з'ясувати наявність розроблених стандартів поведінки і формальних правил і процедур менеджменту. Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Використання запропонованої методики дозволить оцінити існуючий потенціал підприємства, його конкурентну позицію і обґрунтувати вибір стратегії підприємства.

Для досягнення ефективності управління пріоритетне значення має формування організаційної структури управління підприємством в процесі її проектування (для підприємств, що знову створюються) і перепроєктування (для діючих підприємств).

Так, як це процес складний, трудомісткий, багатоплановий, багато в чому діалектичний, то його ефективність буде залежати від міри дотримання вимог до організаційних структур управління, обліку впливу на їх функціонування соціально-економічних, виробничо-технічних, організаційно-управлінських, зовнішньоекономічних чинників, а також вибору найбільш прийняттого методу визначення чисельності і структури адміністративно-управлінського апарату.

Впровадження і реалізація комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, буде сприяти підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

Важливим етапом на шляху вдосконалювання управління є корінна зміна всієї системи планування. На основі глибоких маркетингових досліджень ринку, системи



збуту, споживчих характеристик товарів, і конкурентоспроможності, реклами, економічного аналізу витрат, прибутків, цін і інших показників, проведення мотиваційного аналізу повинно здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформованих цілей, поставлених задач, визначеної послідовності дій знаходить конкретне виконання в програмі маркетингу.

Отже, на даному етапі розвитку ринкових відносин жодне підприємство не може нормально функціонувати без застосування маркетингу для визначення свого положення на ринку, аналізу своїх можливостей, вивчення ринкового середовища, визначення стратегії розвитку тощо. Тому, маркетингова діяльність є загальновизнаною ознакою сучасного успішного управління підприємством.

Узагальнюючи точки зору провідних фахівців в області маркетингу, можна сформулювати наступне визначення: маркетинг – це система управління та організації розробки, виробництва і збуту товарів або надання послуг, яка базується на комплексному обліку процесів, що відбуваються на ринку, орієнтована на задоволення особистих або виробничих потреб і забезпечує досягнення цілей фірми.

Міжнародний маркетинг, в свою чергу, являє собою одну із складових частин всієї системи знань у галузі маркетингу, що сформувався на основі розвитку як національної, так і світової економіки в цілому. Його реалізація здійснюється за рахунок продажу товарів, послуг і інформації на закордонні ринки. Міжнародний маркетинг включає в себе діяльність на зарубіжних ринках, тісно пов'язану з національним, внутрішнім маркетингом. Для нього характерні деякі риси національного (внутрішнього) маркетингу, в тому числі використовувані стратегії, принципи, методики. Однак, освоюючи зарубіжні ринки, компанія не може обмежувати свою діяльність використанням класичних маркетингових інструментів, оскільки з'являються нові умови і критерії ведення бізнесу, пов'язані з національними, культурними, економічними та іншими особливостями потенційних країн-партнерів. Міжнародний маркетинг більш складний у виконанні, оскільки він має на увазі адаптацію стратегії компанії до специфічних запитів і потреб певної групи споживачів, які перебувають на зарубіжних ринках.

Також існують певні критерії, згідно з якими доцільно виділити міжнародний маркетинг в самостійний напрям [3]:

- більш висока потреба в інформації в порівнянні з внутрішнім маркетингом;
- активізація розвитку міжнародних економічних відносин;
- зростаюча конкуренція на зовнішніх ринках;
- нетрадиційні і більш високі ризики при роботі на зовнішніх ринках.

Необхідно відзначити, що в міжнародному маркетингу виділяються інші суб'єкти господарської діяльності. Головними учасниками тут є [4]:

- транснаціональні корпорації;
- глобальні компанії;
- сервісні компанії;
- експортери;
- імпортери.

Вони забезпечують пересування товарних і грошових потоків в рамках світового ринку, сприяють інтернаціоналізації маркетингової діяльності компаній.

Об'єкти міжнародного маркетингу являють собою той же набір структурних елементів, що і в класичному маркетингу: товари, послуги, досвід, події, ідеї, люди, інформація та ін.

Головна мета міжнародного маркетингу – забезпечення задоволення потреб споживачів в поєднанні з довгостроковою рентабельністю. Досягнення цієї мети залежить від безлічі факторів [5]:

- від характеру обраної маркетингової стратегії компанії;
- від ступеня вивчення міжнародного та окремого національного ринку;
- від обраної структури комплексу маркетингу;
- від стимулювання збуту, ціни і якості товару, каналів розподілу, системи післяпродажного обслуговування та інших факторів.

Позначимо основні принципи функціонування міжнародного маркетингу. Основоположним принципом є пропозиція на ринку такого товару, який

задовольнить існуючі потреби покупців і буде повністю реалізований на ринку. З базисного принципу впливають і інші [6]:

- прагнення до довгострокових результатів в рамках здійснення міжнародного маркетингу, що вимагає ретельного підходу до прогнозування;
- комплексний підхід – міжнародний маркетинг визнається успішним тільки в тому випадку, якщо всі дії при виході на зарубіжний ринок здійснюються в правильній послідовності і в повній мірі;
- гнучкість і швидкість реакції компанії на зміни в політичній, економічній, культурній та правовій середовищах і т.д.;

З принципів міжнародного маркетингу впливають основні функції, що дозволяють досягти максимальних результатів при виході за кордон, а саме (складено на основі [7]):

- вивчення ринку. Цей процес включає в себе збір інформації про потенційних споживачів, про їх переваги, про характер конкуренції, про рівень цін і т.д. Використання цієї інформації дозволить компанії вести нецінову конкуренцію, регулярно оновлювати відомості про стан галузі та максимально задовольняти потреби населення на обраному ринку;
- прогнозування. Фірма повинна розробити прогноз, який містить відомості щодо перспективності галузі, обсягів збуту, конкуренції на майбутнє, щоб запобігти можливі ризики, пов'язані з втратою прибутку, падінням попиту або появою нових гравців;
- оцінка власних можливостей. Ця функція дозволяє приділити належну увагу розвитку рівня НТП, вдосконалення асортименту і якості продукції, проаналізувати кадровий, ресурсний, виробничий, збутовий і науковий потенціал компанії;
- створення стратегії. Ця функція являє собою розробку плану на довгострокову перспективу, визначення цілей і завдань, а також способів їх досягнення;
- створення тактики – являє собою вибір конкретних інструментів для досягнення короткострокових цілей;

- формування попиту і стимулювання збуту – система рекламних заходів, покликана перетворити потенційну потребу в реальну;

- аналіз та контроль. Ця функція являє собою оцінку отриманих результатів, що дозволяє вносити корективи в маркетингову стратегію, щоб зробити її більш ефективною.

Наступним найважливішому елементом системи міжнародного маркетингу є визначення концепції проникнення на зарубіжний ринок. Відповідно до теорії, основними концепціями міжнародного маркетингу є:

Концепція виробництва – це система організації господарсько-збутової діяльності компанії, згідно з якою фірма розраховує на успіх в реалізації продукції на іноземному ринку. Суть даної концепції полягає в тому, що за рахунок зниження виробничих витрат на одиницю продукції досягається певна перевага в цінах. Головну роль відіграють внутрішні можливості виробництва. Для їх удосконалення підприємство може вдаватися до методики розширення обсягів виробництва, збільшення ефективності технології виробництва, до мінімізації витрат, підвищення продуктивності праці і т.д.

Застосування даної концепції доцільне в декількох випадках [8]:

- перевищення попиту на товар над пропозицією, що створює для продавця вигідні умови;

- наявність високої вартості продукції, яку необхідно здешевити для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Концепція товару передбачає наявність системи господарсько-збутової діяльності, згідно з якою фірма може досягти успіху, при поєднанні високої якості продукції з кращими характеристиками, що задовольняють споживачів. Іншими словами, згідно із цією концепцією, споживач буде прихильний до товару найвищої якості. Якщо ж вироби будуть задовольняти вимоги споживачів лише частково, то це буде сприяти виникненню невиробничих витрат, у результаті чого виробник буде нести певні збитки. Використання даної концепції доцільно, якщо: потенційні споживачі мають достатній дохід, щоб зробити покупку більш дорогого, але

якісного товару; існує відповідність між попитом і пропозицією; споживачів психологічно підготовлені до інновацій [9].

Концепція збуту передбачає наявність системи комерційно господарської діяльності, згідно з якою компанія буде мати успіх в реалізації продукції, якщо буде розроблено ефективну систему збуту. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, споживач буде звертати більше уваги на більш розрекламований товар. Передбачається, що фірма, орієнтована на концепцію збуту, має деякі труднощі в стимулюванні продажу товарів, в результаті чого потрібно постійно вести пошук потенційних покупців, розробляти нові схеми по просуванню продукції [9].

Застосування даної концепції має сенс, якщо: відсутня достатній попит на товар, але він володіє споживчою цінністю; присутність товари-замінники; необхідність збуту продукції в певні терміни.

Концепція маркетингу передбачає, що компанія може розраховувати на успіх в реалізації товару на зарубіжному ринку, якщо точно визначить потреби зарубіжних споживачів, зможе знайти найбільш ефективний для них спосіб їх задоволення. Так, зосередження уваги продавця переноситься з виробничого процесу на створення дієвих маркетингових методів, які сприяють збереженню і розширенню потреб потенційних покупців на свій товар. Застосування даної концепції дієво, якщо: на ринку присутня безліч гравців; товари-замінники користуються попитом, а попит на товар підприємства невисокий; асортимент продукції часто оновлюється (виходять новинки).

Концепція громадського маркетингу передбачає, що компанія може розраховувати на комерційний успіх, якщо зробить товар в тій кількості і тієї якості, якого потребують споживачі. Дана концепція схожа з попередньою, проте, громадський маркетинг передбачає, що потреби споживачів задовольняються без нанесення шкоди суспільству, тобто величезне значення має соціальний-етичний фактор. Застосування даної концепції доцільне, якщо: ринок є мобільним і високо конкурентним; компанія здійснює свою діяльність в розвинених країнах; присутність високий рівень самосвідомості громадян, їх соціального участі.

Таким чином, вивчивши основні компоненти міжнародного маркетингу, можна зробити висновок, що він являє собою об'єктивний процес, що сформувався в умовах розвитку світової торгівлі, всесвітньої інтеграції та інтернаціоналізації виробництва. На даному етапі суспільного розвитку складно уявити сучасну ринкову економіку без маркетингових методів та інструментів, оскільки кожен підприємець зацікавлений в підвищенні конкурентоспроможності і максимізації прибутку, що в 21 столітті вважається неможливим без використання маркетингової діяльності. Зокрема, компаніям, що бажають успішно реалізувати свою продукцію на зарубіжному ринку, в першу чергу, необхідно використання інструментів міжнародного маркетингу, а саме визначення цілей, стратегії, концепції виходу на закордонні ринки.

Отже, можна зробити висновок, що міжнародний маркетинг – це новий щабель у розвитку міжнародних відносин, що представляє собою комплекс заходів по розробці стратегії виробництва і збуту товарів місцевими компаніями за кордоном, або іноземними компаніями на внутрішньому ринку.

## **1.2 Управління маркетинговою діяльністю в міжнародних корпораціях**

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток [6]. Для удосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві запропоновано використання системного підходу.

Системний підхід – це, перш за все, розуміння того, що весь об'єкт, який розглядається, являє собою систему, складену з частин, кожна з яких має свої власні інтереси. Тому досягнення загальної мети можливе лише тоді, коли розглядати управління маркетинговою діяльністю як єдину систему, але яка, в свою чергу, складається окремих елементів, які взаємодіють один з одним.

Згідно із системним підходом, основними частинами системи є вхід, процес або операція й вихід. На вході в систему поступає інформація зовні, тобто із бізнес-середовища, з якою пов'язано підприємство. У другій частині системи – операції, процеси – бізнес-система, тобто підприємство, яке являє собою управляючу підсистему, аналізує інформацію, що надійшла зовні, формує на основі неї бізнес-плани та бізнес-стратегії, що направляються в маркетинг центр (маркетингова служба). В даному випадку маркетинг-центр – це координуюча підсистема, в якій отримані бізнес-цілі та бізнес-стратегії аналізуються та формуються в методи впливу.

Таким чином, згідно з системним підходом, який стверджує, що на виході повинен бути результат діяльності, ми маємо на виході в якості результату діяльності методи впливу, направлені на споживачів – керовану підсистему.

Після впливу на споживача ми маємо отримувати від керованої підсистеми бізнес-результат, який аналізується, робиться оцінка ефективності цих впливів та формулюються управлінські рішення. Слід зауважити, що дана система має циклічний характер. Цей процес є постійним та безперервним. Схематично це виглядає наступним чином (рисунок 1.3).

Однією з переваг цієї моделі є те, що вона універсальна. Тобто ця модель може бути використана у будь-якій галузі та на будь-якому підприємстві. Звичайно, важливою умовою є існування маркетингового підрозділу (маркетинг-центру або маркетингової служби). Сьогодні вже всі керівники підприємств, що існування такої служби є обов'язковою умовою конкурентоспроможного існування підприємства.

За умови ефективного управління маркетингом на підприємстві можна досягти наступних цілей:

- своєчасне визначення існуючих потреб ринку;
- вибір найпривабливіших сегментів ринку, розробка стратегії для них;
- розробка необхідних маркетингових програм, що включатимуть весь арсенал маркетингового інструментарію;
- підтримка балансу між попитом та пропозицією.

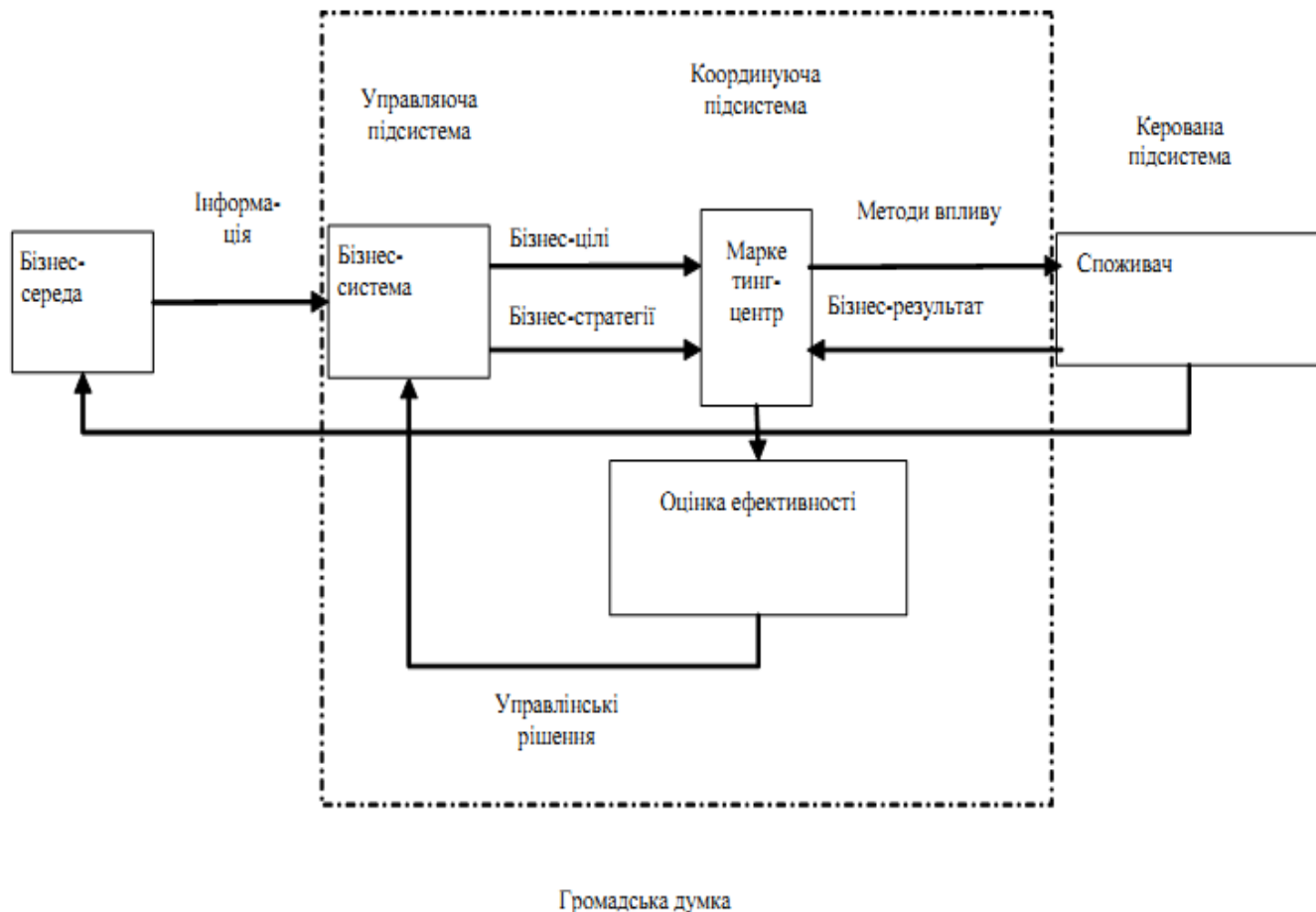


Рис. 1.3 Модель управління маркетинговою діяльністю [21]

Як видно, усі вище перераховані цілі є дуже важливими для підприємства, для його ефективної роботи, а отже і отримання прибутку. З іншого боку, слід зазначити, що правильні дії в сфері маркетингу з боку підприємства позитивно впливають і на споживачів. Адже при правильному, коректному та професійному маркетингу споживачеві приємно бути клієнтом даного підприємства.

На сучасному підприємстві діє маркетинговий комплекс, що є внутрішньофірмовим утворенням, що породжує складну систему управління ним. У результаті на промислових підприємствах функціонує єдиний ланцюг маркетингових процесів, або послідовно пов'язаних, або паралельно діючих через управляючі центри. Безліч самостійних маркетингових процесів потребує особливого управління. В цілому вся маркетингова ланцюг підприємства має єдину виробничо-комерційну основу, яка обумовлює взаємозв'язок ланок цього ланцюга.



Для вирішення завдань створення товару і його руху до споживача маркетинговий комплекс на підприємстві повинен виконувати три групи функцій: дослідні, стратегічні та виконавські [5]. Ці види функцій хоча і відрізняються один від одного за змістом, але за характером однорідні, оскільки мають маркетингову спрямованість.

Практична реалізація даних функцій вимагає від керуючої системи (служби маркетингу) постановки мети, відповідно якій вона повинна діяти, планування напрямків, темпів і джерел руху маркетингових процесів, розробки заходів, які забезпечують підтримку цих процесів, підведення і аналіз підсумків дії управлінського об'єкта.

Однак сам процес управління маркетингом по основним його функціям досить трудомісткий. Крім того, він ускладнюється тим, що персонал маркетингової служби підприємства приймає рішення, як правило, в умовах крайньої нестійкості ринкової кон'юнктури. Виникає у зв'язку з цим брак в кількості і якості інформації стає постійно діючим фактором в управлінні маркетингом. Тому, як показують проведені спостереження, працівникам маркетингових служб підприємств доводиться часто покладатися на досвід та інтуїцію і часто переробляє значні обсяги інформації.

Зі сказаного випливає, що маркетингова система підприємства не стане ефективно і стійко функціонувати, якщо не буде постійно здійснюватися необхідна для цього організаційна та економічна діяльність, заснована на принципах наукового управління маркетингом.

Забезпечення управління маркетингом залежить від наступних факторів [13]:

- виробничо-технічних, забезпечувала максимальне використання різних засобів на всіх стадіях маркетингової діяльності;
- організаційно-економічних, вплив яких посилюється в умовах жорсткої конкуренції;
- соціально-психологічних, визначаючих освітній ценз, кваліфікацію співробітників, творчу активність, можливості і рівень економічного мислення.

Таким чином, управління маркетингом на підприємстві полягає у використанні більш досконалих і ефективних форм організації та стимулюванні управлінської праці.

Досліджуючи процес управління маркетинговою діяльністю, необхідно здійснювати постійний функціональний аналіз, так як функції управління, їх взаємодія утворюють його зміст як вид трудової діяльності. Тут розрізняють два поняття: функції управління маркетинговою діяльністю і функції апарату управління маркетинговою діяльністю. Якщо в першому випадку мова йде про більш широкому тлумаченні процесу управління, то в другому проглядається цілком певний, конкретний зміст, який визначає функціональні обов'язки, властиві саме тому або іншому органу управління. Тому в маркетинговій системі підприємства доцільно розглядати функції управління як процесу, що має найбільш загальне значення.

Функції управління, що відображають зміст процесу управління, включають в себе планування, діагностику, прогнозування, організацію, регулювання, координування, контроль, облік і т.д. Іноді ці функції називаються основними, або загальними. В якості самостійних функцій управління нерідко розглядають прийняття рішень, їх реалізацію, обробку даних і т.д.

Поетапно процес управління маркетинговою діяльністю можна представити в наступному вигляді [13]:

1-й етап. Отримання інформації, необхідної і достатньої для прийняття рішень. Наприклад, перш ніж прийняти рішення про диверсифікацію системи управління шляхом видозміни служби маркетингу, необхідно мати всю можливу інформацію про стан як зовнішньої, так і внутрішнього середовища підприємства.

2-й етап. Перетворення інформації в придатну форму для прийняття рішення. Такий етап необхідний тому, що в ході збору інформація може надходити з різних джерел, починаючи від офіційних документів до отримання відомостей з найнесподіваніших джерел. Природно, що великий обсяг такої різнобічної інформації повинен бути систематизований, відфільтрований і проаналізований.

3-й етап. Підготовка рішення з використанням інформації. Природно, що, спираючись тільки на максимально широке коло даних, можна прийняти необхідне рішення. Хоча рішення і повинно бути єдиним, проте треба прийняти і додаткові (резервні) варіанти поведінки підприємства в тій чи іншій ситуації, виходячи з того ж обсягу інформації. Від обраної стратегії багато в чому залежить подальший напрям вектора розвитку виробництва.

4-й етап. Ухвалення рішення і вибір його найкращого варіанту. Максимально висока ефективність прийнятих рішень забезпечується завдяки використанню таких принципів управління, як гнучкість і безперервність. Гнучкість дозволяє швидко змінити прийняте рішення в екстремальній ситуації, високу ступінь мобільності управлінської системи, здатної перебудуватися під інше рішення в максимально короткі терміни. Безперервність передбачає постійний контроль за виконанням поставлених цілей і завдань, своєчасну їх коректування в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Навіть тимчасова втрата контролю за станом ринку неприпустима.

5-й етап. Доведено команд до виконавців з урахуванням поділу праці та організація їх виконання. На цьому етапі важливо використовувати зниження рівнів проходження рішень від керівника до виконавця, що значно зменшує вірогідність спотворень в процесі управлінської комунікації та проявів інших методичних похибок. Кожен виконавець повинен чітко розуміти сутність прийнятого рішення, частку своєї відповідальності в процесі його виконання, а також кінцеву мету. Без цього не можна розраховувати на точне рішення поставленого завдання, так як за природою своєю людина не завжди може адекватно оцінити ступінь властивою йому компетентності та можливе спотворення прийнятого рішення.

6-й етап. Контроль виконання. Було б помилково думати, що даний етап призначений лише для того, щоб керівник міг знати: виконано рішення чи ні. Основним завданням контролю виконання є забезпечення можливості своєчасного внесення коректив у процес виконання рішення на основі надходить зворотної інформації.

За сучасних ринкових умов запорукою успішної діяльності підприємства на ринку є інтегрований підхід до управління маркетингом на основі сучасних концепцій управління та інформаційних систем, що їх підтримують. Ефективне управління маркетингом сприятиме досягненню цілей підприємства, покращенню його іміджу, підвищенню лояльності споживачів і зміцненню його конкурентних позицій.

Система управління маркетингом являє собою планування, організацію і контроль всіх маркетингових показників діяльності підприємства. Управління маркетингом здійснюється як на тактичному так і на стратегічному рівні.

Система управління маркетингом фактично включає в себе діяльність з прогнозування та організації маркетингових заходів, заснована на дослідженні ринку. Управління маркетингом на тактичному рівні ставить собі за мету досягнення планових показників продажів і стимулювання вже досить вивченого попиту [10].

Для початку, розглянемо типи організаційних структур або їх комбінації при побудові служби маркетингу: функціонально-продуктовий, функціонально-ринковий, продуктово-ринковий, продуктово-функціонально-ринковий.

Вивчимо докладніше типи організаційних структур відділу маркетингу (табл. 1.2).

Крім того, виділяють:

– ринкова структура: призначаються керівники окремих ринків, напрямків, галузей, які несуть відповідальність за опрацювання та реалізацію маркетингової політики підприємства;

– регіональна структура: основною ознакою виступає географічна складова, маркетингова політика підрозділяється по територіальним зонам, що дозволяє найбільш повно вивчити поведінку, традиції і менталітет потенційного споживача.

Кожна організаційна форма маркетингу повинна відповідати певним критеріям: гнучкість і адаптивність; простота маркетингової оргструктури; відповідність; орієнтація на кінцевого споживача; наділеність певними правами.

Таблиця 1.2

Типи організаційних структур відділу маркетингу (складено за даними [11])

Типи	Сутність
функціонально-продуктовий	В основі даних структур лежить поняття функції. Отже, така організаційна структура найбільш часто зустрічається на практиці, так як вона досить проста в застосуванні. Характерними її рисами є поділ повноважень, зон відповідальності, делегування повноважень і сегментація завдань. Однак при розширенні діяльності відбувається дроблення, яке знижує продуктивність і тягне за собою необґрунтовані витрати. Недоліком є обмеженість компетенцій та кваліфікації персоналу, співробітники не беруть участі в спільній меті.
функціонально-ринковий	
продуктово-ринковий	Базою даного типу стратегій виступає продукт. Об'єктом маркетингової діяльності, в першу чергу, виступає продукт, процес виробництва, контроль якості.
продуктово-функціонально-ринковий	Перевага - коригування продукту, його властивостей, наближення до споживача. Недолік - конфліктність в зв'язку з відсутністю обмежень зон відповідальності.

Розглянемо детальний сутність представлених принципів в таблиці 1.3.

Управління маркетингом включає в себе аналіз, планування, проведення заходів та контроль за проведенням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями, з метою досягнення необхідних рівнів збуту, прибутку і частки ринку.

Основне завдання організації в частині маркетингу – опрацювання бачення про рівень попиту на власний продукт. Керівник відділу маркетингу відповідальний за реалізацію розроблених планів і досягнення поставлених цілей.

Розглянемо більш докладно наведені чотири етапи управління маркетингом:

Перший етап – аналіз ринкових можливостей. Він включає в себе перелік дій:

- маркетингове дослідження;
- оцінка індивідуальних потреб;
- вивчення ринкової кон'юнктури;
- дослідження маркетингового середовища.

Другий етап – відбір цільових ринків – передбачає оцінку обсягів попиту, проведення сегментації ринку, розробка програми позиціонування продукту на ринку.

Таблиця 1.3

## Принципи маркетингової діяльності (складено за даними [11])

Принцип	Сутність
Гнучкість	Служба маркетингу задає необхідний ринком ритм роботи всієї фірми, додає їй риси гнучкості та адаптивності до мінливих ринкових умов. Особливість даної моделі мінливість і адаптивність організаційної структури під мінливі умови зовнішнього середовища і стратегічні цілі компанії.
Простота оргструктури	Умова її ефективності. Складно структурована система веде до зростання витратної частини, що особливо неефективно для малого і середнього бізнесу, де йде особливий підрахунок фінансових ресурсів.
Відповідність	Порівняння обсягів робіт, специфіки діяльності компанії, організаційної структури підприємства, цілям і стратегічним завданням.
Орієнтація на кінцевого споживача	Головне завдання маркетингу - максимальне задоволення потреб клієнтів.
Наділений певними правами	Система маркетингу є самостійною одиницею, отже, вона повинна володіти не тільки обов'язками, а й правами, які дозволять їй робити благотворний вплив на розвиток підприємства.

Третій етап передбачає розробку комплексу маркетингових дій, який включає в себе:

- опрацювання концепції продукту;
- розробка системи ціноутворення нового продукту;
- опрацювання каналів збуту;
- розробка програм просування продукту на ринку.

Завершальний етап – здійснення маркетингових заходів, які включають в себе ряд заходів, спрямованих на опрацювання системи маркетингового планування і внутрішнього контролю.

Таким чином, система управління маркетингом являє собою складно структуровану одиницю, що складається з тісно взаємопов'язаних між собою елементів.

Глава відділу маркетингу – співробітник організації, в посадові обов'язки якого входить створення і збільшення показників попиту на продукцію організації, проведення досліджень в області ринкової кон'юнктури.

Завданням організації є формування бачення про рівень попиту, який вона зможе задовольнити, використовуючи доступні потужності і ресурси. Глава відділу маркетингу реалізує дане бачення.

Однак сам процес організації, розвитку маркетингової діяльності в міжнародних компаніях являє собою динамічний організм, схильний до впливу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів: політична нестійкість, непередбачуване зовнішнє середовище, зміна конкурентних позицій і так далі.

Управління маркетингом в міжнародних компаніях є великою частиною керівної роботи.

Тоді система управління маркетингом буде складатися з двох базових елементів: планування; організація.

Процес управління маркетингом на підприємстві є безперервним і являє собою спостереження за всіма змінами зовнішнього середовища, функціонування системи маркетингу і виявлення відхилень між фактичними і запланованими результатами маркетингової діяльності.

Основна мета системи управління маркетингом на підприємстві полягає в забезпеченні максимально ефективного використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Тоді реалізація системи управління маркетингом буде здійснюватися в 4 етапи.

Дослідимо більш детально кожен етап даної системи:

На першому етапі здійснюється попередній збір і обробка інформації щодо ринку, на який планує виходити міжнародна компанія. Здійснюються розрахунки за оцінкою його ємності, ринкової кон'юнктури, темпів зростання і трендів розвитку.

Другий етап передбачає вибір цільового сегмента в даному ринку, на якому підприємство зможе здійснити свою конкурентну перевагу і почати розвивати господарську діяльність.

Третій етап – розробка системи маркетингу. На даній стадії компанія розробляє комплекс заходів, програму дій, виходячи з представлених даних в

аналітичних звітах. Мета - зміцнення позицій на ринку, розширення частки ринку, збільшення значущості компанії для покупців, а також оцінка впливу на фінансовий стан і фінансовий результат компанії.

Завершальний етап являє комплекс контрольних заходів, спрямованих на моніторинг реалізації маркетингової програми, одержуваних результатів, а також коригування планових показників в режимі реального часу.

Для найбільш ефективного управління маркетингом вирішальне значення має саме маркетингова структура. В даний момент вона не має універсальної схеми. Відділи маркетингу створюються на різних засадах.

Резюмуючи, варто відзначити, що маркетингова діяльність залежна від значного числа різних факторів. Головна мета маркетингу – трансформація потреб покупців в прибуток організації і досягнення визначених стратегією розвитку підприємства цілей в області ринку. Сутність, форма та зміст цілей змінюється під впливом зовнішніх чинників, зокрема, досягнень науки і техніки, психології особистості, ускладнення виробничих процесів, загальносвітових трендів і інших чинників. У зв'язку з цим маркетингова стратегія підприємства повинна бути гнучкою і вільно адаптуватися до мінливих умов.

Отже, сутність управління маркетингом на підприємстві зводиться до регулювання попиту на ринку таким чином, щоб підприємство змогло досягати поставленої мети. А значить, управління маркетингом полягає в управлінні попитом.

Виділяють такі основні концепції, на основі яких комерційні організації здійснюють свою маркетингову діяльність, тобто діяльність з управління попитом [15]:

- концепція вдосконалення виробництва;
- концепція вдосконалення продукту;
- збутова концепція.



Використання кожної з них обов'язково і, в першу чергу, ставить питання про те, яким має бути співвідношення інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому. Адже досить часто ці інтереси вступають в суперечність один з одним.

Ці концепції характеризують різні періоди і основні соціальні, економічні та політичні зміни, що відбулися в розвинених країнах в році, що минає столітті. В якості домінуючої тенденції змін, що відбулися виступає перенесення акценту з виробництва і товару на збут, а також на проблеми, які стоять перед споживачами і суспільством в цілому.

Порівняльна характеристика даних концепцій представлена в таблиці 1.4. Проведена порівняльна характеристика концепцій дозволила виявити сутність різних концепцій, передумови їх виникнення, а також основні ціни.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика концепцій маркетингу (складено за даними [16])

Характер и-стика	Концепція вдосконалення виробництва	Концепція вдосконалення продукту	Збутова концепція
1	2	3	4
Сутність	Відповідно до цієї концепції, споживач орієнтується на доступні для себе товари, що мають невисоку ціну. Підприємства, що дотримуються такої концепції, мають переважно серійне або багатосерійне виробництво з високою ефективністю і низькою собівартістю, а продаж їхніх товарів виробляється за допомогою численних торгових підприємств.	Основна ідея цієї концепції полягає в орієнтації споживачів на ті чи інші товари або послуги, які за технічними характеристиками і експлуатаційними якостями перевершують аналоги і тим самим приносять споживачам більше вигоди. Виробники при цьому спрямовують свої зусилля на підвищення якості свого товару.	Концепція передбачає, що споживачі будуть купувати пропоновані товари в достатньому обсязі лише в тому випадку, якщо компанією прикладені певні зусилля по просуванню товарів і збільшенню їх продажів.

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Передумови	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більша частина реальних і потенційних споживачів мають невисокі доходи;</li> <li>- попит дорівнює або трохи перевищує пропозицію;</li> <li>- відбувається швидке зниження високих виробничих витрат (зазвичай по новій продукції), що призводить до завоювання більшої частки ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суспільство потребує не кількісних, а якісних характеристик рівня життя;</li> <li>- нестійкість економічної кон'юнктури;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- монополістичні обмеження ринку;</li> <li>- швидкий моральний знос товарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- головне завдання фірми полягає в досягненні певного обсягу продажів своїх товарів;</li> <li>- споживачі не будуть купувати товари в обсязі, необхідному з точки зору фірми, без певного впливу;</li> <li>- покупці будуть робити повторні покупки або є достатня кількість потенційних споживачів.</li> </ul>
Мета концепції	Удосконалення процесу виробництва, зниження рівня витрат.	Підвищення якості продукції, що випускається, робіт і послуг.	Формування попиту за рахунок активного пошуку покупців.

В ході аналізу ми дійшли висновку, що дані концепції є третируемими, спрямованими на одну цільову установку. Однак загальне положення, яке їх об'єднує, - зростання продажів і максимізація прибутку компанії. Таким чином, концепція маркетингу – це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, націлених на задоволення потреб ринку.

### 1.3 Методика оцінки ефективності маркетингової стратегії організації

Маркетингова стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей компанії – забезпечення прибутковості діяльності, максимізація цінності бізнесу.

Одним з основних детермінантів, що беруть участь у визначенні маркетингової стратегії, є прибуток підприємства.

Залежно від прибутку може бути визначений темп досягнення поставлених цілей [17]:

- швидке зростання прибутковості;
- стабільну присутність на ринку;
- зниження прибутку на догоду інших довгострокових цілей.

Опрацювання маркетингової стратегії передбачає орієнтир на цільовий показник діяльності підприємства. Але для вироблення маркетингової стратегії необхідно провести комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Так серед факторів зовнішнього середовища виділяють [18]:

- макроекономічні;
- політичні;
- соціальні;
- технологічні.

У зв'язку з структурними зрушеннями 21 століття, причиною яких став різкий розвиток технологій, економісти все частіше виділяють технологічні чинники в окрему самотійну сукупність.

Внутрішнє середовище підприємства також піддається ретельному дослідженню. Зокрема, аналізуються наступні чинники [19]:

- трудовий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- ресурси підприємства;
- ефективність господарської діяльності компанії.

Тобто маркетинг представляє собою особливий погляд на стан компанії і шлях її розвитку, оскільки включає в себе детальне дослідження бізнес-процесів компанії, а також оцінку зовнішнього середовища і вплив неконтрольованих компанією факторів на її розвиток.

Розглянемо докладніше етапи опрацювання маркетингової стратегії:

Перший етап передбачає аналіз зовнішнього середовища. Постановка мети може бути здійснена за умови детальної оцінки середовища, в якому знаходиться

економічний суб'єкт. Так при постановці мети – зростання частки ринку на 10% в рік – потрібно враховувати зовнішню складову – зростання самого ринку. Якщо він буде нижче 10%, то поставлена мета не буде досягнута, якщо зростання вище 10%, то ймовірність розширення висока.

В основі оцінки зовнішнього середовища лежить аналіз трьох великих складових: політичний фактор; економічний фактор; соціальний фактор.

Політичний фактор передбачає дослідження правового середовища, системи оподаткування, що плануються, законопроектів, монетарну політику держави, що проводиться центральним банком.

Економічний чинник дозволяє оцінити безпосередньо ринок з боку попиту і пропозиції, ємність ринку, тренди його розвитку і потенційну частку.

Соціальна складова необхідна, оскільки забезпечує споживчий попит і має суттєвий вплив на правову і економічну складову. Зокрема, до елементів соціального фактора належить освіту, рівень безробіття, працездатність, якість праці та інше.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає комплексну оцінку фінансово-економічного стану компанії, результату її діяльності, а також тренди розвитку.

В основному, даний етап включає в себе наступні блоки [21]:

- аналіз реалізації продукції;
- аналіз витрат;
- аналіз фінансового результату;
- маржинальний аналіз;
- аналіз рентабельності;
- аналіз факторів росту;
- обґрунтування структури випуску;
- аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості;
- аналіз структури капіталу;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз платоспроможності;

– організаційна структура.

Проведене дослідження дозволить виявити тренди розвитку компанії і порівняти з трендами галузі.

Третій етап визначає прогнози розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто дозволяє визначити напрямок розвитку, а також поставити попередні цілі.

На останньому етапі здійснюється безпосереднє опрацювання виявлених цілей. Опрацьовуються програми, заходи, бюджети. Коли маркетингова стратегія розроблена, необхідно провести оцінку її ефективності для формування підсумкового варіанту.

Існує кілька методів оцінки маркетингової стратегії, якими може скористатися підприємство, до них відносяться: якісний метод; кількісний метод; соціологічний; бальний метод.

У таблиці 1.5 представлено опис запропонованих методів

Таблиця 1.5

Методи оцінки маркетингової стратегії [22]

Метод	Сутність
Якісний	Являє собою всебічний аналіз наступних факторів зовнішнє середовище, загрози і перспективи для організації.
Кількісний	Полягає в складанні звітів кінцевих фінансових результатів діяльності організації: оцінка обсягу продажів, порівняння витрат на маркетинг і рекламу, інших витрат і отримання прибутку.
Соціологічний	Оцінює ефективність реклами та її вплив на споживачів продукції, особисті продажі, прямий маркетинг і ефективність стимулювання збуту.
Бальний	Являє собою оцінку ефективності за допомогою виставлення балів по кожному критерію.

Методика, що застосовується компаніями на практиці, являє собою комплекс вищевказаних методів оцінки. Методика формується в залежності від специфіки діяльності підприємства і цілей його формування.

У своїй роботі «Збалансована система показників» Д. Нортон і Р. Каплан стверджували, що при оцінці ефективності не варто концентруватися тільки на

фінансових показниках, оскільки вони дають тільки одностороннє уявлення про майбутній стан підприємства.

При впровадженні та управлінні маркетингом на підприємстві можуть виникати деякі проблеми.

До зовнішніх проблем можуть бути віднесені: недосконалість законодавства в галузі регулювання діяльності підприємства; відсутність об'єктивної інформації про ринок. В умовах ринкової економіки підприємство не може ефективно працювати, не володіючи інформацією про те, що відбувається в займаному ним сегменті ринку. Дану інформацію воно може отримати шляхом проведення кабінетних і польових досліджень. Практика проведення маркетингових досліджень на підприємствах дозволяє узагальнити і перерахувати найбільш типові помилки, що зустрічаються в ході таких робіт.

При постановці завдання:

- відсутність уявлення про цілі та структуру дослідження;
- відсутність методичних підходів до вирішення окремих завдань;
- неправильне визначення тимчасового інтервалу прогнозування;
- несвоєчасність (відсутність оперативності).

При зборі маркетингової інформації;

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

При аналізі ринку:

– відсутність уявлень про місце даного ринку в економічній системі регіону або галузі;

– відсутність уявлення про перелік, ролі та взаємозв'язку окремих економічних суб'єктів, що діють на даному товарному ринку;

- неувага до ролі державного управління.

При оцінці обсягу ринку:

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

При виборі перспективних споживчих ринків:

- помилкове уявлення про тенденції розвитку економічної кризи в Україні.

При виборі перспективних територіальних ринків:

- хибні уявлення про регіональні особливості розвитку попиту в Україні;
- відсутність аналізу попиту по ресурсному забезпеченню виробництва продукції;
- нестійкість виробничо-господарської діяльності контрагентів.

Складання маркетингового плану підприємства багато в чому утруднено через відсутність точних даних, необхідних для прогнозування поведінки контрагентів у майбутньому. Це викликано як зовнішніми, так і внутрішніми причинами.

До зовнішніх причин слід віднести непередбачуваність економічної і політичної обстановки в країні, яка може призвести не тільки до погіршення виробничо-господарської діяльності підприємства-контрагента, але навіть до банкрутства.

До внутрішніх факторів належать неефективна політика в галузі використання оборотного капіталу, низький рівень техніки, технологій і т.д. Тому кожне підприємства має не тільки вести реєстр своїх контрагентів, але і періодично оцінювати їх фінансовий стан, звичайно, якщо це є можливим.

Зовнішнє середовище маркетингу не є для організації інструментом реалізації маркетингової діяльності. Однак іноді організації дотримуються більш активного, і навіть агресивного, підходу у 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 і т.п.

В якості загальних шляхів аналізу зовнішніх проблем можна запропонувати наступну послідовність дій: Встановлення меж зовнішнього середовища. На даному

етапі необхідно визначити масштаби своєї діяльності. Визначення факторів зовнішнього середовища негативно впливають на результати діяльності маркетингової служби, проведення аналізу їх значущості. Поділ факторів на фактори прямого і непрямиго впливу. Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на ефективність функціонування маркетингової служби.

До вхідних факторів прямого впливу належать: відносини з контрагентами, державними органами, прийняття законів, стан ринку трудових ресурсів і т.д. До вихідних факторів прямого впливу слід віднести: діяльність конкурентів, поведінка споживачів, засоби реклами і т.д. Під середовищем непрямиго впливу розуміються чинники, які не можуть надавати прямого негайного впливу на результати діяльності служби маркетингу, але, тим не менш, позначаються на них. Визначення величини і характеру зміни факторів прямого впливу. Визначення умов, за яких фактори непрямиго впливу можуть перейти в розряд факторів прямої дії, і відображення можливості такого переходу в прогностичній моделі.

До внутрішніх проблем, що перешкоджає ефективному функціонуванню служби маркетингу підприємства зазвичай відносять:

Хронічна нестача коштів на розвиток маркетингу на підприємстві. Однак, це помилкова думка, так як складання фінансового плану підприємства, спрямованого на досягнення поставлених перед ним стратегічних і тактичних цілей, насамперед, базується на достовірній прогностичній оцінкою рівня попиту, можливих тенденцій його зміни, що в свою чергу вимагає виділення певних коштів на маркетингові дослідження.

Нерозуміння керівництвом значущості маркетингу в діяльності підприємства. Застосування маркетингових заходів на вітчизняних підприємствах, як правило, носить разовий характер. Це обумовлено тим, що керівництво багатьох з них недостатньо розуміє значущості 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 і т.д. Тим часом, маркетинг слід розглядати набагато ширше - як



систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, спрямовану на отримання прибутку. 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). Далі система маркетингу визначає взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, тобто передбачає двосторонні зв'язки: з одного боку, на підприємство повинна надходити інформація про ринок, з іншого - підприємство повинно активно впливати на ринок. Причому засобами впливу є не тільки реклама, але й цінова політика підприємства, його збутова мережа, імідж і т.д.

Основним споживачем результатів маркетингових досліджень на промислових підприємствах є їх керівництво. Тому слід докладніше зупинитися на проблемах, що виникають при використанні результатів таких робіт.

Можна перерахувати найбільш поширені помилки, що здійснюються керівниками підприємств при інтерпретації і використанні результатів маркетингових досліджень:

- інтуїтивна оцінка економічної інформації про роботу підприємства;
- орієнтація на приватні та незакономірні випадки;
- неготовність до сприйняття результатів і недовір'я при розбіжності з власною думкою;
- переоцінка значущості фінансових показників;
- орієнтація виключно на кількісні показники при неувважності до якісного аналізу;
- неготовність до прийняття управлінських рішень за результатами досліджень.

Усвідомлення системності маркетингу, його складності є важливим кроком на шляху розвитку маркетингу на підприємстві. Дуже важливо, щоб маркетинг однаково розумівся всіма менеджерами та працівниками організації:

- нечіткість і заплутаний характер функцій служби маркетингу і посадових обов'язків

Таким чином, до основних проблем в організації роботи маркетингових служб в їхніх взаєминах з іншими підрозділами можна віднести:

- з вищим менеджментом (вибір стратегії поведінки на різних етапах розвитку підприємства, оцінка перспектив окремих проектів);
- з економічною службою (обмін інформацією, проектування цін);
- з інженерною службою (оцінка пропонованих розробок, обмін інформацією);
- з технологічною службою (оцінка доцільності впровадження технологічних процесів);
- зі збутом (узгодження цін, обмін інформацією, організація збутової мережі);
- з інформаційними службами (обмін інформацією);
- з управлінням виробництвом (оцінка доцільності постановки і зняття виробів з виробництва, узгодження обсягів і термінів виробництва).

Інформаційна взаємодія служби маркетингу усередині відділу, а також з іншими структурними підрозділами підприємства - традиційно слабе місце для більшості з них. І навіть висока ступінь комп'ютеризації в організації рідко може принципово змінити картину в кращу сторону. Безумовно, всі горизонтальні зв'язки потрібно прописати в посадових інструкціях і положенні про відділ маркетингу.

Головними критеріями оцінки ефективності роботи служби маркетингу слід вважати:

1. Якість, своєчасність і глибину проведених робіт з аналізу кон'юнктури ринку і, як наслідок, точність розроблених прогнозів обсягу реалізації по основних видах продукції і груп виробів на коротко-, середньо- і довгострокові періоди;

2. Здійснення пошуку споживачів основних видів продукції підприємства та груп виробів, виявлення основних причин відмови від укладення договорів на поставку (якість, асортимент, ціна, порядок та форма оплати, умови поставки і розрахунків, ступінь виконання договірних зобов'язань підприємством, рівень обслуговування споживачів при відвантаженні продукції на підприємстві і

організація сервісного обслуговування), пошук нових видів і форм розрахунків із споживачами і освоєння нових ринкових ніш;

3. Якість і своєчасність виконання робіт у сфері розробки пропозицій щодо планування та / або вдосконаленню асортименту, організації товароруху, реклами, включаючи виставкову діяльність і формування іміджу підприємства, паблік рілейшнз і програм зі стимулювання збуту відповідно до затверджених планів робіт. Відповідно до цих критеріїв і формується фонд заробітної плати служби маркетингу.

Підводячи підсумок по даному розділу, зазначимо, що маркетинг представляє собою складне і велике уявлення про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії. Володіючи всіма його аспектами, компанія підвищує свої шанси на постійне зростання і розвиток.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти управління маркетингом в міжнародних корпораціях. Визначено, що існує безліч трактувань поняття «маркетинг», але найбільш простим і в той же час місткими залишається визначення основоположника сучасного маркетингу, американського професора Ф. Котлера, який вважає: «маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людини за допомогою обміну». Узагальнюючи точки зору провідних фахівців в області маркетингу, можна сформулювати наступне визначення: маркетинг – це система управління та організації розробки, виробництва і збуту товарів або надання послуг, яка базується на комплексному обліку процесів, що відбуваються на ринку, орієнтована на задоволення особистих або виробничих потреб і забезпечує досягнення цілей фірми.

Міжнародний маркетинг, в свою чергу, являє собою одну із складових частин всієї системи знань у галузі маркетингу, що сформувався на основі розвитку як національної, так і світової економіки в цілому. Головна мета міжнародного маркетингу – забезпечення задоволення потреб споживачів в поєднанні з довгостроковою рентабельністю. Досягнення цієї мети залежить від безлічі

факторів: від характеру обраної маркетингової стратегії компанії; від ступеня вивчення міжнародного та окремого національного ринку; від обраної структури комплексу маркетингу; від стимулювання збуту, ціни і якості товару, каналів розподілу, системи післяпродажного обслуговування та інших факторів.

Вивчивши основні компоненти міжнародного маркетингу, можна зробити висновок, що він являє собою об'єктивний процес, що сформувався в умовах розвитку світової торгівлі, всесвітньої інтеграції та інтернаціоналізації виробництва. На даному етапі суспільного розвитку складно уявити сучасну ринкову економіку без маркетингових методів та інструментів, оскільки кожен підприємець зацікавлений в підвищенні конкурентоспроможності і максимізації прибутку, що в 21 столітті вважається неможливим без використання маркетингової діяльності. Зокрема, компаніям, що бажають успішно реалізувати свою продукцію на зарубіжному ринку, в першу чергу, необхідно використання інструментів міжнародного маркетингу, а саме визначення цілей, стратегії, концепції виходу на закордонні ринки. Отже, можна зробити висновок, що міжнародний маркетинг – це новий щабель у розвитку міжнародних відносин, що представляє собою комплекс заходів по розробці стратегії виробництва і збуту товарів місцевими компаніями за кордоном, або іноземними компаніями на внутрішньому ринку.

Сутність управління маркетингом на підприємстві зводиться до регулювання попиту на ринку таким чином, щоб підприємство змогло досягати поставленої мети. А значить, управління маркетингом полягає в управлінні попитом. Проведена порівняльна характеристика концепцій дозволила виявити сутність різних концепцій, передумови їх виникнення, а також основні цілі. В ході аналізу ми дійшли висновку, що дані концепції є третируемими, спрямованими на одну цільову установку. Однак загальне положення, яке їх об'єднує, - зростання продажів і максимізація прибутку компанії. Таким чином, концепція міжнародного маркетингу – це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, націлених на задоволення потреб ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ЗМ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика міжнародної корпорації «ЗМ»

Компанія ЗМ – багатoproфільна міжнародна корпорація, яка динамічно розвивається, має вікову історію і багаторічні традиції. Компанія виробляє тисячі унікальних продуктів і займає перші позиції в багатьох сферах виробництва: від матеріалів для охорони здоров'я до товарів для дому та офісу.

З 1976 року ЗМ входить в 30 компаній, які складають розрахункову базу індексу Доу Джонса (Dow Jones Industrial Average) - найстарішого і найбільш популярного індикатора американського фондового ринку.

Щорічно компанія інвестує в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи більше ніж 1,4 млрд доларів, а фахівці винаходять більше 500 найменувань нових видів продукції - ефективних та економічно вигідних рішень для своїх клієнтів. Всього компанія ЗМ виробляє більше 55 тисяч найменувань товарів, які продаються майже в 200 країнах світу. На підприємствах компанії працює понад 89 тисяч осіб, серед яких понад 8 тисяч дослідників.

ЗМ була заснована в 1902 році в штаті Міннесота п'ятьма бізнесменами, які відкрили родовище корисних копалин для виробництва шліфувальних коліс. Але родовище виявилось практично виснаженим, і нова Міннесотська Добувна та Обробна Компанія (Minnesota Mining and Manufacturing Co) швидко переїхала в сусідній Дулут в 1905 році та зосередилася на наждачному папері.

Минуло багато років та компанія стала лідером в царині виробництва та обслуговування замовників. До ЗМ були залучені нові інвестори, такі, як Луцій Ордвей, який приєднався до компанії в місті Сент-Пол в 1910 році. Перші технічні і маркетингові інновації стали приносити успіх і, в 1916 році, компанія виплатила свій перший дивіденд в 6 центів за акцію.

Найвизначніші винаходи 3М [23]:

- перший в світі водонепроникний наждачний папір був розроблений на початку 1920-х. Він дозволив знизити рівень пилу в повітрі на автомобільному виробництві;
- друга важлива подія сталася в 1925 році, коли Річард Г. Дрю, молодий лаборант, винайшов клейку стрічку - новаторський крок у напрямку диверсифікації і перший з багатьох брендів Scotch®;
- у наступних роках технічний прогрес призвів до винайдення целофанової стрічки Scotch® для пакування і незабаром було виявлено сотні способів іншого практичного її використання;
- на початку 1940 року, 3М виробляла оборонні матеріали для Другої світової війни, за яким послідували нові винаходи, такі як відбивна плівка для маркування шосе Scotchlite™, магнітна плівка для магнітофонних записів, і почав розвиватись напрямок комерційної графіки 3М. Він взяв початок з офсетних пластин для друку;
- у 1950 році 3М представила копіювальний процес Thermo-Факс™, захисну тканину Scotchgard™, відеокасети, продукти для прибирання Scotch-Brite® та кілька нових електро-механічних виробів;
- суха срібна мікроплівка був представлена на початку 1960-х років, разом з фотографічною продукцією, накладні проекційні системи і швидко зростаючий бізнес охорони здоров'я, медичної та стоматологічної продукції;
- у 1970-х і 1980-х років 3М розвивала напрями бізнесу у фармацевтичній галузі, радіології та управлінні енергією;
- у 1980 році 3М представила клейкі листочки для нотаток Post-It® Notes, які створили абсолютно нову категорію на ринку і змінили спосіб спілкування людей і організацій;
- у 1990-х роках обсяг продажів досяг \$ 15 мільярдів. 3М продовжує розвивати спектр інноваційних продуктів, у тому числі фармацевтично-імунний модифікатор; підсилювач яскравості для електронних дисплеїв а також гнучкі схеми

використовуються в струменевих принтерах, мобільних телефонах і інших електронних пристроях;

– у 2004 році продажі перевищили 20 млрд. дол США. Вперше нові інноваційні продукти вносять значний внесок в зростання компанії. Останні нововведення включають Post-It® Super Sticky Notes, прозора липка стрічка Scotch®, оптичні плівки для РК-телевізорів, а також нове сімейство засобів для прибирання Scotch-Brite®, які дали споживачам можливість максимально ефективно прибирати свої домівки.

Організаційну структуру компанії «3М» представимо на рис. 2.1.

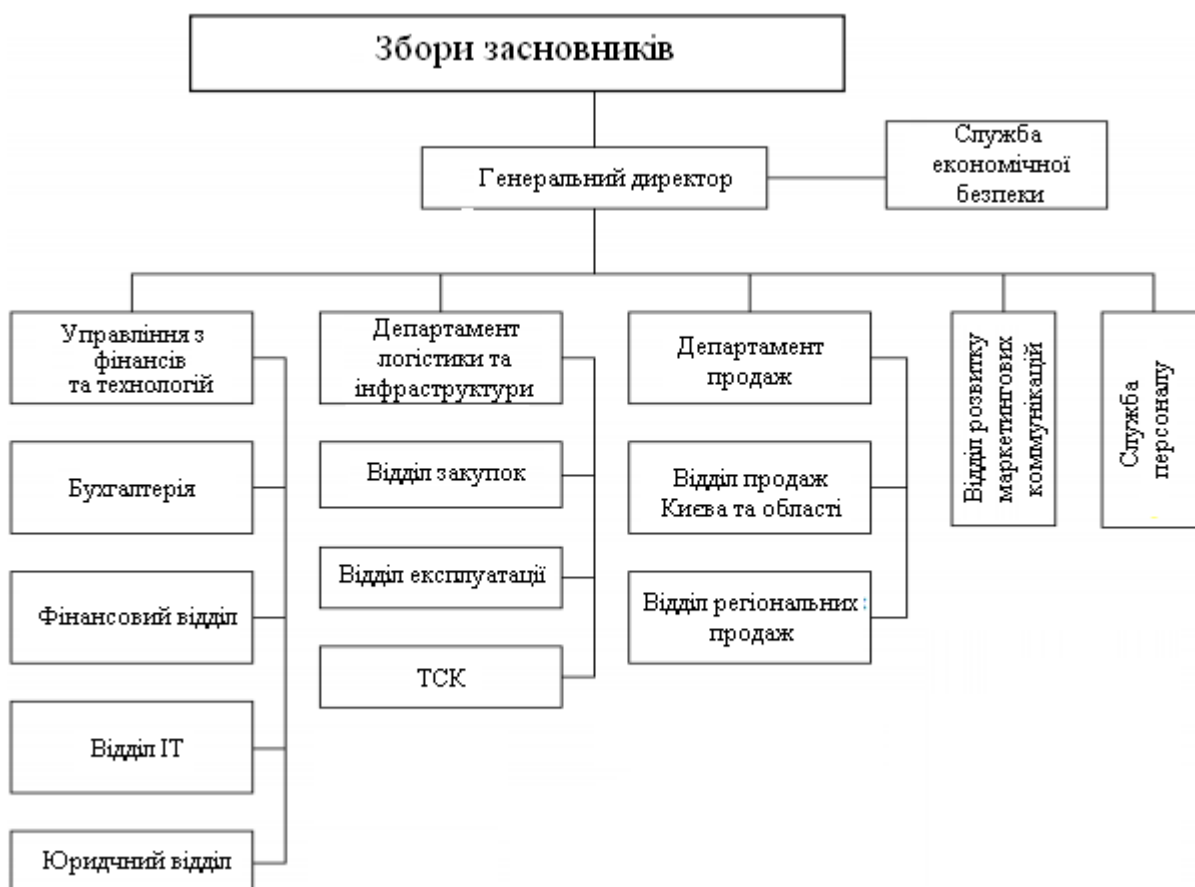


Рис. 2.1 Організаційна структура компанії «3М» [23]

Чисельність персоналу компанії 3М на кінець 2019 року становила 650 осіб.

Як видно з рис. 2.1 на чолі компанії знаходяться Збори засновників, в підпорядкуванні яких знаходиться Генеральний директор.

Вертикальний розподіл визначається числом рівнів управління, а також підпорядкованістю і директивними відносинами. Горизонтальний розподіл здійснюється за функціональними ознаками.

Організаційна структура регулює поділ завдань по відділеннях і підрозділах; їх компетентність у вирішенні певних проблем і загальне взаємодія елементів цієї структури.

## **2.2 Діагностика фінансового стану міжнародної корпорації «ЗМ»**

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу [24, с. 169].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;
- оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [25].

Проведемо аналіз фінансового стану компанії «ЗМ».

Аналіз динаміки активів компанії «ЗМ» наведено в табл. 2.1.



Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

Актив	2017	2018	2019	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	6191	6033	5926	-107	98,23
Основні засоби:	10014	9929	10060	131	101,32
первісна вартість	26000	25943	26452	509	101,96
знос	16835	16854	17236	382	102,27
Гудвіл	13312	13360	13535	175	101,31
Інші необоротні активи	1605	1651	1759	108	106,54
Усього за розділом I	46212	45079	45390	311	100,69
II. Оборотні активи					
Запаси	4034	4366	4134	-232	94,69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4982	5123	4963	-160	96,88
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	2176	1606	-570	73,81
Поточні фінансові інвестиції	1076	380	568	188	149,47
Гроші та їх еквіваленти	3053	2853	2353	-500	82,47
Витрати майбутніх періодів	937	741	704	-37	95,01
Інші оборотні активи	195	246	249	3	101,22
Усього за розділом II	15090	14106	14110	4	100,03
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	62968	59967	60408	441	100,74

З даних таблиці 2.1 видно, що загальна сума активів підприємства збільшилася на 441 млн.дол. США, або на 0,74%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 311 млн.дол. США та оборотних активів на 4 млн.дол. США

Аналіз динаміки пасивів компанії «ЗМ» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки пасивів компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

Пасив	2017	2018	2019	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Додатковий капітал	6033	6083	6125	42	100,69
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42345	42759	43285	526	101,23
Неоплачений капітал	38231	37985	37530	-455	98,80
Усього за розділом I	46212	45079	45390	311	100,69

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	19247	19247	19276	29	100,15
Інші довгострокові зобов'язання	7622	7622	7606	-16	99,79
Інвестиційні контракти;	62	62	58	-4	93,55
Усього за розділом II	7622	7622	7606	-16	99,79
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	3248	1486	1169	-317	78,67
Поточні забезпечення	767	748	973	225	130,08
Інші поточні зобов'язання	2912	3073	3060	-13	99,58
Усього за розділом III	9134	7282	7410	128	101,76
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0
Баланс	62968	59967	60408	441	100,74

З даних таблиці 2.2 видно, що загальна сума пасивів підприємства збільшилася на 441 млн.дол. США, або на 0,74%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу на 311 млн.дол. США та збільшення довгострокових зобов'язань на 128 млн.дол. США.

Аналіз показників платоспроможності компанії «ЗМ» проведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників платоспроможності компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

№	Показники	Нормативне значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	1,652	1,937	1,904	-0,033	98,30
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,2	1,210	1,338	1,346	0,009	111,22
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,2-0,35	0,455	0,511	0,507	-0,004	111,37
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,452	0,444	0,394	-0,050	87,20

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки доларів оборотних коштів приходить на кожен долар короткострокових зобов'язань, та характеризує достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року. Оптимальне значення показника  $K_p > 1$ . З даних таблиці 2.3 видно, що показники коефіцієнта поточної ліквідності за 2017-2019 роки свідчать про те, що компанії «ЗМ» в змозі своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами. А також свідчить про те, що підприємство ефективно використовує фінансові активи.

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності у межах 0,7 – 0,9. Значення коефіцієнтів швидкої ліквідності за усі роки свідчать про низьку платоспроможність компанії «ЗМ» та про його можливість у випадку необхідності залучити фінансові інвестиції.

Коефіцієнт загальної ліквідності дозволяє визначити, чи достатньо у підприємства оборотних коштів для повної ліквідації своїх боргових зобов'язань. Оптимальне значення  $K_{\text{заг.л.}} > 1$ . Показники загальної ліквідності компанії «ЗМ» підвищуються та є недостатнім, тому є привід для занепокоєння про стійкість фінансового стану підприємства немає.

Показник абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати свою короткострокову заборгованість (грошовими коштами). Оптимальне значення  $K_{\text{абс.л.}} - \text{у межах } 0,2 - 0,35$ . Як видно з таблиці 2.3, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2017-2018 роках високе, що говорить про готовність компанії «ЗМ» ліквідувати короткострокову заборгованість.

Аналіз показників фінансової стійкості компанії «ЗМ» проведено в табл. 2.4.

З даних таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки: коефіцієнт фінансової незалежності характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел. Загальна сума зобов'язань по заборгованості підприємства не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування. Встановлено критичне значення  $K_{\text{авт}} > 0,5$  (тобто більше 50%). Спостерігається тенденція збільшення показника фінансової незалежності, до того ж у 2017-2019 роках даний показник у розмірі 0,734, 0,752 та 0,751 відповідно, показує фінансову незалежність компанії «ЗМ» від зовнішніх позикових джерел (інвесторів та кредиторів).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,734	0,752	0,751	0,000	99,95
2	Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості)	2,758	3,028	3,022	-0,006	99,82
3	Фінансовий леверидж	0,165	0,169	0,168	-0,001	99,34
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,129	0,151	0,148	-0,004	97,51
5	Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів	3,062	3,196	3,217	0,021	100,66
6	Коефіцієнт Бівера	6,767	- 27,028	- 48,182	-21,154	178,27

Зниження власних коштів над залученими свідчить про те, що підприємство не має достатній рівень фінансової стійкості та є відносно незалежним від зовнішніх фінансових джерел. Доля власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менш 50%, а нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності – не менше 1. У 2017 році спостерігається тенденція збільшення даного показника, а в 2018-2019 роках – падіння, але незважаючи на це, за всі роки компанії «ЗМ» було фінансово стійким та незалежним від інвесторів та кредиторів.

Фінансовий леверидж характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. За аналізовані роки даний показник більше 0,2, що свідчить про відсутність фінансового ризику компанії «ЗМ».

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в мобільній формі, що дозволяє відносно вільно ним маневрувати. Значення показника повинно біти високим з тим, щоб навіть у несприятливий для підприємства період у нього було достатньо власних оборотних коштів для продовження господарської діяльності. За аналізовані роки спостерігається тенденція до збільшення даного показника та у 2019 році становить 0,148, що свідчить про недостатність у компанії «ЗМ» власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів на компанії «ЗМ» у 2017-2019 роках становить 3,062; 3,196 та 3,217 відповідно. Даний показник не повинен перевищувати коефіцієнт фінансової стабільності, лише тоді фінансова стабільність підприємства зберігається.

Для своєчасного виявлення та запобігання банкрутства проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера. Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан підприємства, у якого на протязі 1,5 – 2 років коефіцієнт не перевищує 0,2. Дану тенденцію ми можемо спостерігати на компанії «ЗМ» у 2017-2019 році, де даний показник має від'ємне значення у 2018-2019 роках та свідчить про недостатність частки прибутку, що направляється на розвиток підприємства.

Аналіз показників рентабельності підприємства компанії «ЗМ» проведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності підприємства компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів	0,077	0,089	0,076	-0,014	84,81
2	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу	0,105	0,119	0,101	-0,018	84,85
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,153	0,163	0,142	-0,021	87,11
4	Рентабельність реалізованої продукції	0,238	0,214	0,178	-0,036	83,20

Отже, проаналізуємо дані таблиці 2.5. Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів – показник розміру чистого прибутку на один долар активів, котрий характеризує ефективність їх використання. Оптимальне значення цього показника  $> 0$ . На практиці компанії «ЗМ» спостерігається тенденція зменшення даного показника. Зменшення коефіцієнт рентабельності активів

свідчить про зменшення темпів економічного росту та розвитку компанії «ЗМ». Коефіцієнт вказує на те, що на кожен дол. США вартості активів компанія «ЗМ» отримала прибуток у 2019 році 0,076 дол. США

Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу свідчить про ефективність інвестицій, вкладених у власний капітал, та характеризує долю в ньому чистого прибутку. Оптимальне значення  $Kp.ck > 0$ , при цьому відмічається тенденція до зменшення. Позитивний показник у 2019 році вказує на окупність вкладених в підприємство коштів у процесі господарської діяльності, це означає, що у 2019 році на кожні 100 дол. США, вкладених у власний капітал, компанії «ЗМ» отримало 0,101 дол. США чистого прибутку.

Коефіцієнт рентабельності загального капіталу характеризує ступінь рентабельності активів підприємства, що забезпечує прибуток від основної діяльності підприємства, та показує, який прибуток приносить кожен інвестований в активи долар. Оптимальне значення  $Kp.zk > 0$ , відмічається тенденція до збільшення. У 2019 році коефіцієнт рентабельності загального капіталу становить 0,017, що свідчить про те, що компанії «ЗМ» неефективно використовувало активи та отримало прибуток від основної діяльності у розмірі 17 центів на кожен долар усіх своїх активів.

Коефіцієнт рентабельності діяльності свідчить про наявність у підприємства можливостей для розширення виробництва та характеризує прибутковість його діяльності, окупність понесених ним витрат. Оптимальне значення  $Kp.d. > 0$ . У нашому випадку спостерігається тенденція до зменшення цього показника. У 2019 році коефіцієнт рентабельності діяльності рівний 0,142, це означає, що отриманий підприємством чистий прибуток складає 1,4% чистого прибутку від реалізації послуг.

Рентабельність реалізованої продукції (послуг) показує відносну величину прибутку, отриманого на кожен дол. США, що вклали в виробництво продукції. У нашому випадку у 2017-2019 роках компанія «ЗМ» отримала прибутки у розмірі - 0,238; 0,214 та 0,178% відповідно.

Аналіз показників оборотності та ділової активності компанії «ЗМ» проведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників оборотності та ділової активності компанії «ЗМ» (складено за даними [23])

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, млн.дол. США	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	0,503	0,546	0,532	-0,014	97,36
2	Показник фондівіддачі (загальна капіталовіддача)	3,161	3,300	3,194	-0,105	96,80
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,098	2,323	2,278	-0,045	98,05
4	Коефіцієнт оборотності запасів	7,848	7,505	7,774	0,269	103,58
5	Коефіцієнт заборгованості	0,363	0,330	0,331	0,001	100,18

Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача) характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів і показує, наскільки зміни в активах пов'язані зі змінами доходу від реалізації. Розраховані за 2017 – 2019 роки коефіцієнти оборотності активів компанії «ЗМ» свідчать про ефективне використання основних засобів, запасів та інших активів. Це означає, що на кожен дол.США наявних у компанії «ЗМ» активів отримано чистого прибутку від реалізації продукції у 2017 році 5,03 дол. США, у 2018 – 5,46 дол. США, у 2019 – 5,32 дол. США. Зменшення показника свідчить про те, що підприємство більш інтенсивно використовувались активи.

Показник фондівіддачі (загальна капіталовіддача) характеризує ефективність використання основних фондів і показує суму виручки, що припадає на один долар коштів, інвестованих в основні засоби підприємства. Чим вище цей показник, тим більша ділова активність підприємства. За аналізований період компанії «ЗМ» дуже ефективно використовувало основні кошти, оскільки на кожен дол.США вартості основних коштів отримано у 2017 році 3,161 дол. США чистого прибутку від реалізації, у 2018 році – 3,3 дол. США, у 2019 році – 3,194 дол. США

Чим вище коефіцієнт заборгованості, тим більша залежність підприємства від залучених коштів та тим менше його ділова активність. Оптимальне значення показника 0,5 – 0,7 (50 – 70%). В аналізованому періоді показники коефіцієнтів заборгованості компанії «ЗМ» становлять 0,363 / 0,330 / 0,331, як бачимо, спостерігається тенденція до збільшення показника, це означає, що підприємство залежить від залучених коштів та його ділова активність менша, ніж необхідно.

### **2.3 Аналіз маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ»**

Компанія ЗМ обслуговує клієнтів через п'ять бізнес-груп, що підвищує швидкість та ефективність завдяки поділу технологічних, виробничих, маркетингових та інших ресурсів:

Споживчі товари. Поставляючи ряд інноваційних продуктів, які підтримують чистоту в домі, порядок в офісі та належний технічний стан у будівлях, наш споживчий бізнес є домом для деяких найбільш відомих світових брендів, включаючи Post-it®, Scotch®, Scotch-Brite®, Filtrete™, O-Cel-O™, Nexcare™ і Command™.

Електроніка та енергія. Компанія перетворює технологію ЗМ на рішення для клієнтів на ринках електроніки та енергії в усьому світі. Ми робимо внесок у справу надання надійних джерел енергії, високоефективних електронних приладів та швидких і надійних телекомунікаційних мереж. Ми також ідемо шляхом відновлюваних джерел енергії, покращуючи якість та знижуючи вартість.

Охорона здоров'я. Поставляючи інноваційні та перевірені продукти, які допомагають працівникам галузі охорони здоров'я покращити якість медичного обслуговування, ми є глобальним лідером у сфері медичних та стоматологічних продуктів, виробництва ліків та медичних інформаційних систем.

Промисловість. Компанія надає тисячі інноваційних продуктів, включаючи стрічки, абразивні матеріали, клеї, спеціальні матеріали та системи фільтрації для десятків різних ринків - від очистки до авіації та космонавтики.



Безпека та графіка. Продукти компанії - особисте захисне спорядження, продукти для безпеки та захисту, рішення для відстеження і спостереження та інше - покращують безпеку, захист і продуктивність праці людей, обладнання та систем в усьому світі.

Аналіз середовища Компанії 3М проведемо за допомогою PEST – аналізу та SWOT – аналізу.

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST – аналізу (табл. 2.7 та 2.8).

Таблиця 2.7

## Якісний PEST – аналіз Компанії 3М

PESTE - чинники	Що дає можливості?	Що дає загрозу?
Політичні та правові	сприяння розвитку торгівлі	Жорсткі вимоги з боку законодавства в області пожежних, санітарно-гігієнічних вимог і т.д.
Економічні	зростання доходів населення	Можливі кризи в економіці в цілому і в галузі
Соціальні	підвищення рівня добробуту і соціальної захищеності населення	-
Технологічні та технічні	розробка інновації в області телекомунікації; загальний розвиток технологій	-
Екологічні	-	-

Таблиця 2.8

## Кількісний PEST – аналіз Компанії 3М

Чинники	Важливість для галузі (X)	Вплив на організацію (Y)	Напрямки впливу (Z)	Ступінь важливості $S=X*Y*Z$
Політичні та правові	1	2	-1	-2
Економічні	2	2	-1	-4
Соціальні	3	2	-1	-6
Технологічні та технічні	3	3	+1	+9
Екологічні	2	0	-1	0
Разом	-	-	-	-3

Отже, зовнішнє середовище непрямого впливу на організацію оцінюється як негативне. Така ситуація складається завдяки наявності більшої кількості загроз з боку факторів зовнішнього впливу. І хоча спрямованість впливу більшості факторів характеризується як негативна, впливу технологічних факторів є сильним і позитивним.

Безпосереднє оточення досліджується через аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, профспілок і контактних аудиторій (банків, страхових компаній), що мають прямі ділові контакти з фірмою. Фактично в даному розділі вивчаються тенденції тієї галузі, в якій працює розглядається підприємство.

Основними конкурентами Johnson & Johnson та SIEMENS, тому що вони найбільш наближені до компанії за своїм бізнесом.

Розповімо більш докладніше про головних конкурентів компанії.

Компанія Johnson & Johnson була заснована в 1886 році трьома братами - Робертом Вуд Джонсоном, Джеймсом Вуд Джонсоном і Едвардом Мід Джонсоном. Тільки в 1943 році президентом компанії був написаний документ під назвою «Наше кредо» («Credo values»), який визначав цінності компанії.

Наступний конкурент компанії 3М - корпорація «SIEMENS». Компанія «SIEMENS» була заснована в 1847 році відомим німецьким інженером, винахідником і вченим Вернером Сіменсом спільно з Іоганном Гальске. Історія компанії «SIEMENS» - це приклад інновацій та винаходів, цінностей і перетворень. Завдяки своїм інженерним досягненням, сміливому підприємництва, соціальної відповідальності, ґрунтуючись на таких цінностях, як інноваційність, відповідальність і найвищий рівень у всьому, «SIEMENS» завжди був і зараз залишається піонером прогресу, випереджаючи епоху і час.

Оцінку ключових факторів успіху конкурентів компанії «3М» проведемо на основі експертних оцінок (шкала від 1 до 10). В якості експертів виступили учасники цільового ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Оцінка ключових чинників успіху конкурентів компанії ЗМ

Чинники	Вага чинника	ЗМ		Johnson & Johnson		SIEMENS	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Якість обслуговування	20	8	160	7	140	8	160
Імідж	20	7	140	8	160	9	180
Функціональні можливості	20	9	180	8	160	6	120
Збугова мережа	10	8	80	9	90	8	80
Ціна	18	7	126	8	144	7	126
Реклама	12	9	108	9	108	9	108
Разом	100		794		802		774

За результатами даних таблиці 2.9, можна сказати, що конкурентна сила компанії «ЗМ» оцінюється в 794 бал. Можна сказати, що конкуренти в даному випадку мають рівні сили. Для того, щоб встановити весь спектр характеристик, які відрізняють фірми між собою побудуємо карту конкурентів (рис. 2.2).

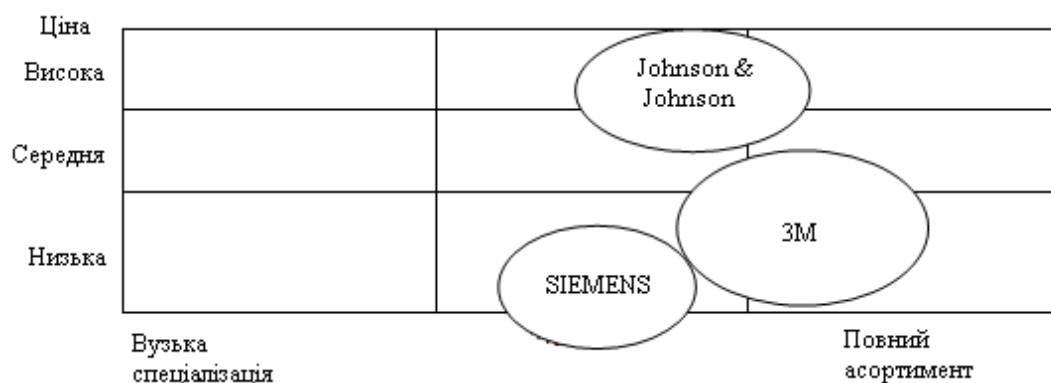


Рис. 2.2 Карта конкурентів

На підставі рис. 2.2 відзначимо, що основним конкурентом компанії «ЗМ» є компанія SIEMENS. Однак, перевагою ЗМ є більш низькі ціни. Компанія Johnson & Johnson має неповний асортимент в порівнянні з компаніями «ЗМ» та SIEMENS.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу зовнішнього оточення відзначимо, що - конкуренти стають ближчими за потужністю; скорочується число конкурентів, але підвищується рівень консолідації галузі за рахунок злиттів і поглинань компаній.

Дано оцінку конкурентних позиції компанії «ЗМ», використовуючи модель «п'яти» сил М. Портера (рис. 2.3).

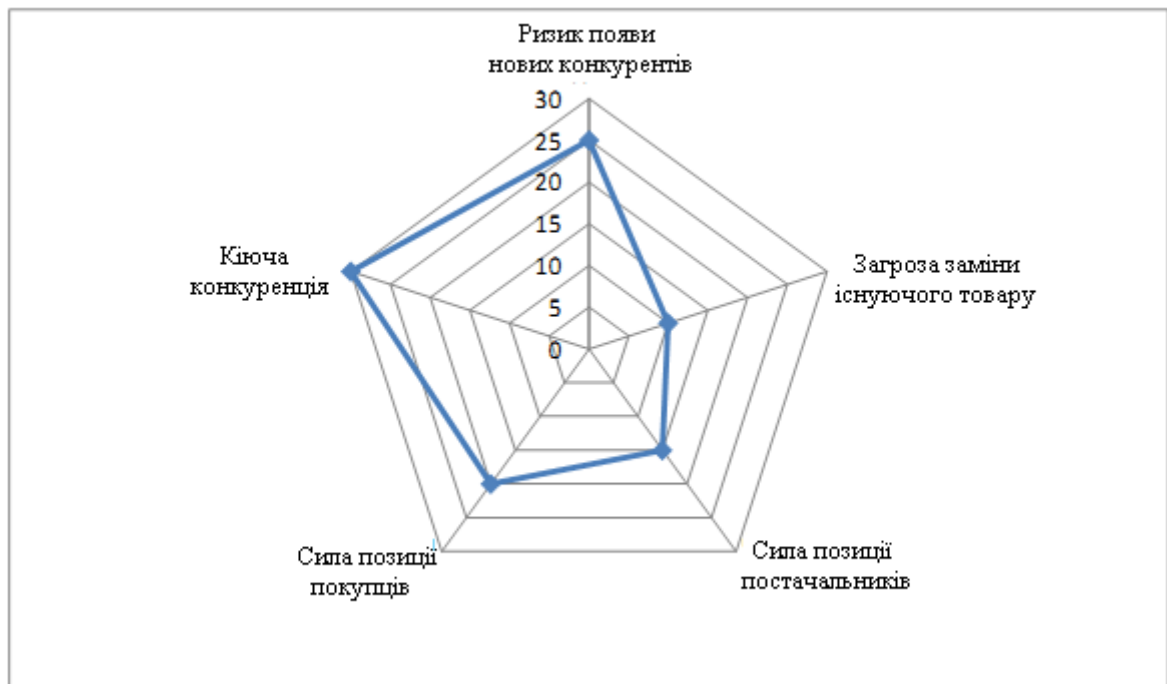


Рис. 2.3 Оцінка «п'яти» сил М. Портера для компанії «ЗМ»

За результатами аналізу «п'яти» сил М. Портера можна зробити висновки:

- скорочується число конкурентів, але підвищується рівень консолідації галузі за рахунок злиттів і поглинань компаній;
- конкуренти стають ближчими за потужністю;
- незначні витрати покупців при переході до іншого продавця.

Для проведення кількісного SWOT-аналізу відбираються по п'ять реально впливають (позитивно і негативно) факторів із зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства (табл. 2.10).

Формату SWOT-аналізу заповнюється в 3 етапи. На першому етапі експерти визначають набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які, з його точки зору, найбільш важливі. Фактори оцінюються за групами (S, W, O і T).

Методика передбачає обмеження по числу факторів, зазвичай не більше 5 по кожній групі (S, W, O і T). Заповнюються зовнішні колонки формату по групах.

На другому етапі експерти виставляють питома вага і бальну оцінку. На третьому етапі підсумовуються підсумкові оцінки за групами і знаходяться середньозважені значення (разом «С»).

Результати підсумкового формату SWOT-аналізу використовуються в процесі стратегічного і тактичного планування.

Таблиця 2.10

## Кількісний SWOT-аналіз компанії ЗМ

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Питома вага чинника А	Оцінка В	Підсумкова оцінка С=А*В
1	2	3	4
Сильні сторони			
1. Велика кількість постійних клієнтів	0,3	5	1,5
2. Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників	0,3	4	1,2
3.Рост виручки підприємства	0,1	4	0,4
4. Зростання продуктивності підприємства.	0,1	4	0,4
5. Тісна взаємодія між відділами	0,1	5	0,5
6. Згуртованість колективу	0,1	4	0,4
Разом	1	26	4,4
Слабкі сторони			
1.Слабая рекламна діяльність	0,3	4	1,2
2.Орієнтація в основному на купно клієнтів	0,2	4	0,8
3.Високая плінність кадрів	0,3	5	1,5
4. Зниження вартості оборотних коштів підприємства	0,2	3	0,6
Разом	1	16	4,1
Можливості			
1. Поява нових технологій	0,4	5	2
2. Збільшення частки ринку, розширення кола споживачів	0,3	5	1,5
3. Зростання попиту	0,3	4	1,2
Разом	1	14	4,7
Загрози			
1.Використання конкурентами більш вдалих стратегій	0,4	5	2
2.Повищення цін на товари	0,2	4	0,8
3. Конкуренти розширюють свій асортимент продукції	0,4	5	2
Разом	1	14	4,8

Шкала питомої ваги фактора: 0 - мінімальна вага; 0,9 - максимальна вага.

Шкала оцінки: 1 - низьке значення; 5 - високе значення.

На підставі даних таблиці 2.10 видно, що найбільш реальна стратегія для компанії орієнтація на її сильні сторони з метою реалізації можливих конкурентних переваг.

У таблиці 2.11 представимо розширену матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.11

Розширена матриця SWOT-аналіз компанії ЗМ

Критерії	Можливості (Opportunities) 1. Появлення нових технологій 2. Увеличення частки ринку, розширення кола споживачів 3. Зростання попиту	Загрози (Threats) 1. Використання конкурентами більш вдалих стратегій 2. Пoviщення цін на товари 3. Конкуренти розширюють свій асортимент продукції
Сильні сторони (Strengths) 1. Велика кількість постійних клієнтів 2. Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників 3. Ріст виручки підприємства 4. Зростання продуктивності підприємства 5. Тісна взаємодія між відділами 6. Згуртованість колективу	Сильні сторони має подальшу перспективу зростання завдяки можливостям	На жаль, повністю не вдасться відгородитися від можливих загроз макросередовища. Підприємству необхідно проявляти гнучкість, щоб не втратити набуті позиції в даній ніші
Слабкі сторони (Weaknesses) 1. Слабая рекламна діяльність 2. Орієнтація в основному на купно клієнтів 3. Висока плинність кадрів 4. Зниження вартості оборотних коштів підприємства	Слабкі сторони не значно перешкоджають можливостям, до того ж за допомогою керівного складу можна легко перевести їх в сильні сторони	Слабкі сторони не роблять значного впливу на загрози

SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

У таблиці 2.12 представлений SNW - аналіз Компанії ЗМ.

Таблиця 2.12

## Стратегічний SNW - аналіз внутрішнього середовища Компанії ЗМ

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		S	N	W
		сильна	нейтральна	слабка
1	2	3	4	5
1	Стратегія організації	+		
2	Бізнес - стратегії (в цілому), в тому числі:		+	
3	Оргструктура			
4	Фінанси як загальне фінансове становище, в тому числі:		+	
4.1	Фінанси як стан поточного балансу		+	
4.2	Фінанси як рівень бухобліку	+		
4.3	Фінанси як фінустанова			+
4.4	Фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.)		+	
4.5	Фінанси як рівень фінансового менеджменту			+
5	Продукт як конкурентноздатність (в цілому)	+		
6	Структура витрат (рівень собівартості)			
7	Дистрибуція як система реалізації продукту (в цілому), в тому числі:		+	
7.1	Як матеріальна структура		+	
7.2	Як вміння торгувати	+		
8	Інформаційна технологія	+		
9	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів	+		
10	Здатність до лідерства в цілому (як синтез суб'єктивних і об'єктивних факторів), в тому числі:	+		
10.1	Здатність до лідерства 1-го особи	+		
10.2	Здатність до лідерства всього персоналу	+		
10.3	Здатність до лідерства як сукупність об'єктивних факторів	+		
11	Рівень виробництва (в цілому), в тому числі:	+		
11.1	Якість матеріальної бази		+	
11.2	Як якість інженерів (ключових виробничих фахівців)		+	
11.3	Як якість робочих (основне виробництво)	+		
12	Рівень маркетингу			+
11	Рівень виробництва (в цілому), в тому числі:	+		
11.1	Якість матеріальної бази		+	
11.2	Як якість інженерів (ключових виробничих фахівців)		+	
11.3	Як якість робочих (основне виробництво)	+		
12	Рівень маркетингу			+
13	Рівень менеджменту (тобто якість і здатність забезпечити ринковий успіх всієї системою менеджменту в цілому)	+		
14	Якість торгової марки	+		
15	Якість персоналу (в цілому)	+		
16	Репутація на ринку	+		
17	Репутація як роботодавця	+		
18	Відносини з органами влади (в цілому), в тому числі		+	

## Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
18.1	З урядом		+	
18.2	З урядом суб'єкта		+	
18.3	З органами місцевого самоврядування		+	
18.4	З системою податкового контролю		+	
19	Відносини з профспілками (в цілому), в тому числі:	+		
19.1	З корпоративним	+		
19.2	З галузевим	+		
20	Відносини із суміжниками (якість ключових ланок коопераційної мережі організації)		+	
21	Інновації як дослідження і розробки	+		
22	Післяпродажне обслуговування	+		
23	Ступінь вертикальної інтегрованості		+	
24	Корпоративна культура	+		
25	Стратегічні альянси	+		

Стан економіки безпосереднім чином впливає на роботу в ЗМ. Наприклад, в ситуації, що в 2015 році криза дуже сильно вплинула на торговельну діяльність. У багатьох постійних позичальників були труднощі з супроводом кредитів. Однак ЗМ знаходила можливість знайти компроміс з кожним клієнтом.

Імідж банка-редпрітїч формує все: від зовнішнього і внутрішнього вигляду офісу, часу існування компанії на банківському ринку, форми підношення інформації про послуги до рівня компетентності співробітника - його етичної поведінки з клієнтом. Природно, надавши обсяг послуг, який необхідний для того, щоб угода відбулася, а клієнт залишився задоволеним результатом, банк заробляє свою репутацію.

Визначимо сильні і слабкі сторони компанії «ЗМ» за наступними параметрами: організація, фінанси, інновації, маркетинг. Далі заповнимо таблицю 2.13.

Таким чином, основним напрямком діяльності має стати розширення ринку продажів за рахунок розвитку компанії в регіонах.

Ціновою політикою займається фінансовий відділ.

Ціну в компанії «ЗМ» формують три елементи (pricing tripod): закупівельна ціна, конкурентна ціна, цінність для споживача. Отже, чим більше вага (частка) матеріальних елементів, тим більше ціна повинна спиратися на витрати і купувати, в



такому випадку, від стандартних цін; чим менше частка матеріальної складової, тим більшою мірою ціни повинні бути індивідуальними для кожного клієнта.

Таблиця 2.13

## Визначення сильних та слабких сторін компанії ЗМ

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Велика кількість постійних клієнтів Наявність додаткових послуг	Багато клієнтів незадоволені вартістю товарів Слабка рекламна компанія
Кадри	Високий професіоналізм і великий досвід усіх співробітників	Низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства. Високий коефіцієнт плинності кадрів
Фінанси	Зростання виручки підприємства Зростання продуктивності праці	Високі витрати, що позначається на собівартості продукції Зниження вартості оборотних коштів підприємства
Організація	Тісна взаємодія між відділами Згуртованість колективу	Недовіра більшості співробітників до керівництва

Схема маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» включає в себе 4 блоки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Система маркетингу Компанії «ЗМ»

Назва елемента	Зміст
Товарна політика	Компанія реалізує широкий асортимент товарів, який включає в себе системи індивідуального захисту органів зору
Цінова політика	Вартість товарів залежить від цін постачальників сировини і матеріалів, а так само торгової націнки
Збутова політика	У компанії збутову політику здійснює Департамент Продаж
Політика просування	У компанії використовуються прямі продажі, реклама в ЗМІ, на телебаченні, в Інтернет

Особливо важливе значення займає безпосередня (пряма) дистрибуція, тобто прямі продажі.

Завдання програми просування продукції Компанії «ЗМ» полягає в наступному: в презентації користі, яку отримує споживач при придбанні товарів компанії; в побудові репутації фірми і створення торгової марки.

Компанія «ЗМ» використовує все розмаїття сучасної системи маркетингових комунікацій. Одним з ефективних способів промоушин, використовуваних компанією «ЗМ» є VTL – пряма роздача (доставка) рекламно-інформаційних засобів в руки потенційним споживачам. Оперативність реалізації, відносно невелика ціна ідеально підходять для промоушин акцій, розпродажів, відкриттів магазинів, проведення опитувань і багато іншого.

На першому етапі розробляється рекламне звернення до Клієнта, виходячи з мети майбутньої акції, далі – пропонується найкращий спосіб доставки, після чого розробляється дизайн-макет (реklamний текст + зображення). Потім, готові VTL – листівки доставляються за призначенням.

Загалом компанія «ЗМ» користується такими типовими VTL-технологіями:

- роздача / поширення: флаєрів, буклетів, листівок і т.п.;
- Direct Marketing (пряма поштова розсилка) – дія, спрямована на отримання зворотного зв'язку зі споживачами. Це – один з найбільш ефективних рекламних прийомів, що підштовхують споживача до майбутньої покупки.

Одним з найважливіших в проведенні VTL-заходів є людський фактор, адже добре продумана реклама з багатьох причин може не спрацювати, наприклад, люди зобов'язалися доставити, але замість цього викинули рекламні листівки в найближчий сміттєвий ящик.

Ще однією великою складовою системи маркетингових комунікацій Компанії «ЗМ» є власний сайт і реклама в Інтернет-ресурсах.

Більшість компаній платять величезні гроші SEO-фахівцям, щоб підняти свій сайт вгору за певними ключовими словами. Ключові слова потрібно підбирати ретельно, вони повинні бути максимум конкретними.

Розкрутка за такими низькочастотними запитами – справа дуже проста й дешева, але при цьому дуже ефективна, тому що практично кожна людина, що прийшла за таким запитом, є потенційним клієнтом, а зручний сайт робить його клієнтом [26].

При формуванні стратегії просування товару Компанії «ЗМ» в Інтернеті були виділені основні об'єкти просування, розділені на групи, і для кожної з них окремо складена типова схема просування.

Вивчення, аналіз та дослідження сфери Інтернет-маркетингу дозволяє виділити наступні групи основних об'єктів просування:

- продукт (окремий тип товару (книги або журнали));
- фірма або підприємство (мається на увазі просування підприємства в мережі Інтернет за його назвою для поліпшення його іміджу і знайомства споживачів з таким підприємством);
- тематичний інформаційний ресурс (просування сайту Компанії «ЗМ»);
- інтернет-магазин (просування розширеного варіанту сайту Компанії «ЗМ», функціонуючого в умовах електронної комерції та містить ряд додаткових функцій для реалізації процесу купівлі-продажу за допомогою Інтернет-мережі);
- інтернет-проект Компанії «ЗМ», основним завданням якого є отримання значних обсягів трафіку на сайт проекту.

Ефективність сайту можна оцінити анкетуванням при продажу товару, для цього при замовленнях необхідно задавати питання звідки клієнт дізнався про Компанії «ЗМ», отже, можна оцінювати скільки реальних покупців приносить сайт Компанії «ЗМ».

Важливо стежити, по яких запитах приходять люди. Якщо люди приходять за нецільовими, необхідно переглянути інформацію, що міститься на сайті. Такі люди – це сміттєві відвідувачі і не треба радіти зростанню кількості відвідувань. З іншого боку, якщо кількість людей, що приходять по цільових запитах, падає, то знову ж треба вживати заходів [26].

Якщо кількість відвідувачів приблизно дорівнює клієнтам Компанії «ЗМ» і велика частина відвідувачів приходять по цільових запитах – значить сайт досить ефективний.

Ефективність сайту буде оцінена ще й за допомогою показників CTR, CTV, CPE, щоб переконатися на 100% про ефективність використання сайту.

CTR є основним показником ефективності інтернет-реклами.

$$CTR = \frac{Nclick}{Nview} * 100\% \quad (2.1)$$

де  $Nclick$  – одне натискання на рекламне повідомлення;

$Nview$  – одне пред'явлення рекламного повідомлення відвідувачеві веб-сайту.

CTR вимірюється у відсотках, і є важливим показником ефективності роботи рекламного повідомлення [28]. Показник CTR коливається від 0,1% до 3%. Іноді цей показник може зрости до 10% і вище, якщо добре організований маркетинг.

$$CTR = \frac{26884}{9989642} * 100\% = 0,27\%$$

Отже, маркетинг організований погано і рекламне сполучення не ефективне.

При оцінці відвідуваності сайту будуть використовуватися і первинні показники – хіт і хост.

Хіт – відкриття однієї сторінки конкретного сайту. Якщо будуть переглянуті 3 сторінки одного сайту, то будуть зараховані три хіти [27].

Хост – візит на сайт з одного комп'ютера. Навіть якщо при цьому буде переглянуто кілька сторінок цього сайту, буде зарахований одна хост [27].

При аналізі ефективності для іміджевої реклами значення CTR набагато менш істотно, ніж кількість показів і увагу користувачів, тому для аналізу ефективності потрібні й інші параметри [28].

$$CTB = \frac{Nclients}{Nvisitors} * 100\% \quad (2.2)$$

CTB – показник ефективності інтернет-реклами.

$$CTB = \frac{2355}{68993} * 100\% = 3,41\%$$

$$CTB = \frac{68993}{2355} * 100\% = 292,9\%$$

Отже, конверсія по відвідувачам склала 3,41%, а конверсія по візитах 292,9%, що говорить про низьку організацію маркетингу.

Показник CTB відображає конверсію відвідувачів (Nvisitors) в покупців (Nclients), його іноді називають коефіцієнтом конверсії [28].

$$CTI = \frac{Ninterest}{Nvisitors} * 100\% \quad (2.3)$$

CTI – показник ефективності інтернет-реклами.

Ninterest – відвідувач сайту, який перегорнув кілька його сторінок, або повернувся сюди знову, або запам'ятав адресу сайту і факт його існування [28].

$$CTI = \frac{2150}{68993} * 100\% = 3,12\%$$

CTR залежить від виду рекламного повідомлення та обставин його показу. CTB і CTI залежать від сервера рекламодавця. Всі наведені вище показники ефективності поєднують один з одного, досліджують поодиноці і відповідно до результатів аналізу впливають на хід рекламної кампанії інтернет-проекту [28].

Далі проведемо комплексну оцінку ефективності використання реклами в діяльності Компанії «ЗМ». Кошторис витрат рекламної діяльності Компанії «ЗМ» за 2019 представлена в таблиці 2.15.

Для оцінки ефективності використання реклами скористаємося моделлю повернення інвестицій ROI [29]. Вихідні дані для оцінки ефективності використання реклами Компанії «ЗМ» представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.15

Кошторис витрат рекламної діяльності Компанії «ЗМ» за 2015 рік

№ п.п.	Вид реклами	Кількість	Вартість, дол.США.
1	Рекламні щитки	2	26530,00
2	Відеоролик	1	106000,00
3	Друковані видання	3	51000,00
4	POS-матеріали	-	13600,00
5	Сайт	1	80000,00
6	Разом		277130,00

Таблиця 2.16

Вихідні дані для оцінки ефективності використання реклами Компанії «ЗМ» в 2019 році

№ п.п.	Показники	Значення
1	Цільова аудиторія, осіб.	1 600 000
2	Загальні витрати на рекламу, дол.США.	277 130
3	Число учасників реклами, осіб	260 000
4	Число замовників, осіб	56 903
5	Середній дохід замовника, дол.США.	42 000

Проведемо розрахунки оцінки ефективності використання реклами Компанії «ЗМ»:

$$\text{Вартість одного контакту} = \text{Витрати на рекламу} / \text{Цільова аудиторія}$$

$$277130/1600000 = 0,17 \text{ дол.США.}$$

$$\text{Вартість реакції} = \text{Витрати на рекламу} / \text{Число учасників реклами}$$

$$277130/260000 = 1,07 \text{ дол.США.}$$

$$\text{Вартість нового клієнта} = \text{Витрати на рекламу} / \text{Число клієнтів}$$

$$277130/56903 = 4,87 \text{ дол.США.}$$

Розраховуємо коефіцієнт ROI:

$$ROI = ((\text{Дохід від кампанії} - \text{Витрати на рекламу}) / \text{Витрати на рекламу})$$

$$* 100 = ((2090000 - 277130) / 277130) * 100 = 654,16\%$$

654,16% означає, що на кожен вкладений дол. США рекламну кампанію компанія «ЗМ» отримала 6,54 дол. США чистого прибутку. Слід зазначити, що ROI вважається хорошим, якщо більше 300%, а 500% і більше – відмінним. Якщо ж ROI був би негативним, то рекламна кампанія провалилася, і компанія втратила гроші [29].

За даними аналізу можна констатувати, що Компанії «ЗМ» веде ефективну політику щодо персоналу (підвищилася ефективність роботи торгового персоналу, не змінилася плинність кадрів) і ключових внутрішньогосподарських процесів (оптимізований асортимент продукції). Однак збутова і комунікативна політика не призводять до запланованих показників, тобто частина маркетингових витрат не виправдовують себе. Компанії «ЗМ» необхідно підвищувати обізнаність клієнтів про свою продукцію, але робити це більш дешевими способами.

Як зазначалося вище, головна проблема, що ускладнює оцінку ефективності витрат на маркетинг, полягає в складності відділення результату впливу маркетингових кампаній на товарообіг Компанії «ЗМ» від впливу інших факторів, пов'язаних зі змінами зовнішнього середовища. Крім того, якщо метою проведення маркетингового заходу є не збільшення обсягу продажів у короткостроковому періоді, а створення позитивного образу торгової марки, товару або Компанії «ЗМ» в цілому в довгостроковому періоді, то оцінити ефективність маркетингу подвійно складніше.

Отже, проведене дослідження ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» показало, що всі сильні сторони діяльності компанії «ЗМ» стосуються її торгівельної діяльності, а всі слабкі сторони до діяльності фінансової та інвестиційної. В компанії «ЗМ» маркетингові функції не реалізовані. Відсутній системний підхід до управління маркетинговою діяльністю. За даними аналізу інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» можна констатувати, що збутова і комунікативна політика не призводять до запланованих показників, тобто частина маркетингових витрат не виправдовують себе.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ». Компанія ЗМ – багатoproфільна міжнародна корпорація, яка динамічно розвивається, має вікову історію і багаторічні традиції. Компанія виробляє тисячі унікальних продуктів і займає перші позиції в багатьох сферах виробництва: від матеріалів для охорони здоров'я до товарів для дому та офісу.

Аналіз фінансового стану компанії «ЗМ» показав, що практиці компанії «ЗМ» спостерігається тенденція зменшення рентабельності активів. Зменшення коефіцієнт рентабельності активів свідчить про зменшення темпів економічного росту та розвитку компанії «ЗМ». Коефіцієнт вказує на те, що на кожен дол. США вартості активів компанія «ЗМ» отримала прибуток у 2019 році 0,076 дол. США. Позитивний показник рентабельності власного капіталу у 2019 році вказує на окупність вкладених в підприємство коштів у процесі господарської діяльності, це означає, що у 2019 році на кожні 100 дол. США, вкладених у власний капітал, компанії «ЗМ» отримало 0,101 дол. США чистого прибутку. У 2019 році коефіцієнт рентабельності загального капіталу становить 0,017, що свідчить про те, що компанії «ЗМ» неефективно використовувало активи та отримало прибуток від основної діяльності у розмірі 17 центів на кожен долар усіх своїх активів. У 2019 році коефіцієнт рентабельності діяльності рівний 0,142, це означає, що отриманий підприємством чистий прибуток складає 1,4% чистого прибутку від реалізації послуг. Рентабельність реалізованої продукції (послуг) показує відносну величину прибутку, отриманого на кожен дол.США, що вклали в виробництво продукції. У нашому випадку у 2017-2019 роках компанія «ЗМ» отримала прибутки у розмірі - 0,238; 0,214 та 0,178% відповідно.

Компанія «ЗМ» використовує все розмаїття сучасної системи маркетингових комунікацій. Одним з ефективних способів промоушин, використовуваних компанією «ЗМ» є BTL – пряма роздача (доставка) рекламно-інформаційних засобів в руки потенційним споживачам. Оперативність реалізації, відносно невелика ціна



ідеально підходять для промоушин акцій, розпродажів, відкриттів магазинів, проведення опитувань і багато іншого.

В роботі проведено аналіз ефективності сайту компанії за допомогою показників CTR, CTV, CTVI. Визначено, що маркетинг організований погано і рекламне сполучення не ефективне. Конверсія по відвідувачам склала 3,41%, а конверсія по візитах 292,9%, що говорить про низьку організації маркетингу. Проведений розрахунок оцінки ефективності використання реклами Компанії «ЗМ» показав, що на кожен вкладений дол.США в рекламну кампанію компанія «ЗМ» отримала 6,54 дол.США. чистого прибутку. Слід зазначити, що ROI вважається хорошим, якщо більше 300%, а 500% і більше – відмінним.

Отже, проведене дослідження ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» показало, що всі сильні сторони діяльності компанії «ЗМ» стосуються її торгівельної діяльності, а всі слабкі сторони до діяльності фінансової та інвестиційної. В компанії «ЗМ» маркетингові функції не реалізовані. Відсутній системний підхід до управління маркетинговою діяльністю. За даними аналізу інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» можна констатувати, що збутова і комунікативна політика не призводять до запланованих показників, тобто частина маркетингових витрат не виправдовують себе.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ «ЗМ»

#### 3.1 Напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю міжнародної корпорації «ЗМ»

Виконані дослідження маркетингової діяльності компанії «ЗМ» дозволили виявити такі типові недоліки, як: відсутність системного комплексного підходу до побудови підрозділу маркетингу; переважне застосування окремих моделей маркетингу (міжнародного та торгового); використання окремих функцій маркетингу; обмеженість достовірної порівнянної інформації, необхідної для розвитку внутрішнього маркетингу; низький рівень знань і культури у використанні маркетингу тощо.

Можливі заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» наступні:

- необхідно підвищити зацікавленість населення рекламою, залучити до перегляду обидві статі та осіб різного віку. На нашу думку, для цього необхідно розробити нову концепцію реклами. Якщо змінювати рекламу так, щоб вона більше подобалася чоловікам, то можна спробувати зробити вигляд товарів більш класичним, або можна використовувати інші види упаковок або залучити до реклами відомих футболістів. Зробити рекламу з історією виготовлення товару, який повинен стати цікавим як для літніх людей, так і для молоді, або рекламу з акцентом на натуральність матеріалів, з якого виготовляється продукція - що також є важливим для всіх;
- заходи стимулювання збуту повинні бути цікавими і доступними. Слід проводити більшу кількість виставок, свят, фестивалів, дегустацій, промо-акцій. Споживач не повинен витратити власні кошти на відправку смс-повідомлень, значно

більш дієвим виявиться захисний шар всередині упаковки, який стирається монеткою. Споживач відразу може дізнатися про свій виграш, не чекаючи смс-відповідь або проведення жеребкування, до якого у населення невисоке довіру. Необхідно сприяти залученню споживачів до більш активної участі в акціях, спростивши умови акцій або надавши привабливе винагороду. В основному в заходах стимулювання збуту беруть участь більш молоді люди. Доцільно проводити акції біля торгових центрів, у великих аптеках, передових спортивних комплексах, де великий потік людей, готових взяти в них участь. Також необхідно завоювати довіру інших вікових категорій і тим самим підвищити частку учасників в акціях;

- необхідно доопрацювати зовнішній вигляд товарів. А саме, використовувати кольори, які відрізняли товар від інших торгових марок, а також створити яскравий і такий, щоб запам'ятовувався логотип ТМ. Можливий випуск спеціальної серії з нанесенням модних принтів або просто певних кольорів (до кольору одягу або взуття);

- найчастіше купують продукцію в спеціалізованих магазинах. Необхідно підтримувати асортимент і обсяг виробів на найвищому рівні. Необхідно розвинути дистрибуцію, відкрити мережу фірмових магазинів.

Ще одним з маркетингових рішень, що покращує вихід компанії «ЗМ» на зовнішній ринок і сприяє пошуку нових партнерів є участь у виставках, ярмарках, товарних, фондових біржах, аукціонах, міжнародних торгах.

Кожен з цих видів виставкової діяльності має свої особливості, переваги та недоліки, але кожен з них веде до більшої інтенсифікації маркетингової діяльності підприємства, а як наслідок до прискорення виходу на зовнішній ринок, до збільшення прибутку і формування гарного іміджу на міжнародному ринці.

Наприклад, товарна біржа дозволяє підприємству вийти на новий рівень торгівлі та зарекомендувати себе на міжнародному ринку, укласти угоди на продаж однорідних і взаємозамінних товарів.

Враховуючи особливі якості товару, які пропонує компанія «ЗМ», вона може брати участь на міжнародних аукціонах, які також сприяють поширенню відомості

фірми та формуванню її іміджу на зовнішньому ринку. Найбільш масштабним прикладом аукціону є Сотбіс.

Ще одним видом виставкової діяльності є міжнародні торги, на яких покупець оголошує конкурс для продавців на товар з певними характеристиками. Вони відкривають багато можливостей для компанії «ЗМ».

У ринковій економіці в сучасних умовах великого значення набувають виставки-ярмарку. Якщо раніше виставка була лише публічною демонстрацією досягнень будь-якої галузі господарства, а ярмарки проводилися лише з метою купівлі-продажу, то зараз вони придбали багато родинних рис і діють як періодичний ринок, де зустрічаються покупець і продавець, попит і пропозиція.

Існує багато різних виставок і ярмарків, наведемо деякі з них:

- міжнародна виставка теплового обладнання MEDICAEXPO - повний спектр обладнання, техніки, інструментарію, виробів теплового призначення вітчизняного та зарубіжного виробництва;
- міжнародна виставка теплового обладнання MAEXPO - виставка теплового обладнання;
- міжнародна спеціалізована виставка теплового обладнання OTWorld.

Стратегія участі у виставковій діяльності повинна стати для компанії «ЗМ» мобілізуючим засобом для досягнення поставленої мети, реалізації комерційних прагнень, пропаганди іміджу, визначення поведінки конкурентів. На ному рівні підприємства розробляють маркетингову стратегію, яка відповідає економічним, політичним, географічним і іншим умовам: чим вище рівень виставки, тим більш високої якості вимагає експонована продукція.

Значна частина світового бізнесу в сучасних умовах здійснюється за допомогою цифрових мереж. Інтернет у цьому процесі - це революційна технологія нашої епохи, яка забезпечила компаніям і споживачам можливість безперешкодного спілкування та взаємодії в грандіозних масштабах. Технології в даний час використовуються наступні інструменти: банерна реклама, контекстна реклама і просування в пошукових системах (SEO). Цьому є пояснення. По-перше, ці

інструменти перевірені часом: банерна реклама підходить для створення рейтингу брендів, контекстна реклама моментально прискорює обсяг продажів при правильному використанні, просування в пошукових системах теж підвищує обсяг продажів, але не так швидко. По-друге, цим інструментам багато років і вони не одноразове доводили свою ефективність. По-третє, ці інструменти по бюджету Найбільші в частці витрат компанії на інтернет, а агентства, які створюють мають прибуток пропорційний бюджету клієнта.

На даний момент ринок Інтернет маркетингу розвивається дуже швидко, постійно з'являються нові можливості та інструменти. Формально на ринку існують і інші інструменти - це реклама в блогах, соціальних мережах, вірусний маркетинг і т.д., але на нашому ринку досі не представлені наступні інструменти Інтернет маркетингу:

- спілкування з клієнтами через соціальні мережі;
- створення корпоративних блогів (Twitter - [www.twitter.com](http://www.twitter.com); Profeo - [www.profeo.ua](http://www.profeo.ua) та інші);
- ведення дискусій у професійних колах (наприклад, корпоративна група Profeo - [HTTP: //www.profeo.ua/group/SECL-GROUP](http://www.profeo.ua/group/SECL-GROUP));
- PR в Інтернеті;
- комунікація зі споживачем в Інтернеті (зв'язок з Інтернет ЗМІ та журналами, організація спеціальних заходів, поширення інформації про компанію в Інтернеті);
- брендинг в Інтернеті;
- Електронна пошта-маркетинг - це персоналізована ручна розсилка листів потенційним клієнтам;
- інші інструменти - це реклама в іграх і онлайн-світах, нестандартна реклама, тощо.

Компанія «ЗМ» має багато можливостей розвитку і зростання, серед яких – збільшення кількості реклами, промо-акції, акції з подарунками, проведення більшої кількості виставок, свят, фестивалів; розкладання дистрибуції, відкриття фірмових магазинів, залучення більшої кількості молодих і літніх людей, вдосконалення

упаковок; освоєння виробництва нових видів продукції, всі ці заходи значно збільшать прибуток компанії за рахунок зростання кількості лояльних споживачів, збільшення обсягів продажів, розширення ринку, появи нових джерел доходу.

Також для вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» необхідно розробити Програму вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

Під Програмою вдосконалення маркетингової діяльності компанії мається на увазі набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати клієнтів і перебувати в відповідно до їх вимог, а також, щоб звести до мінімуму втрати, а саме, втрати в кількості клієнтів, і збільшити кількість продажів.

Ключова мета Програми полягає у збільшенні кількості повторних продажів і прибутку компанії «ЗМ». Серед інших важливих цілей - можливість утримувати клієнтів і залучати нових, накопичувати велику базу даних про них і надавати інформаційну підтримку, створювати можливість обміну інформацією між організацією та її клієнтами.

Пропонується цільову аудиторію компанії «ЗМ» розділити на наступні групи:

- починаючі користувачі - тільки почали користуватися виробами, в основному збирають інформацію, максимально на всьому економлять. Дана група не особливо цікавить,
- користувачі-любители - це група вже розбирається в товарі, знає, що їм потрібно, але й не проти нових товарів. Дана група цікавить;
- користувачі-гуру - авторитетні користувачі, які мають великий досвід.

Часто вивчають новинки, але як правило користуються тим, що вже знають досконало. В цілому, гроші на нові вироби витрачають неохоче. Дана група цікавить.

Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» пропонується визначити як специфічне поєднання заходів у рамках програми вдосконалення, різних комунікацій, заходів з підвищення задоволеності та оптимізації процесів надання послуг, спрямованих на досягнення маркетингових цілей.

Термін реалізації запропонованої Програми становить один рік, в подальшому для підтримки досягнутого ефекту необхідно її розвивати. Приклад заходів, запропонованих у рамках розвитку розробленої Програми, представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проектні пропозиції щодо розвитку програми вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ»

Проектні пропозиції з розвитку Програми вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ»	Товар product	Розширення спектру запропонованої продукції
	Місце place	Розширення місць продажу (наприклад: укладення партнерських договорів з аптеками або спортивними клубами)
	Ціна price	Створення гнучкої системи знижок для клієнтів, заснованої на кількості покупок
	Просування promotion	Участие в соціальних акціях и мероприятиях Участь у соціальних акціях і заходах міста, які зачіпають життя спортсменів; Участь керівництва компанії в теле- і радіопередачах
	Персонал personnel	Проведення психологічних тренінгів для роботи з проблемними клієнтами; Підбір фахівців з високим рівнем клієнтоорієнтованості
	Процес process	Створення сервісу «Особистий кабінет клієнта». Реалізація подібних сервісів дозволяє підвищити залученість клієнтів в процес, підвищити рівень лояльності і «перекласти» на клієнта частину роботи Контакт-центру

При розробці заходів в рамках Програми буде враховуватися:

- одних заходів, що підвищують економічну доцільність покупки, недостатньо для вдосконалення маркетингової діяльності компанії;
- рівень задоволеності є важливим чинником клієнтської лояльності;
- найбільший вплив на споживче сприйняття виявляється безпосередньо в процесі його обслуговування;
- маркетингові зусилля, спрямовані на створення позитивного сприйняття споживаних товарів здійснюються, як правило, не спеціальними працівниками,

зайнятими виконанням локальних функцій, а персоналом, відповідальним за надання сервісних продуктів.

Основним завданням розробки Програми щодо вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» є ефективний розподіл і використання ресурсів, яке, за коштами поліпшення маркетингової діяльності, дозволить стимулювати покупки продукції, зберегти і розширити клієнтську базу, а також збільшити прибуток компанії.

У рамках розвитку Програми пропонується провести аналіз побажань та рекламації, залишених клієнтами компанії в період дії Програми вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

Також в рамках Програми вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» пропонується розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг компанії, а саме:

- збільшення обсягу продажів;
- збільшення частки ринку;
- збільшення прибутку підприємства.

Всі цілі взаємопов'язані між собою і тому для їх досягнення необхідно вирішити наступні завдання:

– запровадити диференційований маркетинг для ринків опалювального обладнання і розробити плани заходів щодо поглибленого дослідження сегментів і розвитку кожного з них;

- сформувати моніторинг ринків;
- оптимізувати ціни;
- розробити асортиментну політику;
- формувати сприятливий імідж.

За кожним із запропонованих напрямків необхідно скласти докладну програму дій.



Для вирішення першого завдання передбачається наявність фахівців, що займаються безпосередньо розробкою і здійсненням плану заходів, пов'язаних з певним видом продукції. Моніторинг ринків включає наступні завдання:

- визначити цільові ринки того чи іншого виду продукції;
- розробити тактику поведінки на даних ринках;
- детальне вивчення структури, динаміки та особливостей цих ринків.

Третє завдання здійснюється за допомогою проведення ефективної політики ціноутворення і вимагає постійного моніторингу ринкових цін. Як базовий метод ціноутворення при визначенні внутрішніх цін на продукцію найбільш ефективним є метод середньоринкових цін. Відповідно до цього методу в якості основи розрахунку вибирають внутрішні ціни конкурентів, з урахуванням особливостей їх цінової політики. Необхідно враховувати також і власні витрати виробництва.

Зниження ціни можна домогтися за рахунок зниження собівартості. Для цього можна використовувати такі фактори зниження собівартості продукції:

1. Підвищення технічного рівня виробництва: впровадження нової прогресивної технології, механізації та автоматизації виробничих процесів; вдосконалення застосовуваної техніки і технології виробництва; поліпшення використання та застосування нових видів сировини і матеріалів; інші чинники, що підвищують технічний рівень виробництва.

2. Удосконалення організації виробництва і праці: розвиток спеціалізації виробництва; поліпшення його організації та обслуговування; поліпшення організації праці; вдосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на виробництво; поліпшення використання основних фондів; поліпшення матеріально-технічного постачання і використання матеріальних ресурсів; скорочення транспортних витрат; ліквідація зайвих витрат і втрат; інші чинники, що підвищують рівень організації виробництва.

3. Зміна обсягу і структури продукції: відносне зменшення умовно постійних витрат та амортизаційних відрахувань; зміна структури продукції; підвищення якості продукції.

Заходи щодо зниження собівартості пропонується розробляти разом з технічними та економічними планово-відділом. Доцільно також ввести систему знижок за обсяг замовлення на товари, які не користуються масовим попитом (стратегія диференційованих цін). При продажу на зовнішньому ринку пропонується використовувати стратегію договірних цін, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного експортному замовнику. Остаточна ціна залежить від обсягу замовлення і від того, в якій країні знаходиться покупець.

Таким чином, можна виділити наступні цілі просування продукції підприємства: розширення ринків збуту продукції; формування бренду; створення сприятливого іміджу компанії.

Рекомендації щодо формування плану найбільш важливих заходів щодо поліпшення позитивного іміджу компанії «ЗМ» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## План робіт з формування і просуванню сприятливого іміджу компанії «ЗМ»

№ п.п.	Вид роботи	Мета
1.	Розробка рекламного буклету з продукції	Інформованість дійсних і потенційних споживачів про специфіку продукції, що випускається
2.	Розробка і створення рекламної папки підприємства	Інформованість споживачів про повний асортимент продукції
3.	Розробка і створення сувенірів підприємства: календарі (кишенькові, настільні, перекидні); пакети п / е; ручки; блокноти; тощо	Постійне нагадування про підприємство
4.	Підготовка до чергових виставок	Інформованість споживачів про підприємство та про асортимент продукції, демонстрація продукції, формування у покупців впізнаваності продукції
5.	Розробка рекламних матеріалів для газет, журналів тощо	Інформованість громадськості і покупців про життєдіяльність компанії, формування сприятливого образу підприємства
6.	Робота з оголошеннями конкурентів, що випускають аналогічну продукцію	Оцінка ефективності конкурентів, їх досягнення в рекламі
7.	Підготовка аудіо- та відеороликів, що інформують потенційних покупців про продукцію	Формування і закріплення образу підприємства, як гаранта якості і високої ступеня обслуговування
8.	Складання рекламного бюджету підприємства і контроль за його виконанням	Витрата коштів, що виділяються на рекламу, планування і спрямування витратків
9.	Аналіз ефективності реклами	Оцінка і визначення необхідності того чи іншого виду реклами, їх ефективність

Таким чином, запропонована маркетингова політика компанії «ЗМ» повинна містити в собі наступні етапи:

- постійний аналіз динаміки попиту на той чи інший вид продукції;
- виявлення видів продукції, що користуються найбільшим і найменшим попитом;
- вивчення потреби ринку в нових видах продукції;
- внесення змін до існуючий асортимент продукції, що випускається;
- збільшення в структурі реалізації частки продукції з більшою доданою вартістю – більш прибуткової продукції.

Отже, запропонована маркетингова політика «ЗМ» забезпечить компанії стійкі конкурентні переваги.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Узагальнимо всі заходи, пропоновані для вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ». У таблиці 3.3 наведено бюджет програми просування продукції компанії «ЗМ» на плановий рік.

Ефективність витрат на маркетинг компанії «ЗМ» в плановому році розрахуємо за допомогою такого показника, як РМІ (рентабельність маркетингових інвестицій). Він дозволяє розглядати прибуток компанії як мета, а управління маркетинговим бюджетом – як засіб досягнення цієї мети.

Стандартний показник РМІ відображає співвідношення коштів, які компанія інвестувала, і додаткового прибутку. Однак основна складність полягає у встановленні дійсної причини додаткового заробітку.

Стандартна формула виглядає так:

$$\text{РМІ} = \frac{\text{додаткові продажі} - \text{собівартість додаткових продажів}}{\text{витрати на маркетинг}} \quad (3.1)$$

$$PMI = \frac{7295000,0 - 3667486,0 - 1400000}{1400000} = 1,59$$

Таблиця 3.3

## Бюджет програми просування продукції компанії «ЗМ» на плановий рік

План продажів планового року зі урахуванням реалізації програми просування, дол.США			70 000 000,0
Частка інвестицій в маркетинг			2%
Бюджет просування планового року, дол.США			1 400 000,0
№ п/п	Проект	Статті бюджету	Витрати, дол.США
1.	Дослідження ринку	Придбання звітів галузевого маркетингового агентства	250 000
		Дослідження профілів, переваг і купівельної поведінки кінцевих споживачів	100000
2.	Веб-сайт і просування в інтернеті	Розробка і створення нового сайту, адаптація сайту бренду	200000
		Просування сайту в інтернеті: контекстна і банерна реклама, формування референтного оточення на форумах, в інтернет-магазинах і соціальних мережах	150000
3.	Участь у виставках	Оренда, дизайн і забудова стенду	75000
		Сувенірна продукція, подарунки	25000
4.	Реклама у ЗМІ	Публікації в проф. виданнях	150000
		ТБ	200000
		POS-реклама	50000
5.	Запас на непередбачені витрати		200000
Всього			1 400 000

Отже, отриманий показник рентабельності інвестицій компанії «ЗМ» в плановому році в розмірі 1,59. Отриманий коефіцієнт більше одиниці, значить, інвестиції вже себе виправдали.

Розглянемо можливі зміни основних показників діяльності компанії «ЗМ» після проведення запропонованих заходів (таблиця 3.4).

З даних таблиці 3.4 можна зробити висновок про те, що реклама робить позитивний вплив на діяльність підприємства. Так, спостерігається збільшення обсягу реалізації продукції на 7295000 дол.США, рентабельність продажів зросла на 10,5%, частка займаного ринку на 0,8%.

Таблиця 3.4

Вплив заходів щодо просування продукції компанії «ЗМ» на основні показники діяльності компанії

№ п.п.	Показники	До заходів	Після заходів	Абсолютне відхилення, +/-
1.	Обсяг реалізації продукції, дол.США	62705000	70000000	7295000
2.	Чистий прибуток, дол.США	10702650	19300050	8597400
3.	Рентабельність продажів,% (р.2 / р.1 * 100)	17,07	27,57	10,50
4.	Частка ринку,%	6,7	7,5	0,8

У компанії «ЗМ» залишається ще дуже багато інструментів маркетингової політики, а саме: цінова стратегія – ціни на карти; цінова політика програми лояльності; знижки, бонуси, подарунки, «заморозка» карт; конкурентні переваги та інші.

Ефективність маркетингових заходів прямо пропорційна, виражена в збільшенні кількості продажів товару. Це і є найголовніший показник.

### Висновки до розділу 3

Для вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» пропонується розробити Програму вдосконалення маркетингової діяльності компанії. Під Програмою вдосконалення маркетингової діяльності компанії мається на увазі набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати клієнтів і перебувати в відповідно до їх вимог, а також, щоб звести до мінімуму втрати, а саме, втрати в кількості клієнтів, і збільшити кількість продажів. Ключова мета Програми полягає у збільшенні кількості повторних продажів і прибутку компанії «ЗМ». Серед інших важливих цілей - можливість утримувати клієнтів і залучати нових, накопичувати велику базу даних про них і надавати інформаційну підтримку, створювати можливість обміну інформацією між організацією та її клієнтами.

Ефективність витрат на маркетинг компанії «ЗМ» в плановому році розраховано за допомогою такого показника, як РМИ (рентабельність

маркетингових інвестицій). Він дозволяє розглядати прибуток компанії як мета, а управління маркетинговим бюджетом – як засіб досягнення цієї мети. Отже, отриманий показник рентабельності інвестицій компанії «ЗМ» в плановому році в розмірі 1,59. Отриманий коефіцієнт більше одиниці, значить, інвестиції вже себе виправдали. У компанії «ЗМ» залишається ще дуже багато інструментів маркетингової політики, а саме: цінова стратегія – ціни на карти; цінова політика програми лояльності; знижки, бонуси, подарунки, «заморозка» карт; конкурентні переваги та інші. Ефективність маркетингових заходів прямо пропорційна, виражена в збільшенні кількості продажів товару. Це і є найголовніший показник.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної корпорації (на прикладі компанії ЗМ)» з якого можна зробити наступні висновки:

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти управління маркетингом в міжнародних корпораціях. Визначено, що існує безліч трактувань поняття «маркетинг», але найбільш простим і в той же час місткими залишається визначення основоположника сучасного маркетингу, американського професора Ф. Котлера, який вважає: «маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людини за допомогою обміну». Узагальнюючи точки зору провідних фахівців в області маркетингу, можна сформулювати наступне визначення: маркетинг – це система управління та організації розробки, виробництва і збуту товарів або надання послуг, яка базується на комплексному обліку процесів, що відбуваються на ринку, орієнтована на задоволення особистих або виробничих потреб і забезпечує досягнення цілей фірми.

Міжнародний маркетинг, в свою чергу, являє собою одну із складових частин всієї системи знань у галузі маркетингу, що сформувався на основі розвитку як національної, так і світової економіки в цілому. Головна мета міжнародного маркетингу – забезпечення задоволення потреб споживачів в поєднанні з довгостроковою рентабельністю. Досягнення цієї мети залежить від безлічі факторів: від характеру обраної маркетингової стратегії компанії; від ступеня вивчення міжнародного та окремого національного ринку; від обраної структури комплексу маркетингу; від стимулювання збуту, ціни і якості товару, каналів розподілу, системи післяпродажного обслуговування та інших факторів.

Вивчивши основні компоненти міжнародного маркетингу, можна зробити висновок, що він являє собою об'єктивний процес, що сформувався в умовах розвитку світової торгівлі, всесвітньої інтеграції та інтернаціоналізації виробництва. На даному етапі суспільного розвитку складно уявити сучасну ринкову економіку без маркетингових методів та інструментів, оскільки кожен підприємець

зацікавлений в підвищенні конкурентоспроможності і максимізації прибутку, що в 21 столітті вважається неможливим без використання маркетингової діяльності. Зокрема, компаніям, що бажають успішно реалізувати свою продукцію на зарубіжному ринку, в першу чергу, необхідно використання інструментів міжнародного маркетингу, а саме визначення цілей, стратегії, концепції виходу на закордонні ринки. Отже, можна зробити висновок, що міжнародний маркетинг – це новий щабель у розвитку міжнародних відносин, що представляє собою комплекс заходів по розробці стратегії виробництва і збуту товарів місцевими компаніями за кордоном, або іноземними компаніями на внутрішньому ринку.

Сутність управління маркетингом на підприємстві зводиться до регулювання попиту на ринку таким чином, щоб підприємство змогло досягати поставленої мети. А значить, управління маркетингом полягає в управлінні попитом. Проведена порівняльна характеристика концепцій дозволила виявити сутність різних концепцій, передумови їх виникнення, а також основні цілі. В ході аналізу ми дійшли висновку, що дані концепції є третируемими, спрямованими на одну цільову установку. Однак загальне положення, яке їх об'єднує, - зростання продажів і максимізація прибутку компанії. Таким чином, концепція маркетингу – це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, націлених на задоволення потреб ринку. Підводячи підсумок по першому розділу, зазначимо, що маркетинг представляє собою складне і велике уявлення про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії. Володіючи всіма його аспектами, компанія підвищує свої шанси на постійне зростання і розвиток.

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку маркетингової діяльності міжнародної корпорації «ЗМ». Компанія ЗМ – багатопрофільна міжнародна корпорація, яка динамічно розвивається, має вікову історію і багаторічні традиції. Компанія виробляє тисячі унікальних продуктів і займає перші позиції в багатьох сферах виробництва: від матеріалів для охорони здоров'я до товарів для дому та офісу.

Аналіз фінансового стану компанії «ЗМ» показав, що практиці компанії «ЗМ» спостерігається тенденція зменшення рентабельності активів. Зменшення коефіцієнт



рентабельності активів свідчить про зменшення темпів економічного росту та розвитку компанії «ЗМ». Коефіцієнт вказує на те, що на кожен дол. США вартості активів компанія «ЗМ» отримала прибуток у 2019 році 0,076 дол. США. Позитивний показник рентабельності власного капіталу у 2019 році вказує на окупність вкладених в підприємство коштів у процесі господарської діяльності, це означає, що у 2019 році на кожні 100 дол. США, вкладених у власний капітал, компанії «ЗМ» отримало 0,101 дол. США чистого прибутку. У 2019 році коефіцієнт рентабельності загального капіталу становить 0,017, що свідчить про те, що компанії «ЗМ» неефективно використовувало активи та отримало прибуток від основної діяльності у розмірі 17 центів на кожен долар усіх своїх активів. У 2019 році коефіцієнт рентабельності діяльності рівний 0,142, це означає, що отриманий підприємством чистий прибуток складає 1,4% чистого прибутку від реалізації послуг. Рентабельність реалізованої продукції (послуг) показує відносну величину прибутку, отриманого на кожен дол.США, що вклали в виробництво продукції. У нашому випадку у 2017-2019 роках компанія «ЗМ» отримала прибутки у розмірі - 0,238; 0,214 та 0,178% відповідно.

Компанія «ЗМ» використовує все розмаїття сучасної системи маркетингових комунікацій. Одним з ефективних способів промоушин, використовуваних компанією «ЗМ» є BTL – пряма роздача (доставка) рекламно-інформаційних засобів в руки потенційним споживачам. Оперативність реалізації, відносно невелика ціна ідеально підходять для промоушин акцій, розпродажів, відкриттів магазинів, проведення опитувань і багато іншого.

В роботі проведено аналіз ефективності сайту компанії за допомогою показників CTR, CTV, CPE. Визначено, що маркетинг організований погано і рекламне сполучення не ефективне. Конверсія по відвідувачам склала 3,41%, а конверсія по візитах 292,9%, що говорить про низьку організації маркетингу. Проведений розрахунок оцінки ефективності використання реклами Компанії «ЗМ» показав, що на кожен вкладений дол.США в рекламну кампанію компанія «ЗМ» отримала 6,54 дол.США. чистого прибутку. Слід зазначити, що ROI вважається хорошим, якщо більше 300%, а 500% і більше – відмінним.

Отже, проведене дослідження ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» показало, що всі сильні сторони діяльності компанії «ЗМ» стосуються її торгівельної діяльності, а всі слабкі сторони до діяльності фінансової та інвестиційної. В компанії «ЗМ» маркетингові функції не реалізовані. Відсутній системний підхід до управління маркетинговою діяльністю. За даними аналізу інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності Компанії «ЗМ» можна констатувати, що збутова і комунікативна політика не призводять до запланованих показників, тобто частина маркетингових витрат не виправдовують себе.

Для вдосконалення маркетингової діяльності компанії «ЗМ» пропонується розробити Програму вдосконалення маркетингової діяльності компанії. Під Програмою вдосконалення маркетингової діяльності компанії мається на увазі набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати клієнтів і перебувати в відповідно до їх вимог, а також, щоб звести до мінімуму втрати, а саме, втрати в кількості клієнтів, і збільшити кількість продажів. Ключова мета Програми полягає у збільшенні кількості повторних продажів і прибутку компанії «ЗМ». Серед інших важливих цілей - можливість утримувати клієнтів і залучати нових, накопичувати велику базу даних про них і надавати інформаційну підтримку, створювати можливість обміну інформацією між організацією та її клієнтами.

Ефективність витрат на маркетинг компанії «ЗМ» в плановому році розраховано за допомогою такого показника, як РМИ (рентабельність маркетингових інвестицій). Він дозволяє розглядати прибуток компанії як мета, а управління маркетинговим бюджетом – як засіб досягнення цієї мети. Отже, отриманий показник рентабельності інвестицій компанії «ЗМ» в плановому році в розмірі 1,59. Отриманий коефіцієнт більше одиниці, значить, інвестиції вже себе виправдали. У компанії «ЗМ» залишається ще дуже багато інструментів маркетингової політики, а саме: цінова стратегія – ціни на карти; цінова політика програми лояльності; знижки, бонуси, подарунки, «заморозка» карт; конкурентні переваги та інші. Ефективність маркетингових заходів прямо пропорційна, виражена в збільшенні кількості продажів товару. Це і є найголовніший показник.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
2. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові справи. [текст] : навч. посіб. / І. О. Жарська. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
3. Грицюк Н.О. Міжнародний маркетинг: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2016. 53 с.
4. Транснаціональні корпорації/ І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка. Харків: Видавництво «Форт», 2018. 175с.
5. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Міжнародний маркетинг» для студентів напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / Укладачі Ю.В. Мельник, Н.З. Лагоцька. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 87с.
6. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2012. № 4. Т. 3. С. 290–294.
7. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. АГРОСВІТ. № 17. 2019. С. 70-78.
8. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навчальний посібник / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Біла Церква: БНАУ, 2018. 248 с.
9. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І.В. Мосійчук. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
10. Вступ до маркетингу: конспект лекцій / Авт. : Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; За ред. Л.С. Шевченко. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. 71 с.
11. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефанича Дмитра Андрійовича. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.

12. Райко Д. В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.
13. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Випуск 8. Луцьк: ВІЕМ, 2014. С. 106-115.
14. *Маркетинг туризму: конспект лекцій*. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2014. – 136 с.
15. Лисюк В. М. Адаптивна трансформація маркетингових стратегій з урахуванням національних інтересів економічного зростання. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 52. С. 151-159.
16. Тумин В.М. Инвестиционные ресурсы для инновационного развития промышленных предприятий. *Экономика и предпринимательство*. 2014 №3 С. 128-130.
17. *Стратегічне управління: Навчальний посібник*. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
18. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322-329.
19. Куліш Г.П. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. 2017. № 1. С. 29-35.
20. Мендела І.Я. *Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник*. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
21. *Фінансовий аналіз. Навчальний посібник* / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с.
22. Портер М.Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / М.Е.Портер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 87 с.
23. Офіційний сайт компанії «3М». URL: <https://www.3m.com/>

24. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х. : НТУ «ХПІ». 2013. № 22 (995). С. 168-174.

25. Луцкін Є. С., Серьогіна Н. В. Основні проблеми та можливості розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури України. Вісник ОДАБА. 2016. № 63. С. 223-229. URL : <http://mx.ogasa.org.ua/handle/123456789/2108>

26. Ефективні та неефективні. URL: [nikita-sp.com.ua](http://nikita-sp.com.ua)

27. Що таке хіт і хост. URL: [StatusHost.ru](http://StatusHost.ru)

28. Ефективність інтернет-реклами: Вікіпедія. URL: [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org)

29. Фурсов М. Оцінка ефективності рекламної кампанії: міф чи реальність?: Енциклопедія маркетингу. URL: Режим доступу: [marketing.spb.ru](http://marketing.spb.ru)

30. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. – 164 с.

31. Knizieva T.V. Marketing strategy of the business project of the enterprise. Глобальний маркетинг: аналіз і виклики сучасності: міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 травня 2020 р.: тези доп. Київ, НАУ, 2020. С. 115-117.