

**Міністерство освіти і науки України**  
**Державний торговельно-економічний університет**  
**Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«МОНІТОРИНГ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ»**

(за матеріалами ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр», м. Гнівань, Вінницька  
область)

Здобувача вищої освіти  
2 курсу, групи МР-21д(м),  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньої програми «Маркетинг»  
денної форми навчання

Вадима ПАДАФИ

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

Ірина ПОЛІЩУК

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук,  
професор

Ірина ПОЛІЩУК

Вінниця 2023

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ<br>МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА                                                      | 6  |
| 1.1 Сутність та складові маркетингового середовища підприємства                                                                        | 6  |
| 1.2 Сучасні підходи та методи моніторингу маркетингового<br>середовища підприємства                                                    | 13 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО<br>СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГНІВАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»                                     | 19 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гніванський<br>гранітний кар'єр»                                                      | 19 |
| 2.2 Дослідження маркетингового середовища та оцінка конкурентних<br>позицій ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»                         | 34 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ТОВ «ГНІВАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР» НА ЗАСАДАХ<br>МОНІТОРИНГУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА | 43 |
| 3.1 Запровадження моніторингу складових зовнішнього середовища<br>у маркетингову діяльність підприємства                               | 43 |
| 3.2 Проблеми та заходи щодо покращення маркетингової діяльності<br>ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»                                  | 50 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                                 | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                             | 60 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                | 66 |

## ВСТУП

В умовах посилення конкуренції підприємства, що діють на тих самих ринках та пропонують споживачам товари, аналогічні за призначенням, якістю та ціною, змушені відмовлятися від зосередження уваги винятково на вивченні споживачів або конкурентів і враховувати у своїй діяльності вплив обох чинників, тобто ставати орієнтованими на ринок. Дані обставини формують науковий і практичний інтерес до проблеми аналізу і оцінки впливу маркетингового середовища на діяльність підприємств.

Як показує практика, у вітчизняних умовах в зв'язку з відсутністю чітких законодавчих норм у галузі охорони інформації та слабкої інформаційної «прозорості» підприємств, стандартні підходи до дослідження впливу маркетингового середовища, запозичені з інших галузей, є малоефективними, оскільки вимагають розкриття внутрішньої інформації, яку підприємства, як правило, прагнуть віднести до комерційної таємниці. Ці обставини визначають необхідність у спеціальному аналітичному інструментарії, що дозволяє вивчати діяльність конкурентів на основі відкритої інформації.

Так, С. Воробйова розглядає особливості функціонування підприємств України в умовах сучасного бізнес-середовища [15]; Р. Ващук аналізує те, яким чином війна змінила відносини бізнесу і держави [14]; А. Кузьменко зосереджує увагу на законодавчих змінах для підтримки бізнесу за умов воєнного часу; О. Панухник розглядає зміни бізнесу в Україні через призму війни 2022 року [31]; в публікації А. Сідельникова мова йде про те, як краще оптимізувати маркетинг під час війни через комунікації; з погляду А. Терещука більшу увагу треба приділяти релокації бізнесу в Україні та ЄС; А. Швець звертає увагу на варіанти критичного адаптування українського бізнесу до умов сьогодення. Бойчук розглядає зміни маркетингового середовища функціонування підприємств [12]. Тому актуальність даної теми наразі є актуальною та своєчасною.

Гіпотеза дослідження – формування комплексу заходів щодо удосконалення системи моніторингу маркетингового середовища підприємства.

Мета дослідження – обґрунтування, узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи моніторингу маркетингового середовища та покращення маркетингової діяльності ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр».

Для досягнення цієї мети в роботі для розв'язку винесено такі завдання:

- систематизувати наукові підходи до визначення сутності та складових маркетингового середовища підприємства;
- узагальнити та охарактеризувати сучасні підходи та методи моніторингу маркетингового середовища підприємства;
- здійснити оцінку організаційно-економічної характеристики товариства з обмеженою відповідальністю «Гніванський гранітний кар'єр»;
- дослідити маркетингове середовище ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» та оцінити конкурентні позиції;
- запропонувати заходи щодо запровадження моніторингу складових зовнішнього середовища у маркетингову діяльність підприємства;
- окреслити проблеми та розробити заходи щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр».

Об'єктом дослідження є сукупність економічних явищ і процесів у сфері дослідження маркетингового середовища.

Предметом дослідження є процес дослідження впливу зовнішнього середовища на маркетинг підприємства на основі відкритої (легальної) інформації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних фахівців в області управління, маркетингу та інформаційних технологій. Основу методології дослідження склали теорії конкуренції, маркетингу, маркетингових досліджень, поведінки споживачів.

У процесі роботи застосовувалися економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, анкетування, експертні оцінки, методи порівняльного та системного аналізу. Інформаційною базою дослідження є закони України, що регулюють діяльність підприємств, статистичні та довідкові матеріали; сучасні монографії і статті в спеціальній періодичній літературі, у тому числі в Internet; аналітичні розробки маркетингових агентств, а також досвід фахівців-практиків в області досліджень впливу маркетингового середовища підприємства. Частина доказової бази була отримана на основі результатів польового маркетингового дослідження, проведеного автором у рамках роботи.

Наукова новизна одержаних в ході дослідження результатів полягає обґрунтуванні теоретико-методологічних та практичних положень моніторингу маркетингового середовища.

Практична цінність одержаних результатів полягає у їх подальшому використанні для покращення моніторингу маркетингової діяльності підприємства задля зміцнення ринкових позицій.

Основні результати кваліфікаційної роботи апробовані та опубліковані в таких наукових працях:

- Падафа В.Ю. Моніторинг маркетингового середовища як система підвищення конкурентоздатності підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ, м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р. Вінниця, 2023. Вип. 172. С. 280-286. [30].

- Падафа В.Ю. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності добувного підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб.наук.прац. X всеук. наук.-практ. інтер. конф., м. Вінниця, 10 жовт. 2023 р. Вінниця, 2023. Ч. 1. С. 441-448. [29].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та складові маркетингового середовища підприємства

Початок ХХІ століття ознаменувався приходом нової – «інтелектуальної економіки», у якій головним джерелом росту добробуту стають крім природних ресурсів нові знання - ідеї і засновані на них нововведення.

Сучасні економічні тенденції розвитку суспільства характеризуються виникненням ситуацій, які рішучим чином перетворюють діловий світ. Одним з найбільш потужних чинників, що виявляють вплив на підприємства в цей час, є глобалізація конкуренції. Міжнародні підприємства рішуче долають політичні границі в прагненні розширити сфери діяльності і ринки збуту. Ця тенденція зміцнюється в міру наслідків всесвітніх і регіональних торговельних угод, таких, як Всесвітня торговельна організація (WTO) і підприємств економічних союзів, як, наприклад, Європейський Союз (ЄС), ціль якого - створення єдиного європейського ринку. Разом з ростом світового ринку національні ринки розвинених країн стають більш зрілими. Це означає, що внутрішня конкуренція стає більш агресивною, оскільки збільшення частки ринку все частіше відбувається не за рахунок залучення нових клієнтів, а за рахунок перерозподілу ринкових часток між підприємствами.

Технології, що швидко розвиваються, трансформують ринки, відкриваючи нові можливості. Поява і розвиток Internet не тільки прискорило і полегшило поширення інформації, але і виявило необхідність персоналізації сучасного маркетингу за допомогою створення Crm-Систем, а також поклало початок формуванню нового віртуального маркетингового середовища. Стрімкий розвиток комп'ютерних, телекомунікаційних і інформаційних технологій постійно прискорює темпи ділового життя, стимулює зростання

ролі інформації, яка найчастіше стає основним стратегічним ресурсом підприємств.

Кардинальна трансформація зовнішнього середовища принциповим чином змінює вигляд товарних ринків, що стимулює зміну пріоритетів ведення бізнесу. В умовах постійно мінливого стану маркетингового середовища на перший план об'єктивно висуваються фактори, що визначають здатності підприємств конкурувати в нестабільному середовищі. З маркетингової точки зору конкуренцію можна розглядати як дії підприємств, спрямовані на протистояння в боротьбі за переваги споживачів [12]. На практиці варіантність маркетингових дій об'єктивно обмежується умовами ринків і можливостями підприємств. У свою чергу можливості ведення конкурентної боротьби здійснюються у вигляді цільових настанов, формованих під впливом переважаючих на даному ринку умов конкуренції. Таким чином, розвиток конкуренції, її різноманітність стимулює розвиток і ускладнення маркетингового середовища, що безпосередньо впливає на зміну стратегічних установок підприємств у ринковому просторі.

Як відзначають провідні науковці [56], до теперішнього часу найбільші світові підприємства пройшли чотири етапи розвитку, кожний з яких відрізняється своїм типом орієнтації бізнесу. При цьому необхідно відзначити, що виникаючі в ході еволюції нові пріоритети підприємств не змінюють попередні, а формують альтернативні підходи підприємства до підприємницької діяльності, на базі яких розвиваються концепції управління маркетингом.

Вплив загострення конкурентної боротьби стимулює безперервний розвиток і ускладнення методологічного апарату дослідження впливу маркетингового середовища (табл. 1.1). Традиційно вважається, що на першому етапі товарно-орієнтовані підприємства практично не приділяли увагу споживачам або конкурентам [29, 46]. Ми не розділяємо дану точку зору оскільки, як відомо конкуренція розглядалася економістами задовго до формування теорії маркетингу в її сучасному виді. Одним з перших описаних

у літературі методів вивчення впливу маркетингового середовища є вивчення його складових.

Таблиця 1.1 - Еволюція аналітичних підходів до дослідження впливу маркетингового середовища [29]

| Період часу                   | Стратегічна орієнтація    | Аналітичні підходи до дослідження маркетингового середовища | Основне джерело інформації            |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1900-1930 рр.                 | Орієнтація на товар       | шпигунство                                                  | Конкуренти                            |
| 1930-1970 рр.                 | Орієнтація на споживача   | Маркетингові дослідження середовища                         | Мікросередовище підприємства          |
| 1970-1990 рр.                 | Орієнтація на конкурентів | Бенчмаркінг                                                 | Лідери і аутсайтери бізнесу           |
| 1990і рр. – по теперішній час | Орієнтація на ринок       | Конкурентна розвідка                                        | Макро- і мікросередовище підприємства |

Будь-яке підприємство діє в умовах внутрішніх і зовнішніх факторів, які здійснюють безпосередній вплив на результати діяльності фірми як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах. Сукупність чинників, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, одержала назву маркетингового середовища фірми [12].

Маркетингове середовище підприємства - сукупність суб'єктів і чинників, що впливають на можливості фірми підтримувати із клієнтами відносини успішного співробітництва. Маркетингове середовище умовно може бути розділене на мікросередовище та макросередовище.

До мікросередовища варто віднести чинники та суб'єкти, що мають безпосереднє відношення до діяльності підприємства: по-перше, це мікросередовище самого підприємства, представлене різними службами та підрозділами; по-друге, це контактні аудиторії, серед яких можуть бути

виділені постачальники, посередники, клієнти, фінансові кола, засоби масової інформації і ін.

До макросередовища можна віднести чинники і суб'єкти, які є основою для діяльності підприємства та не залежать від існування даної фірми: демографічне середовище, політична ситуація, культурні традиції та ін.

У мікросередовища маркетингу, у свою чергу, можна виділити контрольовані та неконтрольовані фактори.

Контрольовані фактори маркетингу - це суб'єкти та чинники, якими управляють співробітники підприємства. До таких факторів відносяться фактори, керовані керівництвом фірми, і фактори, контрольовані службою маркетингу: область і ціль діяльності підприємства, роль маркетингу та роль інших служб підприємства, корпоративна культура, вибір ринку, мета маркетингу, організація та структура маркетингу, контроль маркетингової діяльності [8].

Неконтрольовані фактори маркетингу - це суб'єкти та чинники, які існують поза діяльністю підприємства і не можуть бути суб'єктами управління менеджерів підприємства: постачальники, споживачі, посередники, конкуренти, інші контактні аудиторії, фактори зовнішнього середовища.

До зовнішніх контактних аудиторій варто віднести [32]:

- а) фінансові установи, які впливають на здатність підприємства забезпечити себе фінансовими коштами;
- б) засоби масової інформації, що створюють певну суспільну думку про товари та імідж підприємства;
- в) державні установи, які можуть сприяти діяльності підприємства і навіть розміщати частину своїх замовлень у даній фірмі;
- г) цивільні групи дій - організації споживачів, захисники навколишнього середовища, національних меншостей і ін.;
- д) місцеві контактні аудиторії, які можуть перешкоджати, або навпаки, сприяти діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища - це соціальні умови, розвиток науки та техніки, розвиток економіки, політичне і культурне середовище суспільства.

Таким чином, будь-яке підприємство здійснює свою діяльність у досить складному маркетинговому середовищі, дослідження якого дозволяє знизити невизначеність у розвитку підприємства, обґрунтовано приймати управлінські рішення, як у стратегічному, так і тактичному планах. Подібний аналіз мікро- і макросередовища маркетингу одержав назву маркетингового дослідження [16].

## 1.2 Сучасні підходи та методи моніторингу маркетингового середовища підприємства

Маркетингове дослідження - це будь-яка дослідницька діяльність, що забезпечує потреби маркетингу, тобто система збору, обробки, систематизації, аналізу і прогнозування даних, необхідних для конкретної маркетингової діяльності. Таким чином, маркетингове дослідження виступає як початок так і логічне завершення будь-якого циклу маркетингової діяльності підприємства. Ціль проведення подібного дослідження - зменшення невизначеності, що сприяє прийняттю маркетингових рішень [16].

Залежно від розміру і типу підприємства завданнями аналізу маркетингового середовища можуть бути різні конкретні проблеми підприємства. Разом з тим, можна виділити деякі загальні для всіх суб'єктів маркетингової діяльності напрямки. У перелік завдань аналізу маркетингового середовища входять [16]:

- збір, обробка і систематизація інформації;
- оцінка і аналіз кон'юнктури ринку;
- оцінка, аналіз і прогнозування власних можливостей підприємства; оцінка

- і аналіз активності конкурентів;
- виміри основних параметрів ринку конкретного товару, визначення його ємності;
- прогнозування попиту і оцінка його еластичності;
- виявлення і оцінка комерційного ризику;
- інформаційно-аналітичне обґрунтування стратегічного маркетингового планування і т.д.

В економічній літературі склалося стійке представлення, що будь-яке дослідження маркетингового середовища припускає наявність двох взаємозалежних частин: дослідження конкретного ринку і дослідження власних можливостей фірми для виходу і закріплення позицій на ринку. Із цього слідує, що дослідження ринку є частиною комплексного маркетингового дослідження [20].

У аналізі маркетингового середовища існують три тенденції, які заслуговують на постійну увагу і обговорення [30]:

- все більша доступність комерційних баз даних;
- зростання використання нових технологій;
- погіршення сприйняття процесу опитування серед опитуваних.

Зазначені тенденції визначили поділ досліджень маркетингового середовища на два напрямки: кабінетне і польове.

Кабінетне дослідження - обробка вже існуючої вторинної інформації («дослідження за письмовим столом»). Вторинна інформація являє собою дані зібрані раніше для цілей, відмінних від розв'язуваної в даний момент проблеми.

Польове дослідження - збір і обробка даних спеціально для конкретного маркетингового аналізу. Польове дослідження ґрунтується на первинній інформації, тобто щойно отриманих даних для рішення конкретної досліджуваної проблеми.

На практиці польові і кабінетні дослідження доповнюють один одного, вирішуючи свої конкретні проблеми. Частиною аналізу маркетингового

середовища є аналіз кон'юнктури ринку, тобто ситуації сформованої на даний момент на даному ринку під впливом сукупності різних умов [16].

Крім усього, при оцінці варіантів розвитку маркетингових процесів знаходять застосування методи імітаційного моделювання. Їхня суть полягає у тому, що будується математична модель контрольованих і неконтрольованих факторів маркетингового середовища. У більшості випадків можливе одержання аналітичної залежності результату  $Z$  дії маркетингової системи:

$$Z = f(X_i, Y_j), \quad (1.1)$$

де  $X_j$  - контрольовані фактори маркетингового середовища,

$Y_j$  - неконтрольовані фактори.

Різні методи планування і проведення аналізу маркетингового середовища представлені в значній кількості економічних досліджень.

Так, найпростіша схема процесу аналізу маркетингового середовища припускає [16]: постановка завдання і визначення мети, розробка плану дослідження, збір інформації, аналіз інформації та подання результатів.

Детальні методи аналізу маркетингового середовища наведені в роботах, заснованих на результатах практичних польових досліджень ринку [27]. Наприклад, у дослідженні професорів із ФРН Е. Дихтля і Х. Хершгена фази процесу дослідження ситуації на ринку мають таку послідовність [20]: опис проблеми, побудова моделі, визначення мети збору інформації, формулювання гіпотез, побудова проекту дослідження, визначення методу збору даних, визначення об'єкта дослідження, визначення обсягу вибірки, розробка детального плану, організація збору даних, документування, обробка матеріал, інтерпретація результатів, підготовка звіту, презентація результатів.

Опубліковані в зазначені вище та інших роботах схеми планування і проведення аналізу маркетингового середовища враховують лише один вид аналізу - вивчення первинних джерел інформації.

Трохи ширше трактують процес аналізу маркетингового середовища Дж. Еванс і Р. Берман, що виділяють наступні етапи [20]: визначення проблеми; аналіз вторинної інформації; одержання первинної інформації; аналіз даних; рекомендації; використання результатів.

Разом з тим, при такому спрощеному підході, у процес аналізу маркетингового середовища не попадають кон'юнктурні дослідження, формування маркетингової інформаційної системи і ін. сучасні методи аналізу маркетингового середовища підприємств.

Таким чином, необхідно сформувати таку схему планування і проведення аналізу маркетингового середовища підприємства, яка б враховувала в найбільш загальному вигляді проведення різних видів досліджень (кабінетних, польових, кон'юнктурних, імітаційних), аналіз зовнішніх ринків і формування маркетингової інформаційної системи. При цьому кожний блок подібної схеми планування повинен мати сучасний потенціал передового маркетингового інструментарію.

Пропонований алгоритм аналізу маркетингового середовища. Виходячи із принципу акумулювання передового маркетингового інструментарію при плануванні аналізу маркетингового середовища підприємства найбільш повний алгоритм схеми планування подібних досліджень повинен сполучити в собі як схеми, опубліковані раніше в економічній літературі, так і види досліджень, що потребує сьогодні сучасна економічна практика. Таким чином, схема планування аналізу маркетингового середовища повинна включати визначення проблеми, розробку концепції дослідження, а також кабінетні, польові, кон'юнктурні, імітаційні дослідження, аналіз зовнішніх ринків і формування маркетингової інформаційної системи.

Представлена нижче схема планування досліджень є найбільш повною і містить у собі можливі альтернативні підходи для аналізу різних суб'єктів ринку [27].

При конкретному дослідженні маркетингового середовища етапи дослідження можуть бути скорочені залежно від обсягу і значимості визначеної проблеми. Слід також зазначити, що наведена схема планування досліджень не враховує спеціальних видів аналізу за конкретними розділами маркетингу, наприклад, дослідження ціноутворення або дослідження ефективності рекламної кампанії.

Розглянемо окремі етапи схеми планування аналізу маркетингового середовища: його методологічні основи, можливості і апробовані практикою методики [20, 27]: 1) Визначення проблеми; 2) розробка концепції дослідження; 3) кабінетні маркетингові дослідження; 4) польові дослідження ринку; 5) аналіз кон'юнктури ринку; 6) дослідження зовнішніх ринків; 7) імітаційне моделювання; 8) формування маркетингової інформаційної системи; 9) управлінське рішення за проблемою дослідження.

Методи аналізу маркетингового середовища - це спосіб проведення маркетингового дослідження: польові або кабінетні дослідження, або повна процедура загального дослідження. Оскільки, вартість дослідження визначається обраним методом аналізу, то спосіб проведення маркетингового дослідження повинен бути обраний на стадії формулювання проблеми.

Слід зазначити, що загальні проблеми не піддаються рішенню. Необхідно проаналізувати ситуацію, щоб виявити і визначити специфічні і базисні завдання. Варто проаналізувати якнайбільше інформації, щоб конкретизувати проблему. Дослідник на першому етапі повинен абстрагувати занадто загальну складну дійсність у конкретну проблему, над якою він міг би працювати [44].

Наступним етапом після уточнення проблеми дослідження є з'ясування того, яким чином завдання може бути вирішене. На цій стадії повинен бути розроблений детальний план подальших дій. Розробка концепції дослідження маркетингового середовища включає визначення: гіпотези, проекту дослідження, методу збору даних і обсягу вибірки. Необхідною умовою

організації дослідження є попереднє вивчення складових маркетингового середовища і оцінка їх однорідності.

До кабінетних досліджень можна віднести: аналіз потенціалу підприємства, аналіз конкурентів, аналіз мікросередовища і макросередовища фірми [44]. Очевидно, доцільніше починати кабінетні дослідження з аналізу потенціалу підприємства для того, щоб на фоні виявлених сильних і слабких сторін своєї фірми чіткіше визначити сильні і слабкі сторони конкурентів, а також позитивні і негативні фактори середовища підприємства.

Ціль аналізу потенціалу - виявити можливості підприємства. У центрі уваги перебувають питання: «Які особливі переваги має фірма?», «У яких областях вона не має достатньої компетенції?».

Аналіз потенціалу повинен включати практично всі сфери діяльності підприємства - менеджмент, виробництво, наукові дослідження, фінанси, маркетинг і ін. Найбільш ефективним способом збору інформації про потенціал фірми є систематичний розгляд всіх цих напрямків. Джерелом кількісних показників може служити внутрішня документація. Оцінка якісних характеристик може проводитися експертами.

Потенціал підприємства запропоновано оцінювати з погляду впливу усіх складових маркетингової діяльності. У цьому випадку, при системному підході потенціал підприємства  $P_p$  дорівнює середньому значенню потенціалу всіх служб підприємства:

$$P_p = < P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7, P_8, P_9, P_{10}, P_{11}, P_{12}, P_{13} >, \quad (1.2)$$

де  $P_1$  - потенціал персоналу підприємства;

$P_2$  - потенціал матеріально-технічної бази;

$P_3$  - потенціал інформаційної бази;

$P_4$  - потенціал фінансових ресурсів;

$P_5$  - потенціал стратегічного планування;

$P_6$  - потенціал технологічного забезпечення;

$P_7$  - потенціал організаційної структури;

$P_8$  - потенціал стилю управління;

$P_9$  - потенціал навичок і досвіду персоналу;

$P_{10}$  - потенціал корпоративної культури підприємства;

$P_{11}$  - потенціал управлінських рішень;

$P_{12}$  - економічні результати діяльності;

$P_{13}$  - соціальні результати діяльності.

Для аналізу потенціалу фірми можуть бути також використані традиційні економічні показники фірм, використовувані для порівняння діяльності найбільших корпорацій [26]: персонал, інформаційна база, матеріальні база та фінансові ресурси.

Наступною важливою сферою аналізу маркетингового середовища є аналіз конкурентів підприємства. Аналіз конкурентів повинен починатися, насамперед, з визначення фірм, які можна віднести до числа реальних або потенційних конкурентів. Вивчення останніх має особливо велике значення в умовах швидкого росту ринку і порівняно легкого доступу на ринок.

Слід зазначити, що для виявлення конкурентів можуть бути успішно використані довідники вітчизняних виробників товарів і послуг: загальнонаціональні, спеціалізовані галузеві і спеціалізовані регіональні [26].

Найбільш ефективні методи оцінки можливостей конкурентів - спеціальні експертні дослідження і непрямі розрахунки на основі відомих даних. На практиці для аналізу конкурентів часто застосовують «метод відображення», що полягає у зборі інформації про фірму у клієнтів або посередників даної фірми [26].

Дослідження конкурентів повинне бути спрямоване на ті ж сфери, які були предметом аналізу потенціалу власного підприємства. Це може забезпечити порівнянність результатів.

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності, що представляють собою графічні з'єднання оцінок позиції підприємства і конкурентів за найбільш значимими напрямками діяльності, представленими у вигляді векторів-осей (рис.1.1) [7].

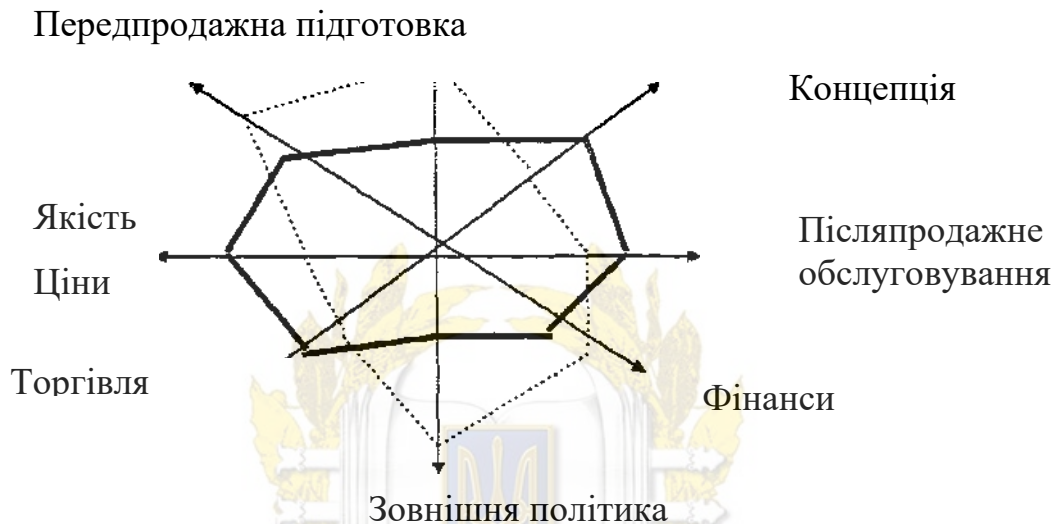


Рисунок 1.1 - Багатокутник конкурентоспроможності: [81]  
суцільна і пунктирна лінії різні підприємства

Для порівняння можуть бути обрані наступні напрямки діяльності підприємства і основних конкурентів [24]:

- концепція товару або послуги, на якій базується діяльність підприємства;
- якість, яка полягає у високому рівні товарів ринкових лідерів, що виявляється в ході польових маркетингових досліджень;
- ціна, до якої варто додавати можливу торговельну націнку;
- фінанси - як власні, так і легко доступні фінансові ресурси;
- торгівля з погляду комерційних методів і засобів;
- післяпродажне обслуговування, що дозволяє підприємству закріпити за собою клієнтуру;
- зовнішня політика, що представляє собою здатність підприємства управляти в позитивному плані своїми відносинами з політичною владою, пресою, суспільною думкою;
- передпродажна підготовка, що свідчить про здатність підприємства не тільки передбачати запити майбутніх покупців, але і також переконати їх у виняткових можливостях задовольнити ці потреби.

Накладаючи багатокутники конкурентоспроможності різних підприємств один на одного можна виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого.

Однак крім прямих конкурентів на підприємство здійснюють вплив і інші чинники, аналіз яких необхідний у рамках аналізу маркетингового середовища підприємства [7].

Найважливішою характеристикою конкурентоспроможності є підприємницький ризик, оцінка якого є необхідним етапом аналізу маркетингового середовища підприємства, адже ризик підприємства це можлива небезпека понести втрати або не досягти назначених цілей діяльності.

В умовах ринкових відносин, при наявності величезної кількості факторів суб'єктивного впливу на підприємницьку діяльність, будь-який розвиток бізнесу неможливий без ризику. Разом з тим, оцінка і прогнозування ризику необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері підприємництва.

В економічній літературі прийнято виділяти наступні види ризиків [9]: політичний, економічний, інформаційний, правовий, фінансовий, технологічний, комерційний і внутріфірмовий.

Як правило, на практиці керівники підприємств намагаються оцінювати сумарний ризик своєї діяльності. У цьому випадку, оцінки зазначених вище різних видів ризику входять у значення сумарного ризику як окремі фактори, які можна ранжувати за ступенем їхньої значимості для конкретного бізнесу.

Сумарний ризик R буде визначатися сумою добутків частки фактору  $R_j$  на ваговий коефіцієнт  $W_j$  цього фактору:

$$R=(R_j * W_j) \quad (1.3)$$

Важливими моментами при аналізі кон'юнктури ринку є оцінка виробничого і споживчого потенціалів ринку.

Схема розрахунку виробничого потенціалу ПР (обсягу товарів, що може бути вироблений і запропонований ринку) на певний період часу може бути представлена у вигляді наступної формули [18]:

$$ПР = (N_i W_j D_j G_i) - E_p J - B - 3n, \quad (1.4)$$

де  $N_i$  - підприємства, що виробляють даний товар;

$W_j$  - виробнича потужність підприємства;

$D_j$  - ступінь завантаження виробничих потужностей;

$G_i$  - ступінь забезпечення ресурсами, необхідними для реалізації виробничої програми;

$E_p$  - еластичність пропозиції від цін на сировину і готову продукцію,

$B$  - внутрішньо виробниче споживання;

$3$  - частину продукції, що за оцінкою, буде вироблена конкурентами;

$n$  - число виробничих підприємств.

Місткість ринку (споживчий потенціал) - це кількість товарів, що може бути реалізована на ринку при самих сприятливих умовах за певний проміжок часу, як правило, за рік.

Місткість ринку  $MP$  може бути виражена наступною формулою [26]:

$$MP = (S_i k E) + P_c - (H - M_{\phi} - H_M) - A - C, \quad (1.5)$$

і де  $S_i$  - чисельність  $i$ -тої групи споживачів;

$k$  - норматив споживання  $i$ -тої групи споживачів (нормативи: технологічні - для засобів виробництва, фізіологічні - для продуктів харчування, раціональні - для непродовольчих товарів);

$E$  - коефіцієнти еластичності попиту від цін і доходів;

$P_c$  - обсяг нормального страхового резерву товарів;

$H$  - насиченість ринку, тобто обсяг товарів, наявних в організацій-споживачів і в кінцевих споживачів;

$M_{\phi}$  - фізичне зношування товарів;

$H_M$  - моральне зношування товарів;

$A$  - альтернативні ринку форми задоволення потреб, у тому числі споживання товарів-замінників;

З - частка конкурентів на ринку.

Відзначимо, що показник насиченості ринку  $H$  грає і самостійну роль у аналізі маркетингового середовища, оскільки він впливає на циклічність функціонування ринку, обмежуючи попит.

Насиченість ринку - це ступінь забезпеченості споживачів товарами, обумовлена або експертним шляхом, або в результаті проведення польового маркетингового дослідження. Для товарів тривалого користування насиченість ринку на кінець періоду  $H_k$  може бути оцінена за допомогою балансового методу розрахунку [27]:

$$H_k = H_n + П - В, \quad (1.6)$$

де  $H_n$  - наявність товару на початок періоду;

П - прогнозоване надходження товарів за період;

В - вибуття товарів за період.

Дослідження зовнішніх ринків має на увазі застосування методологічних підходів міжнародного маркетингу, тому що будь-який зовнішній до даного підприємства ринок має свою специфіку, свої соціально-культурні розходження, свою конкурентну структуру.

Отже, дослідження маркетингового середовища підприємства потребує значних зусиль, знань, спеціальних навичок і професіоналізму.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ГНІВАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі по тексту ТОВ) «Гніванський гранітний кар'єр» - одне з найбільших підприємств з виробництва щебеневої продукції в Україні.

На базі сучасних технологій ним проводиться переробка гірничої маси в щебінь різних фракцій, таких як: 5-20 мм; 5-10 мм; 10-20 мм; 20-40 мм; 40-70 мм; відсіву 0-5 мм. А також фракцій кубовидного митого щебеню: 2-5 мм, 5-8 мм, 8-11 мм, 11-16 мм та відсіву 0-2 мм. Спеціалізація підприємства – забезпечення поставок залізобетонним, будівельним, дорожньо-будівельним підприємствам. Продукція підприємства користується попитом вже багато років як на національному, так і на міжнародних ринках.

Продукція ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» сертифікована на відповідність вимогам стандарту ДСТУ Б.В 2.7-75-98 [15].

В квітні місяці 2008 року підприємство ВАТ «Гніванський кар'єр» реорганізовано в ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» та ВАТ «Гніванський кар'єр».

На сьогодні працює ДСЦ № 2 який випускає щебенеvu продукцію фракції 5 – 10мм, 10 – 20 мм, 5 – 20 мм в кількості 1 млн. 100 тис. м3 в рік.

Зроблено реконструкцію обладнання ДСЦ № 1 де випускається кубовидний щебеню фракції 2-5 мм, 5-8 мм, 8-11 мм, 11-16 мм; відсів фракції 0-2 мм; 0-5 мм [16].

Поштова адреса: 23310 Вінницька обл., Тиврівський р-н, м. Гнівань, вул. Соборна, 85.

Телефони: +38 (04355) 33263, +38 (04355) 33150.

Телефон бухгалтера: +38 (04355) 33942.

Факс: +38 (04355) 33150

Діє підприємство відповідно до Статуту (додаток А).

Повне найменування Товариства:

- українською мовою ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Гніванський гранітний кар'єр»;

Скорочене найменування Товариства:

- українською мовою ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»;

Предметом діяльності Товариства (відповідно до Статуту) є не заборонені законодавством України види господарської діяльності, надання виробничих, торговельно-посередницьких, посередницьких, комерційних, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, транспортних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг суб'єктам господарської діяльності, громадянам, юридичним та фізичним особам.

Управління ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» здійснюють (рис. 2.1):

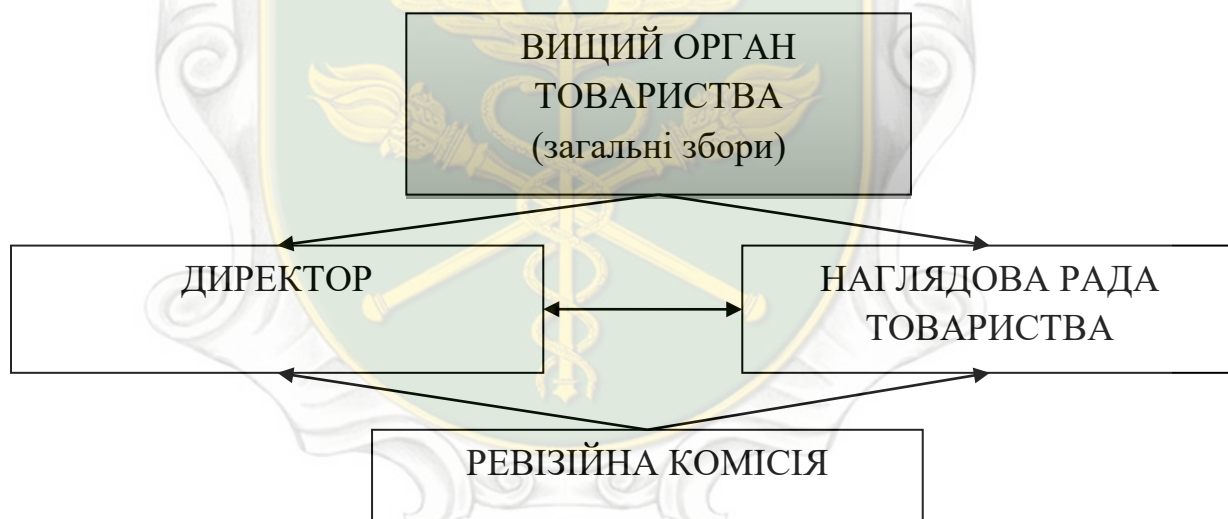


Рисунок 2.1 – Органи управління ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

На ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів господарської діяльності, а також

складається статистична звітність яка подається у встановленому порядку та відповідному обсязі в органи державної статистики.

На підприємстві використовується лінійна функціональна організаційна система управління, яка базується на поділі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. (рис. 2.2).

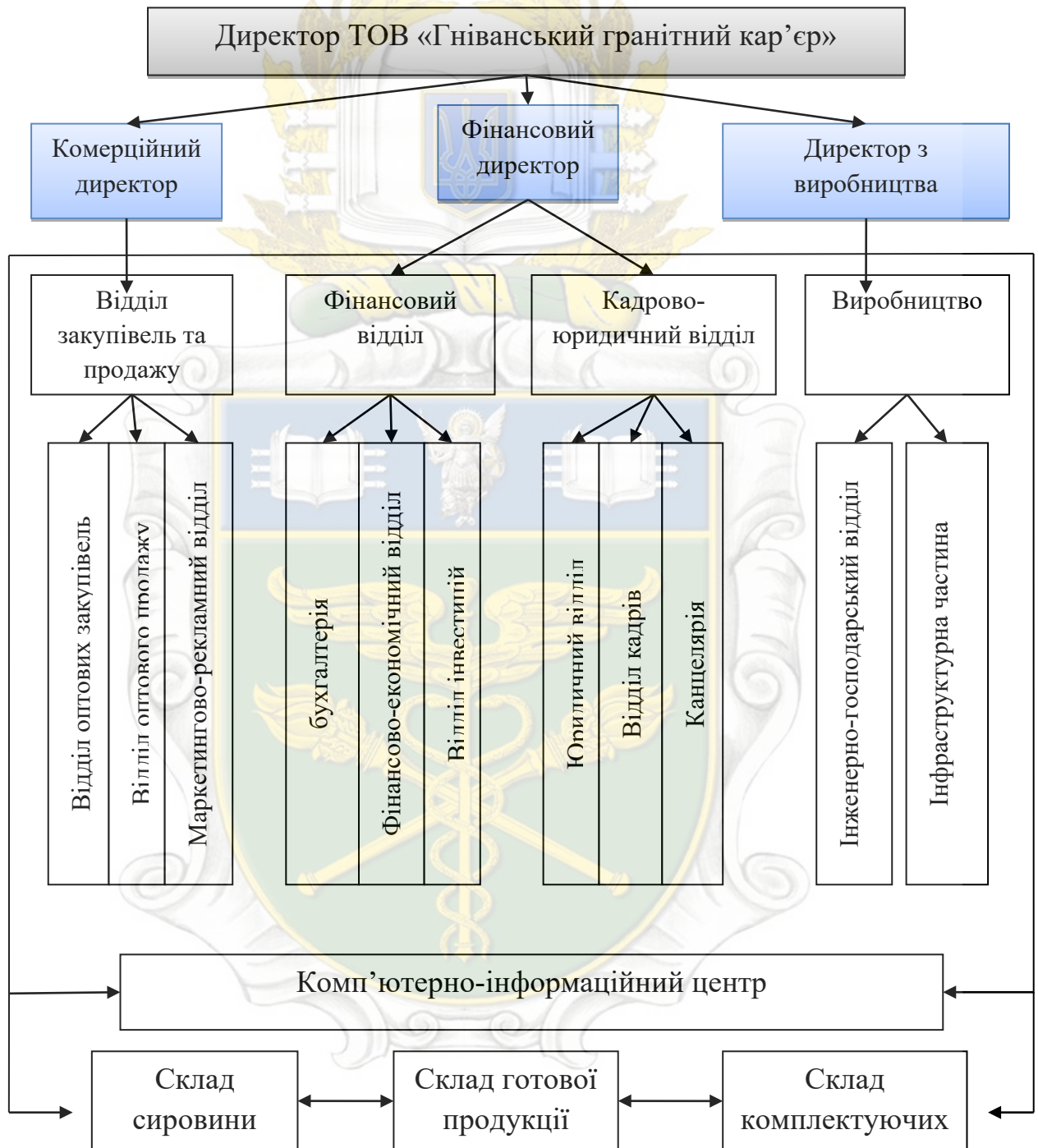


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Ця структура дозволяє організувати управління підприємством за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління, лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Відповідно з предметом його діяльності, товариство у будь-якій сфері самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка дозволена чинним законодавством України. Згідно з чинним законодавством України ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

На ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» працює 766 чол., за останні роки створено більше 100 робочих місць, їхня кількість з кожним роком зростає і поповнюється молодими спеціалістами, за власні кошти проводиться підготовка молодих кадрів та навчання персоналу суміжних професій [46].

Структуру і динаміку персоналу підприємства розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Показники                       | Чисельність, чол |         |         | Питома вага, % |         |         |              |           |
|---------------------------------|------------------|---------|---------|----------------|---------|---------|--------------|-----------|
|                                 |                  |         |         | По рокам,%     |         |         | Відхилення,% |           |
|                                 | 2020 р.          | 2021 р. | 2022 р. | 2020 р.        | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020    | 2022/2021 |
| Адміністрація                   | 5                | 5       | 5       | 0,72           | 0,74    | 0,90    | 0,02         | 0,16      |
| Службовці                       | 30               | 30      | 26      | 4,35           | 4,41    | 4,68    | 0,06         | 0,27      |
| Робочі основних цехів           | 450              | 445     | 345     | 65,21          | 65,44   | 62,05   | 0,23         | -3,39     |
| Робочі допоміжних цехів         | 100              | 95      | 85      | 14,49          | 13,97   | 15,29   | -0,52        | 1,32      |
| Молодший обслуговуючий персонал | 105              | 105     | 95      | 15,23          | 15,44   | 17,08   | 0,21         | 1,64      |
| Всього                          | 690              | 680     | 556     | 100,0          | 100,0   | 100,0   | -            | -         |

З поданих у таблиці даних видно, що найбільшу частку становлять робочі основних цехів – 65,21%, а найменшу – 0,74 адміністративний персонал.

Задля якісної оцінки персоналу, а це є одним із етапів вивчення внутрішнього маркетингового середовища, проаналізуємо рух персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу ТОВ«Гніванський гранітний кар'єр»

| Показники                    | Період  |         |         | Відхилення  |           |                  |           |
|------------------------------|---------|---------|---------|-------------|-----------|------------------|-----------|
|                              | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | абсол.,чол. |           | темп приросту, % |           |
|                              |         |         |         | 2021/2020   | 2022/2021 | 2021/2020        | 2022/2021 |
| Чисельність на початок року  | 690     | 680     | 556     | -10         | -124      | -1,45            | -18,24    |
| Прийняті на роботу           | 5       | 20      | 22      | 15          | 2         | 75               | 89,9      |
| Звільнені                    | 15      | 144     | 50      | 129         | -94       | 4                | -34,7     |
| В тому числі:                |         |         |         |             |           |                  |           |
| за власним бажанням          | 10      | 104     | 42      | 94          | -62       | 10,4             | -40       |
| за ініціативою адміністрації | 5       | 40      | 8       | 35          | -32       | 0,8              | -0,20     |
| Чисельність на кінець року   | 680     | 556     | 528     | -124        | -28       | -0,81            | -0,94     |
| Середньорічна чисельність    | 690     | 680     | 556     | -10         | -124      | -1,45            | -18,24    |
| Коефіцієнт прийняття         | 0,72    | 0,03    | 0,04    | -0,69       | 0,01      | -0,96            | 1,33      |
| Коефіцієнт звільнення        | 2,17    | 0,21    | 0,09    | -1,96       | -0,12     | 0,01             | 0,42      |
| Коефіцієнт плинності кадрів  | 0,21    | 0,21    | 0,09    | 0           | -0,12     | 0                | 0,42      |
| Індекс чисельності персоналу | 0,02    | 0,24    | 0,13    | 0,22        | -0,11     | 1,2              | -0,54     |

З представлених в таблиці 2.2 розрахунків видно, що:

- протягом усього періоду індекс чисельності персоналу має позитивну динаміку (прийнято на роботу персоналу більше, ніж звільнено);
- за рахунок перевищення числа прийнятих над числом звільнених збільшується весь період такий показник, як «Середньооблікова чисельність персоналу», а також значення коефіцієнта прийняття перевищує значення коефіцієнта вибуття;

- коефіцієнт плинності персоналу з початку періоду до кінця скоротився з 7 до 4% [46].

Низьке значення коефіцієнта плинності говорить про те, що персонал влаштовують ті умови праці, які йому надає підприємство.

Проведемо аналіз господарської діяльності підприємства за даними фінансової звітності, яка міститься і додатках до роботи (додаток Б). Горизонтальний аналіз підприємства представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» за 2020 - 2022 рр.

| №                           | Стаття                                                 | Період, тис. грн |             |             | Відхилення      |               |                  |               |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
|                             |                                                        | 2020 р           | 2021 р.     | 2022 р.     | Абсол. тис. грн |               | Темп приросту, % |               |
|                             |                                                        |                  |             |             | 2021/<br>2020   | 2022/<br>2021 | 2021/<br>2020    | 2022/<br>2021 |
| 1                           | 2                                                      | 3                | 4           | 5           | 6               | 7             | 8                | 9             |
| <b>I. Необоротні активи</b> |                                                        |                  |             |             |                 |               |                  |               |
| 1.                          | Незавершені капітальні інвестиції                      | 233              | 233         | 233         | -               | -             | -                | -             |
| 2.                          | Основні засоби:                                        | 2279             | 4122        | 2381        | 1843            | -1741         | 180,87           | 57,76         |
|                             | Первісна вартість                                      | 8218             | 11271       | 9690        | 3053            | -1581         | 13715            | 85,97         |
|                             | Знос                                                   | 5939             | 7149        | 7309        | 1210            | 160           | 120,37           | 102,38        |
| <b>Усього за розділом I</b> |                                                        | <b>2512</b>      | <b>4355</b> | <b>2614</b> | <b>1843</b>     | <b>-1741</b>  | <b>173,37</b>    | <b>60,02</b>  |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |                                                        |                  |             |             |                 |               |                  |               |
| 1.                          | Запаси                                                 | 55303            | 65461       | 56362       | 10158           | -9099         | 118,37           | 86,10         |
| 2.                          | Виробничі запаси                                       | 3470             | 7524        | 5103        | 4054            | -2421         | 216,83           | 67,82         |
| 3.                          | Незавершене виробництво                                | 16608            | 40902       | 28024       | 24294           | -12878        | 246,28           | 68,51         |
| 4.                          | Готова продукція                                       | 30295            | 10234       | 18933       | -20061          | 8699          | 33,78            | 185           |
| 5.                          | Товари                                                 | 4930             | 6801        | 4302        | 1871            | -2499         | 137,95           | 63,25         |
| 6.                          | Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги | 26246            | 34090       | 37344       | 7844            | 3254          | 129,88           | 109,55        |
| 7.                          | Дебіторська заборгованість за розрахунками             |                  |             |             |                 |               |                  |               |
|                             | За виданими авансами                                   | 5491             | 4128        | 3329        |                 |               |                  |               |
|                             | З бюджетом                                             | 21               | 25          | 22          | 4               | -3            | 119,05           | 88            |
|                             | У т.ч. з податку на прибуток                           | 21               | 21          | 20          | -               | -1            | 100              | 95,23         |
| 8.                          | Інша поточна дебіторська заборгованість                | 11310            | 10866       | 8676        | -444            | -2190         | 96,07            | 79,84         |
| 9.                          | Гроші та їх еквіваленти                                | 267              | 1273        | 182         | 1006            | -1091         | 476,78           | 14,29         |

## Закінчення таблиці 2.3

| 1                                                    | 2                                                                      | 3             | 4             | 5             | 6            | 7             | 8             | 9             |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 10.                                                  | Готівка                                                                | 15            | 15            | 3             | -            | -12           | 100           | 20            |
| 11.                                                  | Рахунки в банках                                                       | 252           | 1258          | 179           | 1006         | -1079         | 499,20        | 14,22         |
| 12.                                                  | Інші оборотні активи                                                   | 492           | 2082          | 2927          | 1592         | 845           | 423,17        | 140,59        |
| <b>Всього за розділом II</b>                         |                                                                        | <b>99130</b>  | <b>117925</b> | <b>108842</b> | <b>18795</b> | <b>-9083</b>  | <b>118,95</b> | <b>92,29</b>  |
| <b>Баланс</b>                                        |                                                                        | <b>101642</b> | <b>122280</b> | <b>111456</b> | <b>20638</b> | <b>-10824</b> | <b>120,30</b> | <b>91,14</b>  |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |                                                                        |               |               |               |              |               |               |               |
| 1.                                                   | Зареєстрований пайовий капітал                                         | 511           | 511           | 511           | -            | -             | 100           | 100           |
| 2.                                                   | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | -1188         | 21769         | 72972         | 22957        | 51203         | 1832,40       | 335,21        |
| 3.                                                   | Неоплачений капітал                                                    | 460           | -             | -             | -            | -             | -             | -             |
| <b>Усього за розділом I</b>                          |                                                                        | <b>-1137</b>  | <b>21258</b>  | <b>72461</b>  | <b>22395</b> | <b>51203</b>  | <b>18,7</b>   | <b>340,86</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |                                                                        |               |               |               |              |               |               |               |
| <b>Всього за розділом II</b>                         |                                                                        |               |               |               |              |               |               |               |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>      |                                                                        |               |               |               |              |               |               |               |
| 1.                                                   | Короткострокові кредити банків                                         | 5516          | 9470          | 12838         | 3954         | 3368          | 171,68        | 135,56        |
| 2.                                                   | Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями |               |               |               |              |               |               |               |
|                                                      | Товари, роботи, послуги                                                | 30500         | 46818         | 49152         | 16318        | 2334          | 153,17        | 104,98        |
|                                                      | Розрахунками з бюджетом                                                | 1174          | 2201          | 9015          | 1027         | 6814          | 187,47        | 409,58        |
|                                                      | Розрахунками зі страхування                                            | 812           | 1448          | 9400          | 636          | 7952          | 178,33        | 649,17        |
|                                                      | Розрахунками з оплати праці                                            | 3537          | 6059          | 12754         | 2522         | 6695          | 171,30        | 210,49        |
| 3.                                                   | Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами             | 3768          | 4473          | 2401          | 705          | 2072          | 118,71        | 53,68         |
| 4.                                                   | Поточні забезпечення                                                   | 5850          | 6900          | 3250          | 1050         | -3650         | 117,94        | 47,10         |
| 5.                                                   | Інші поточні зобов'язання                                              | 51622         | 65899         | 85107         | 14277        | 19208         | 127,65        | 129,15        |
| <b>Всього за розділом III</b>                        |                                                                        | <b>102779</b> | <b>143538</b> | <b>183917</b> | <b>40759</b> | <b>40379</b>  | <b>139,66</b> | <b>128,13</b> |
| <b>Баланс</b>                                        |                                                                        | <b>101642</b> | <b>122280</b> | <b>111456</b> | <b>20638</b> | <b>-10824</b> | <b>120,30</b> | <b>91,14</b>  |

Як видно з даних наведених у таблиці 2.3 у звітному періоді відносно 2020 року відбулося збільшення необоротних активів на 102 тис. грн.

найбільшу частку у структурі необоротних активів становлять основні засоби – 2381 тис. грн. Сума незавершеного виробництва складає 233 тис. грн. Оборотні активи – це ті активи, що безпосередньо приймають участь у виробничо-господарському процесі та від швидкості обертання яких залежить ділова активність підприємства та його стан на ринку [46].

Далі проведемо вертикальний аналіз балансу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| №                           | Стаття                                                 | Питома вага, % |         |        | Відхилення    |               |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|---------|--------|---------------|---------------|
|                             |                                                        | 2020 р         | 2021 р. | 2022 р | 2021/<br>2020 | 2022/<br>2021 |
| 1                           | 2                                                      | 3              | 4       | 5      | 6             | 7             |
| <b>I. Необоротні активи</b> |                                                        |                |         |        |               |               |
| 1.                          | Незавершені капітальні інвестиції                      | 0,23           | 0,19    | 0,21   | -0,04         | 0,02          |
| 2.                          | Основні засоби:                                        | 2,24           | 3,37    | 2,14   | 1,13          | -1,23         |
|                             | Первісна вартість                                      | 8,09           | 9,21    | 8,69   | 1,12          | -0,52         |
|                             | Знос                                                   | 5,84           | 5,84    | 6,55   | -             | 0,71          |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |                                                        |                |         |        |               |               |
| 1.                          | Запаси                                                 | 54,41          | 53,5    | 50,56  | -0,91         | 2,94          |
| 2.                          | Виробничі запаси                                       | 3,41           | 6,15    | 4,57   | 2,74          | -1,58         |
| 3.                          | Незавершене виробництво                                | 16,34          | 33,44   | 25,14  | 17,1          | 8,3           |
| 4.                          | Готова продукція                                       | 28,81          | 8,36    | 16,98  | -20,45        | 8,62          |
| 5.                          | Товари                                                 | 4,85           | 5,56    | 3,85   | 0,71          | -1,71         |
| 6.                          | Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги | 25,82          | 27,87   | 33,50  | 2,05          | 5,63          |
| 7.                          | Дебіторська заборг. за розрахунками                    |                |         |        |               |               |
|                             | За виданими авансами                                   | 5,40           | 3,37    | 2,98   | -2,03         | -0,39         |
|                             | З бюджетом                                             | 0,02           | 0,02    | 0,01   | -             | -0,01         |
|                             | У т.ч. з податку на прибуток                           | 0,02           | 0,017   | 0,017  | -0,003        | -             |
| 8.                          | Інша поточна дебіторська заборгованість                | 11,12          | 8,88    | 7,78   | -2,24         | -1,1          |
| 9.                          | Гроші та їх еквіваленти                                | 0,26           | 1,04    | 0,16   | 0,78          | -0,88         |
| 10.                         | Готівка                                                | 0,014          | 0,012   | 0,002  | -0,002        | -0,01         |
| 11.                         | Рахунки в банках                                       | 0,24           | 1,028   | 0,16   | 0,788         | -0,868        |
| 12.                         | Інші оборотні активи                                   | 0,48           | 1,70    | 2,62   | 1,22          | 0,92          |
| <b>Баланс</b>               |                                                        | 100            | 100     | 100    | -             | -             |

Закінчення таблиця 2.4

| 1                                                    | 2                                                                      | 3          | 4          | 5          | 6     | 7     |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------|-------|
| <b>I. Власний капітал</b>                            |                                                                        |            |            |            |       |       |
| 1.                                                   | Зареєстрований пайовий капітал                                         | 0,5        | 0,41       | 0,45       | -0,09 | 0,04  |
| 2.                                                   | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | -1,17      | 17,8       | 65,47      | 18,97 | 47,67 |
| 3.                                                   | Неоплачений капітал                                                    | 0,45       | -          | -          | -     | -     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |                                                                        |            |            |            |       |       |
| <b>Всього за розділом II</b>                         |                                                                        |            |            |            |       |       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>      |                                                                        |            |            |            |       |       |
| 1.                                                   | Короткострокові кредити банків                                         | 5,42       | 7,96       | 11,51      | 2,54  | 3,55  |
| 2.                                                   | Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями |            |            |            |       |       |
|                                                      | Товари, роботи, послуги                                                | 30,01      | 38,28      | 44,09      | 8,27  | 5,81  |
|                                                      | Розрахунками з бюджетом                                                | 1,15       | 1,79       | 8,08       | 0,64  | 6,29  |
|                                                      | Розрахунками зі страхування                                            | 0,79       | 1,18       | 8,43       | 0,39  | 7,25  |
|                                                      | Розрахунками з оплати праці                                            | 3,48       | 4,95       | 11,44      | 1,47  | 6,49  |
| 3.                                                   | Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами             | 3,70       | 3,65       | 2,15       | -0,05 | -1,5  |
| 4.                                                   | Поточні забезпечення                                                   | 5,75       | 5,64       | 2,91       | -0,09 | -2,73 |
| 5.                                                   | Інші поточні зобов'язання                                              | 50,79      | 53,89      | 76,35      | 3,1   | 22,46 |
| <b>Баланс</b>                                        |                                                                        | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | -     | -     |

За період дослідження (2020-2022 роки) структура та динаміка показників оборотних активів підприємства свідчить про постійні зміни та рух. Для ділової активності підприємства такого формату це є позитивним. Так як на кінець звітного періоду в підприємства були присутні і запаси, й готова продукція і кошти на рахунках [46].

З наведених у таблиці даних видно, що найбільшу частку у структурі капіталу становить нерозподілений прибуток. Зокрема, станом на початок 2022 рік він складав 21769 тис. грн, що на 18394 більше 2020 року.

Власний капітал показує частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства. Власний капітал підприємства — це підсумок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями. Динаміка зміни власного капіталу відображена на рисунку 2.3.

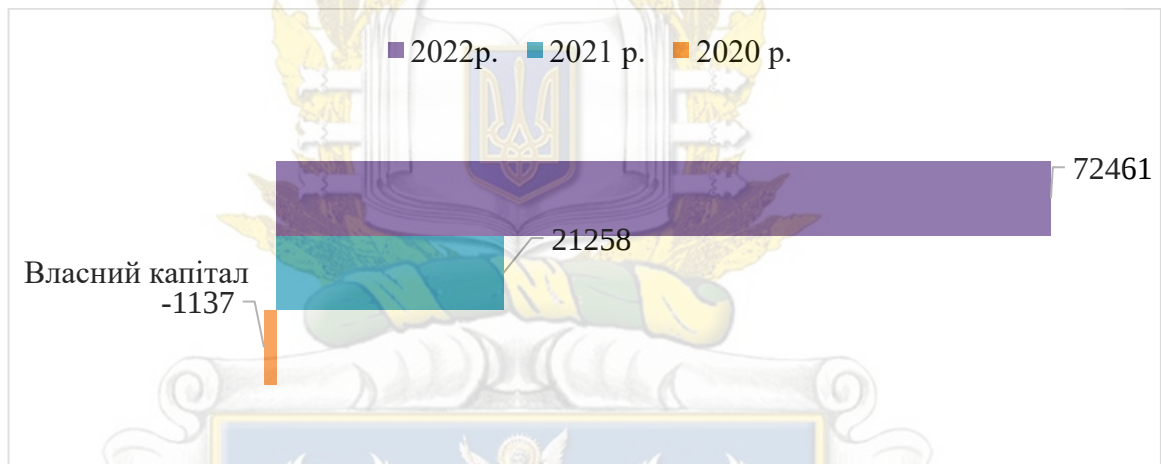


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни власного капіталу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

У 2022 році загальна сума зобов'язань на кінець періоду становила 183917 тис. грн, що на 81138 тис. грн більше ніж у 2020 році. Це обумовлено, насамперед тим, що в країні війна й задля забезпечення нормального функціонування підприємство залучало кошти із зовнішніх джерел фінансування. Динаміка поточних зобов'язань відображена на рис. 2.4.

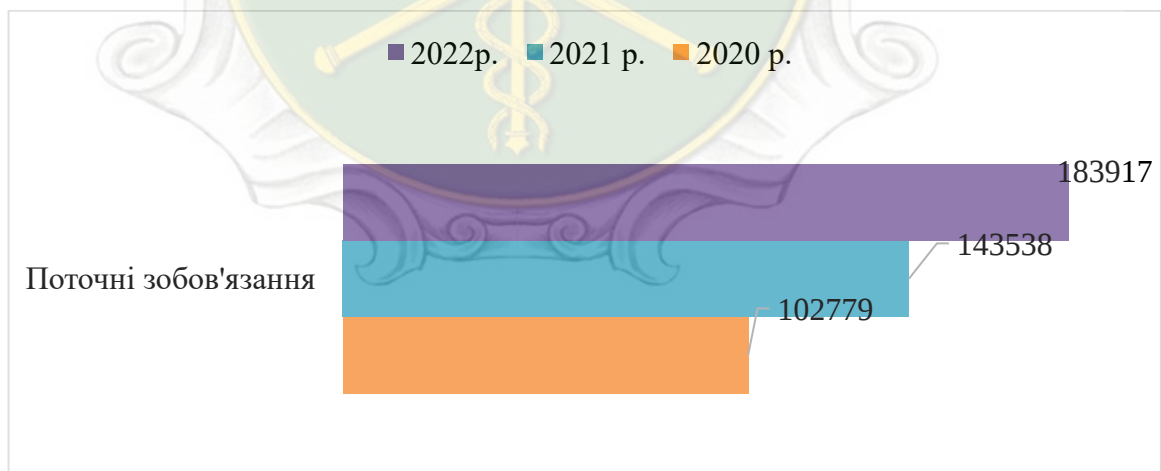


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни поточних зобов'язань ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

В цілому, аналізуючи баланс за його підсумком (рис. 2.5) варто зазначити, що у 2022 році відносно 2020 року відбулося зростання активів. Зокрема, оборотних активів на загальну суму 9712 тис. грн.. Динаміка зміни балансу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» подано на рис. 2.5.

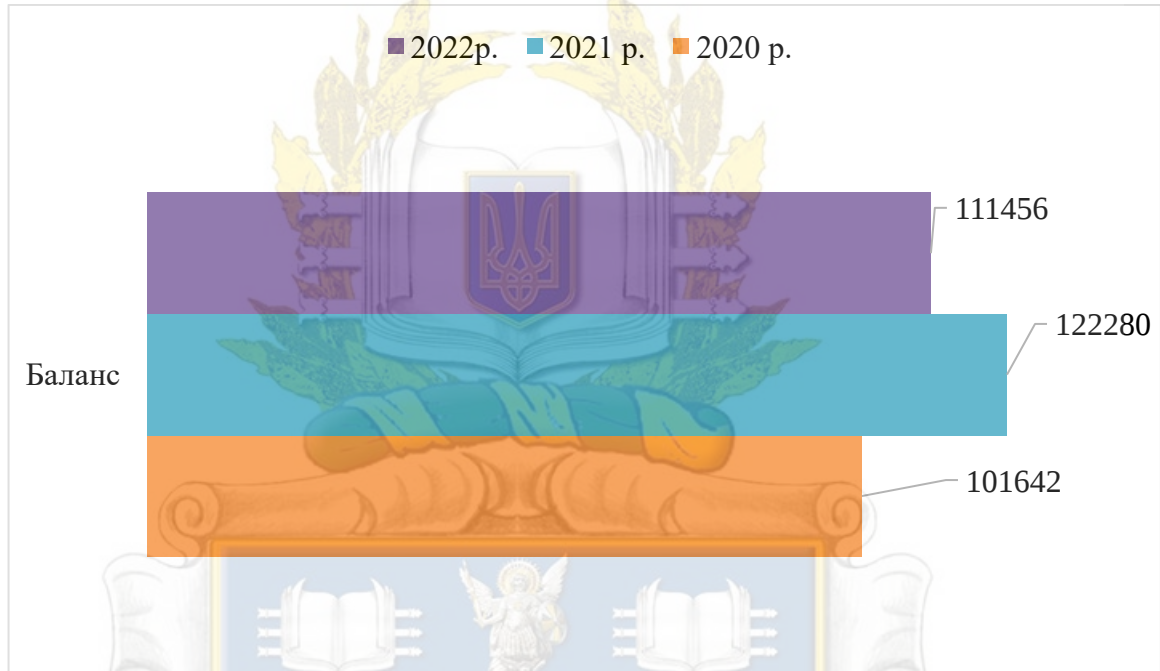


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни валюти балансу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Проаналізуємо ступінь ліквідності балансу підприємства - таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Показники                       | Період, тис. грн. |        |        | Відхилення        |           |                  |           |
|---------------------------------|-------------------|--------|--------|-------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                 | 2020 р            | 2021 р | 2022 р | абсол., тис. грн. |           | темп приросту, % |           |
|                                 |                   |        |        | 2021/2020         | 2022/2021 | 2021/2020        | 2022/2021 |
| 1                               | 2                 | 3      | 4      | 5                 | 6         | 7                | 8         |
| Найбільш ліквідні активи (A1)   | 534               | 2546   | 364    | 2012              | -2182     | 4,77             | 0,14      |
| Швидко реалізовані активи (A2)  | 534               | 2546   | 364    | 2012              | -2182     | 4,77             | 0,14      |
| Повільно реалізовані актив (A3) | 98392             | 114591 | 105751 | 16199             | -8840     | 1,16             | 0,92      |
| Важко реалізовані активи (A4)   | 2512              | 4355   | 2614   | 1843              | -1741     | 1,73             | 0,6       |
| Баланс                          | 101642            | 122280 | 111456 | 20638             | -10824    | 120,30           | 91,14     |

Закінчення табл. 2.5

| 1                                       | 2      | 3       | 4       | 5      | 6      | 7      | 8     |
|-----------------------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| Найбільш термінові зобов'язання (П1)    | 97263  | 133798  | 171079  | 36535  | 37281  | 1,38   | 1,28  |
| Короткострокові зобов'язання (П2)       | 5516   | 9740    | 12838   | 4224   | 3098   | 1,76   | 1,32  |
| Власні засоби (П4)                      | -1137  | 21258   | 72461   | 22395  | 51203  | -18,69 | 3,40  |
| Баланс                                  | 101642 | 122280  | 111456  | 20638  | -10824 | 120,30 | 91,14 |
| Платіжний недолік / надлишок, тис. грн. |        |         |         |        |        |        |       |
| Перша нерівність $A1 > П1$              | -96729 | -131252 | -170715 | -34523 | -39463 | 1,35   | 1,30  |
| Друга нерівність $A2 > П2$              | -4982  | -7194   | -12474  | -2212  | -5280  | 1,44   | 1,73  |
| Третя нерівність $A3 > П3$              | 98392  | 114591  | 105751  | 16199  | -8840  | 1,16   | 0,92  |
| Четверта нерівність $П4 < A4$           | 3649   | -16903  | -69847  | -20552 | -52944 | -4,63  | 4,13  |

З представлених в таблиці 2.5 даних видно, що протягом досліджуваного періоду баланс підприємства є абсолютно ліквідним, оскільки: виконуються всі нерівності; у підприємства є власний оборотний капітал; усі необоротні та частина оборотного капіталу сформовані за рахунок власних коштів підприємства [46].

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Показники                                                      | Період, коеф. |         |         | Відхилення    |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                | 2020 р.       | 2021 р. | 2022 р. | абсол., коеф. |               | абсол., коеф. |               |
|                                                                |               |         |         | 2021/<br>2020 | 2022/<br>2021 | 2021/<br>2020 | 2022/<br>2021 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності $((A1 + A2 + A3) / (П1 + П2))$ | 0,97          | 0,83    | 0,58    | -0,14         | -0,25         | 0,85          | 0,69          |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності $((A1 + A2) / (П1 + П2))$       | 0,01          | 0,04    | 0,003   | 0,03          | -0,037        | 4             | 0,075         |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності $(A1 / (П1 + П2))$           | 0,005         | 0,02    | 0,001   | 0,015         | -0,019        | 4             | 0,05          |

З таблиці 2.6 видно, що всі показники даної групи: відповідають встановленим нормативам (і навіть перевищують нормативні значення); до кінця розглянутого періоду помітна тенденція до збільшення (в порівнянні з початком періоду) значень коефіцієнтів [46].

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| №  | Стаття                                                    | 2020 р.              |                             | 2021 р.              |                             | 2022 р.              |                             | Відхилення<br>2022 р. від 2020<br>р. (+,-) |                             |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
|    |                                                           | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період | За звітний<br>період                       | За<br>аналогічний<br>період |
| 1  | 2                                                         | 3                    | 4                           | 5                    | 6                           | 7                    | 8                           | 9                                          | 10                          |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції                     | 234825               | 241068                      | 268468               | 234825                      | 102228               | 268468                      | -132597                                    | 27400                       |
| 2. | Собівартість реалізованої продукції                       | (150320)             | (164604)                    | (175083)             | (150320)                    | (95779)              | (175083)                    | 54541                                      | -10479                      |
| 3. | Валовий: прибуток                                         | 84505                | 76464                       | 93385                | 84505                       | 6449                 | 93385                       | -78056                                     | 16921                       |
| 4. | Інші операційні доходи                                    | 766                  | 1106                        | 697                  | 766                         | 99                   | 697                         | -67                                        | -409                        |
| 5. | Адміністративні витрати                                   | (23775)              | (22272)                     | (29436)              | (23775)                     | (16886)              | (29436)                     | 6889                                       | -7164                       |
| 6. | Витрати на збут                                           | (60991)              | (52461)                     | (83683)              | (60991)                     | (36791)              | (83683)                     | 24200                                      | -31222                      |
| 7. | Інші операційні витрати                                   | (4950)               | (2757)                      | (1344)               | (4950)                      | (3861)               | (1344)                      | 1089                                       | 1413                        |
| 8. | Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток |                      | 80                          |                      |                             |                      |                             |                                            |                             |
|    | Збиток                                                    | (4445)               |                             | (20381)              | (4445)                      | (50990)              | (20381)                     | -46545                                     | -20381                      |
| 9. | Фінансові витрати                                         | (118)                | (11)                        | (200)                | (118)                       | (183)                | (3861)                      | -65                                        | -3850                       |

## Закінчення таблиці 2.7

| 1   | 2                                                            | 3      | 4  | 5       | 6      | 7       | 8       | 9      | 10     |
|-----|--------------------------------------------------------------|--------|----|---------|--------|---------|---------|--------|--------|
| 11. | Фінансовий<br>результат до<br>оподаткування<br>:<br>прибуток |        | 69 |         |        |         |         |        |        |
|     | Збиток                                                       | (4563) |    | (20581) | (4563) | (51203) | (24242) | -46640 | -24242 |
| 12. | Чистий<br>фінансовий<br>результат:<br>Прибуток               |        | 69 |         |        |         |         |        |        |
|     | Збиток                                                       | (4563) |    | (20581) | (4563) | (51203) | (24242) | -46640 | -24242 |

Так, у 2022 році підприємством було отримано збитків на суму 2424 тис. грн, що перевищує 2020 рік на 46640 тис. грн. Сприяло такій ситуації й те, що у 2022 році значно зросли витрати на збут, адміністративні витрати.

ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» у 2022 році, як і в попередні два роки, працював збитковою. Так, у 2022 році підприємством було отримано збитків на суму 2424 тис. грн, що перевищує 2020 рік на 46640 тис. грн. Сприяло такій ситуації й те, що у 2022 році значно зросли витрати на збут, адміністративні витрати [46].

## 2.2 Дослідження маркетингового середовища та оцінка конкурентних позицій ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Для здійснення маркетингових функцій досліджуване підприємство має власний відділ маркетингу. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» і підпорядковуються директору підприємства.

Відділ маркетингу очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється директором підприємства.

Структура відділу маркетингу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» зображена на рис.2.6. Розглянемо її детальніше.

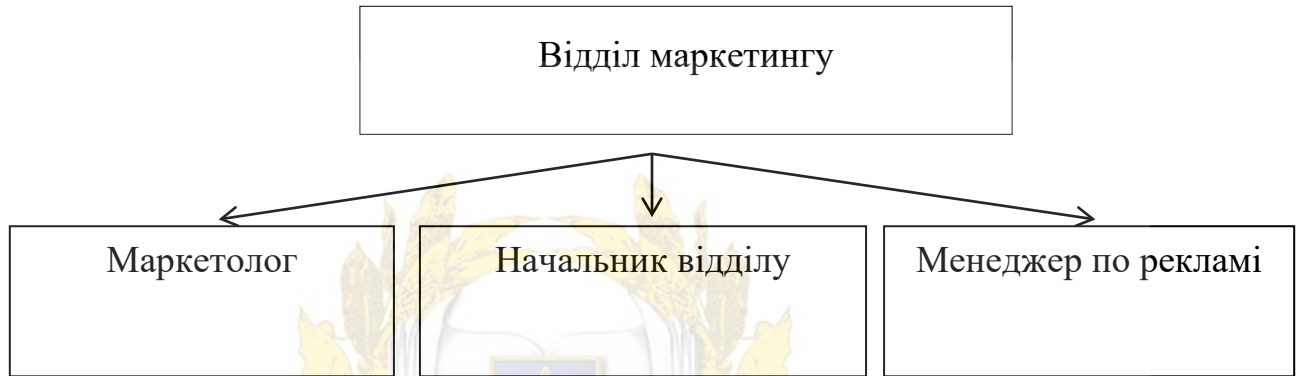


Рисунок 2.6 - Структура відділу маркетингу ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Начальник відділу - забезпечує реалізацію матеріально-технічних ресурсів на будівельні об'єкти відповідно до затвердженої номенклатури та графіків виконання робіт, вивчення ринків і перспектив їх розвитку, виявлення потреб будівельних організацій у матеріалах і послугах, здійснення збутових операцій. Маркетолог – здійснює аналіз і прогнозування основних кон'юктуро-утворюючих факторів потенційних ринків збуту випускаємої підприємством

На підприємстві частина функцій відділу маркетингу виконується іншими відділами, такими як: планово-економічним відділом, фінансовою групою, відділом збуту, директором з питань маркетингу та збуту продукції, відділом матеріально-технічного забезпечення.

Номенклатура товарів, що виробляє ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»: гранітний щебінь; відсів; блок гранітний пиляний; плита полірована; плита термооброблена; плита термооброблена фігурна; бруківка колота; столешня полірована [46].

Структура доходів за товарними групами наведена на рис. 2.7.

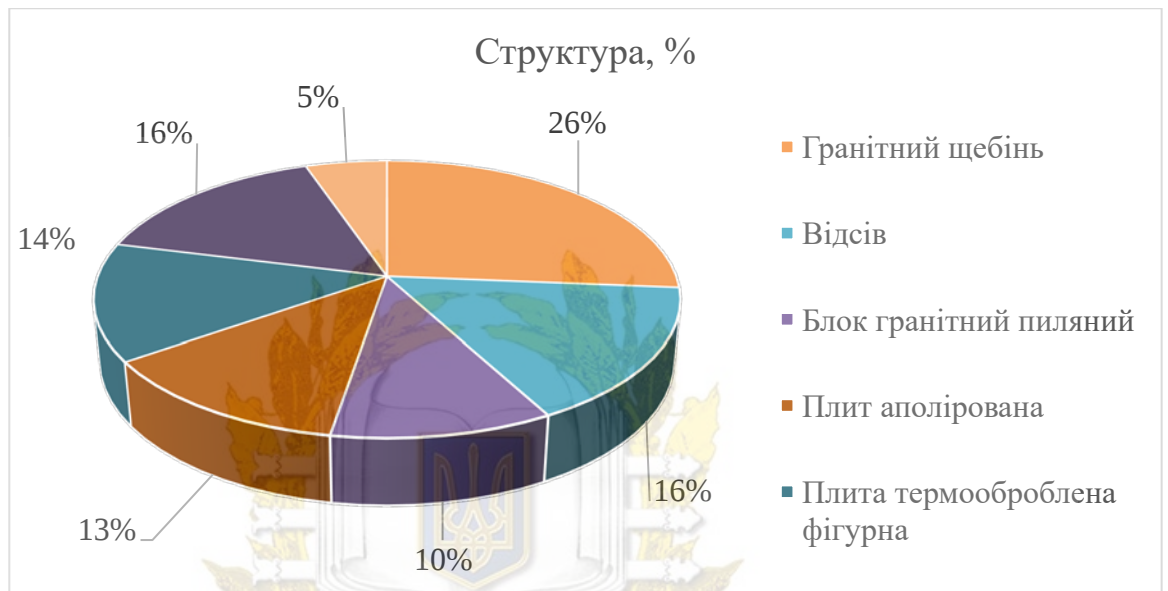


Рисунок 2.7 – Структура товарної продукції ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» у 2022 році

Задля оцінки конкурентного середовища нами було проведено аналіз підприємств добувної промисловості регіону.

Для моніторингу маркетингового середовища діяльності та стану конкурентоспроможності пропонуємо використовувати індекси для різних груп бізнес-процесів та інтегральні індекси для кожного потенціалу і загальний інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємств гірничодобувної галузі. Для цього були вибрані три підприємства гірничодобувної галузі Вінницької області: ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр» (Г), ПрАТ «Стрижавський кар'єр» (С) і ПАТ «Жежелівський кар'єр» (Ж) та дані Держстату України. Серед обраних підприємств основним конкурентом є ПрАТ «Гніванський гранітний кар'єр».

Порівняння показників кожної групи бізнес-процесів з аналогічними показниками підприємства-конкурента (С/Г та Ж/Г) та обчислення окремих показників дозволило визначити індекси конкурентоспроможності для кожної групи бізнес-процесів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Індеси конкурентоспроможності підприємств добувної промисловості Вінницької області

| Група показниківбізнес-процесу                   | Індеси конкурентоспроможності підприємства |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                  | С/Г                                        |      |      |      |      | Ж/Г  |      |      |      |      |
|                                                  | 2017                                       | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Показник виробництва                             | 0,82                                       | 0,79 | 0,75 | 0,75 | 0,66 | 0,66 | 0,61 | 0,64 | 0,48 | 0,47 |
| Показник фінансового стану                       | 0,52                                       | 0,39 | 0,52 | 0,50 | 0,42 | 0,78 | 0,54 | 0,78 | 0,45 | 0,38 |
| Показник конкурентного потенціалу                | 0,99                                       | 0,75 | 1,02 | 0,90 | 0,86 | 0,69 | 0,64 | 0,85 | 0,77 | 0,77 |
| Показник ефективності збуту та просування товару | 1,00                                       | 0,89 | 1,29 | 0,75 | 0,88 | 0,88 | 1,00 | 1,40 | 0,95 | 1,08 |
| Показник соціальної ефективності                 | 1,88                                       | 1,59 | 1,90 | 1,89 | 1,70 | 1,50 | 1,54 | 1,54 | 1,29 | 1,50 |
| Показники екологічності                          | 3,07                                       | 3,07 | 3,07 | 3,07 | 3,07 | 1,89 | 1,59 | 1,59 | 1,58 | 1,54 |
| Показник конкурентоспроможності продукції        | 4,95                                       | 4,95 | 4,95 | 4,95 | 4,95 | 2,38 | 2,38 | 2,38 | 2,38 | 2,38 |
| Показник іміджу підприємства                     | 0,81                                       | 0,81 | 0,81 | 0,76 | 0,76 | 1,90 | 2,09 | 2,09 | 1,60 | 1,36 |

Згідно з даними таблиці 2.8, можна зазначити, що ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» у період з 2017 по 2021 рр виявився провідним серед своїх конкурентів у показниках виробництва. Важливо відзначити, що підприємство стабільно покращувало ці показники протягом цього періоду. Аналіз фінансового стану підприємств показав аналогічну тенденцію [17].

Зокрема, ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» відрізняється кращою ліквідністю, фінансовою стійкістю та діловою активністю. Цей успіх можна пояснити тим, що на підприємстві, відповідно до стратегії виробничої логістики, було організовано виробництво додаткових продуктів, таких як тротуарна плитка та електроди. Будівельні матеріали є важливими при будівництві і ремонті доріг, залізничних трас, житлових будинків, і це дало можливість підприємству знайти нові ринки збуту для своєї продукції.

Високий показник просування продукції свідчить про ефективність і успішність маркетингових заходів товариства, спрямованих на просування цих товарів на ринку. Це може вказувати на високий попит на товар саме

даного підприємства. Може свідчити про те, що товариство має конкурентну перевагу на ринку, товар відповідає високим стандартам якості і задовольняє потреби споживачів, а також ефективну комунікацію зі своєю аудиторією.

Важливим етапом при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств є визначення індексу конкурентоспроможності підприємства за маркетинговим потенціалом. Результати даного розрахунку представлені у табличному вигляді (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства добувної промисловості

| Показник                                                   | Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                            | Підприємства                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|                                                            | С/Г                                                     |      |      |      |      | Ж/Г  |      |      |      |      |
|                                                            | 2017                                                    | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Індекс конкурентоспроможності за маркетинговим потенціалом | 1,06                                                    | 0,92 | 1,32 | 0,74 | 0,85 | 0,85 | 1,00 | 1,43 | 0,92 | 1,06 |
| Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства    | 1,03                                                    | 0,88 | 1,11 | 0,90 | 0,85 | 0,97 | 0,95 | 1,19 | 0,80 | 0,79 |

Індекс конкурентоспроможності за маркетинговим потенціалом свідчить про те, що провідні позиції займає ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр». Товариство активно працює над пошуком нових ринків збуту, розширює свій продуктивний асортимент у тих сегментах, де попит на сьогоднішній день зростає, зокрема, це стосується будівельних матеріалів. Крім того, в рамках транспортної логістики надаються послуги автотранспорту для перевезення вантажів для сторонніх організацій та населення [17].

Нами було виділено головних конкурентів для досліджуваного підприємства та здійснено оцінку рівня його конкурентоздатності до відношенню до них. Отримані дані були використані для побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоздатності подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентів ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Показник<br>(1 - дуже погано, 10 - дуже добре)   | ТОВ<br>«Стрижавський кар'єр» | ТОВ<br>«Іванівський<br>«спецкар'єр» | ТОВ<br>«Самчинецький<br>щебеневий завод» |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. Асортимент продукції, що виробляється         | 7                            | 5                                   | 9                                        |
| 2. Екологічність продукції                       | 8                            | 7                                   | 4                                        |
| 3. Технології, що використовуються               | 7                            | 9                                   | 5                                        |
| 4. Рівень сервісу для покупця                    | 5                            | 6                                   | 3                                        |
| 5. Зручність доставки                            | 6                            | 7                                   | 4                                        |
| 6. Зручність взаємодії з постачальником          | 5                            | 7                                   | 3                                        |
| 7. Можливість індивідуального підходу до покупця | 9                            | 3                                   | 7                                        |
| 8. Цінова політика                               | 6                            | 6                                   | 5                                        |
| 9. Політика знижок                               | 5                            | 8                                   | 6                                        |
| 10. Документальне оформлення поставок            | 9                            | 9                                   | 6                                        |
| Всього балів за показниками 1 - 10               | 67                           | 67                                  | 52                                       |
| Середній бал за показниками (Всього балів / 10)  | 6,70                         | 6,70                                | 5,20                                     |

З представлених в таблиці 2.10 видно, що найближчим конкурентом ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» є ТОВ «Стрижавський кар'єр». Інші конкуренти, наприклад, ТОВ «Самчинецький щебеневий завод», поступаються ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр», а також безпосереднім конкурентам розглянутого підприємства [17].

Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку.

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю

матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо [7].



Рисунок 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ  
«Гніванський гранітний кар'єр»

В умовах мінливих ринкових відносин і нинішньої конкуренції слід тримати руку на пульсі свого бізнесу. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він надає можливість

дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози [6].

Проведемо SWOT-аналіз по підприємству таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Розширюється виробництво</p> <p>Зростає чисельність персоналу та активів підприємства</p> <p>Модернізується обладнання підприємства</p> <p>Зростає асортимент пропонованої продукції, товарів і послуг</p> <p>Продукція реалізується по всій країні а також спрямовується на експорт</p> <p>Низький коефіцієнт плинності кадрів</p> <p>Висока якість продукції, що виробляється</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Слабкий PR</p> <p>Або не інформативний сайт</p> <p>Сайт не має оновлення (не всі розділи)</p> <p>На сайті відсутня інформація для зворотнього зв'язку підприємства із споживачами</p> <p>Погано налагоджене податкове планування</p> <p>Відсутні програми навчання і підвищення кваліфікації фахівців і робітників основного виробництва</p> <p>Існує залежність від рівня встановлюваних податків</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Додаткова модернізація виробничих потужностей допоможе наростити обсяги продукції, що випускається</p> <p>Зростання частки експорту посприє отриманню додаткових доходів</p> <p>Нарощування обсягів діяльності всередині країни допоможе збільшити частку ринку</p> <p>Зростання професіоналізму персоналу дозволить знизити обсяги БРАКУ і збільшити продуктивність праці</p> <p>Застосування нових ресурсозберігаючих технологій дозволить знизити собівартість продукції</p> <p>Ще більш ретельне податкове планування дозволить на законних підставах скоротити суму податкових платежів</p> <p>Диверсифікація діяльності дозволить підвищити доходи</p> | <p>Зростання податкового тягара призведе до зростання собівартості</p> <p>Зниження споживчого попиту, що веде до зниження обсягів виробництва в сфері товарів народного споживання</p> <p>Зростання цін на сировину, комунальні та інші споживані у виробництві послуги веде до подорожчання продукції підприємства</p> <p>Немає довгострокової стратегії маркетингу</p> <p>Немає довгострокового плану маркетингової діяльності</p> <p>Не проводяться маркетингові дослідження</p> <p>Значна залежність всього українського ринку від тенденцій світового ринку</p> <p>Не проводяться рекламні кампанії, що знижує число поточних і потенційних споживачів, веде до втрати доходу</p> |

Матриця SWOT містить:

– S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

Наприклад: кращий клієнтський сервіс на ринку, більш доступні ціни.

– W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку.

Наприклад: неефективна реклама, недостатня кількість співробітників.

– О (opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу.

Наприклад: правильне розміщення виробництва.

– Т (threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків.

Наприклад: висока конкуренція на ринку.

За допомогою наведених у таблиці 2.12 даних, можна дійти наступних висновків в середньостроковій перспективі основними стратегічними напрямками розвитку підприємства мають стати:

- розширення обсягів діяльності і збільшення займаної частки ринку;
- диверсифікація діяльності, що дасть можливість знизити ризики і збільшити доходи;

Основними стратегічними загрозами в діяльності підприємства є:

- зростання собівартості виробленої продукції, що веде до зростання цін на продукцію, що відпускається і товари, а також на послуги, що надаються;
- відсутність довгострокової стратегії маркетингу та плану реалізації маркетингової діяльності (а, отже, і бюджету маркетингової діяльності);

До сильних сторін підприємства можна віднести:

- постійну роботу по модернізації виробництва;
- розширення асортименту продукції, що виробляється;

До слабких сторін діяльності підприємства можна віднести:

- відсутність програм з розвитку персоналу;
- слабкий PR і не до кінця налагоджений сайт, який в мережі не просувається, не має зворотного зв'язку з покупцями.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГНІВАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР» НА ЗАСАДАХ МОНІТОРИНГУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

3.1 Запровадження моніторингу складових зовнішнього середовища у маркетингову діяльність підприємства

Стає очевидним, що механізм стратегічного маркетингового управління підприємством вимагає розробки спеціальних методів попередньої діагностики кризи та захисту підприємства від нього. Це стало для нас підставою при розробці методики стратегічного маркетингового моніторингу підприємства.

Проблема формування та впровадження методики стратегічного маркетингового моніторингу відноситься до розряду питань маркетингового проектування, актуальних на сучасному етапі розвитку ринку, що обумовлене збільшенням обсягу інформації, яка збільшується кількістю високошвидкісних комп'ютерних технологій і гострою потребою підприємств у відновленні методів і підходів маркетингової діяльності.

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження стратегічного маркетингового моніторингу є одним з першочергових завдань стратегічного управління підприємством і формуванням передумов для розробки його ефективної стратегії.

Розроблена нами методика стратегічного маркетингового моніторингу успішно реалізована на підприємстві ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр».

Пропонована методика містить у собі п'ять основних розділів: вибір напрямків і об'єктів моніторингу; визначення набору контрольних показників за кожним з об'єктів моніторингу; розробку форм баз даних за об'єктами моніторингу; формування баз даних за об'єктами моніторингу; вибір методів збору та аналізу інформації.

Коротко охарактеризуємо кожний з вищевказаних розділів.

Напрямами стратегічного маркетингового моніторингу визначені зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. У якості об'єктів зовнішнього моніторингу позначені: 1) покупці; 2) конкуренти; 3) галузева інфраструктура. У якості об'єкта внутрішнього моніторингу позначений внутрішній маркетинг. Типові набори контрольних показників за кожним з об'єктів стратегічного маркетингового моніторингу наведено в таблицях 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.

Набір показників моніторингу покупців характеризує потенційних і реальних покупців підприємства, а також задоволеність покупців підприємством.

Показники моніторингу конкурентів характеризують їхню товарно-асортиментну політику, рівень цін за різними видами продукції; стратегії бізнесу, методи маркетингової та господарської діяльності.

Набір показників моніторингу галузевої інфраструктури містить у собі наступні розділи: 1) зміна основних економічних характеристик галузі та динаміку її рушійних сил; 2) зміни елементів конкурентного середовища.

Набір показників моніторингу внутрішнього маркетингу побудований таким чином, щоб простежити весь цикл - від отримання заявки до останнього етапу надання рекламної послуги. Він містить у собі наступні розділи: 1) ефективність комунікативної стратегії в залученні нових потенційних замовників; 2) ефективність обробки замовлень; 3) якість і оперативність виконання замовлення; 4) якість і оперативність діяльності в процесі передачі готової продукції замовникові (упакування, відвантаження, оформлення відповідних документів).

Необхідно відзначити, що наведені типові набори показників є узагальненими, оскільки нами була поставлена мета відобразити суть методики; у процесі практичної реалізації обов'язково необхідно розширити набір показників.

Таблиця 3.1 - Типовий набір контрольних показників моніторингу покупців підприємства

| № п/п                                                                              | Найменування показника                                                                                                                               | Джерела інформації                                   | Періодичність відновлення     |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Дослідження заявок потенційних покупців                                         |                                                                                                                                                      |                                                      |                               |
| 1                                                                                  | Кількість первинних заявок на продукцію підприємства                                                                                                 | Реєстрація первинних заявок у відповідній базі даних | Щомісяця, щокварталу, щорічно |
| 2                                                                                  | Джерела інформації для потенційних покупців, що адресують первинні заявки на підприємство                                                            |                                                      |                               |
| 3                                                                                  | Кількість і питома вага заявок, що надходять від покупців, які отримували послуги підприємства                                                       |                                                      |                               |
| 4                                                                                  | Географічний розподіл вступників заявок                                                                                                              |                                                      |                               |
| 5                                                                                  | Галузевий розподіл вступників заявок                                                                                                                 |                                                      |                               |
| 6                                                                                  | Структура заявок за видами і призначенням послуг                                                                                                     |                                                      |                               |
| 2. Дослідження обсягів надання послуг                                              |                                                                                                                                                      |                                                      |                               |
| 7                                                                                  | Географічний і галузевий розподіл покупців                                                                                                           | Договору на поставку продукції підприємства          | Щомісяця, щокварталу, щорічно |
| 8                                                                                  | Структура продажу за видам і призначенням послуг                                                                                                     |                                                      |                               |
| 9                                                                                  | Питома вага в загальному обсязі продажу замовлень від покупців, що звернулися на підприємство повторно                                               |                                                      |                               |
| 10                                                                                 | Період часу від надходження заявки до добутку передоплати за договором                                                                               |                                                      |                               |
| 11                                                                                 | Умови співробітництва за договором                                                                                                                   |                                                      |                               |
| 3. Дослідження задоволеності покупців результатами співробітництва з підприємством |                                                                                                                                                      |                                                      |                               |
| 12                                                                                 | Кількість покупців, готових дати позитивні рекомендації                                                                                              | Особисте спілкування з покупцями                     | Щокварталу, щорічно           |
| 13                                                                                 | Питома вага покупців, готових продовжити співробітництво з підприємством, у загальній кількості покупців, яким необхідна надалі аналогічна продукція |                                                      |                               |

Таблиця 3.2 - Типовий набір контрольних показників моніторингу конкурентів підприємства

| № п/п                                                                                   | Найменування показника                                            | Джерела інформації                                                                           | Періодичність відновлення                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. Дослідження товарно-асортиментної політики конкурентів                               |                                                                   |                                                                                              |                                             |
| 1                                                                                       | Поява нових видів продукції (послуг)                              | Рекламна продукція, комерційні пропозиції, інформація, одержувана від потенційних замовників | Кожний квартал, в міру отримання інформації |
| 2                                                                                       | Зняття із переліку певних видів послуг                            |                                                                                              |                                             |
| 3                                                                                       | Застосовувані види сировини, матеріалів                           |                                                                                              |                                             |
| 4                                                                                       | Застосовувані типи конструкцій                                    |                                                                                              |                                             |
| 5                                                                                       | Складність маркетингових проектів                                 |                                                                                              |                                             |
| 2. Дослідження рівня цін конкурентів                                                    |                                                                   |                                                                                              |                                             |
| 6                                                                                       | Ціни аналогічних послуг рекламних агенцій                         | Прайс-листи, комерційні пропозиції, маркетингова розвідка                                    | Кожний квартал '                            |
| 7                                                                                       | Ціни аналогічних послуг маркетингових агентств повного циклу      |                                                                                              | Кожний квартал                              |
| 8                                                                                       | Ціна друкованої продукції                                         |                                                                                              | Щомісяця                                    |
| 9                                                                                       | Ціна рекламного ролика                                            |                                                                                              | Щомісяця                                    |
| 10                                                                                      | Вартість розробки торгової марки                                  |                                                                                              | Кожний квартал                              |
| 11                                                                                      | Вартість розробки програми просування торгової марки              |                                                                                              | Кожний квартал                              |
| 12                                                                                      | Вартість виготовлення аудіореклами                                |                                                                                              | Щомісяця                                    |
| 13                                                                                      | Застосовувана система знижок                                      |                                                                                              | Кожний квартал                              |
| 3. Дослідження стратегій, методів маркетингової та господарської діяльності конкурентів |                                                                   |                                                                                              |                                             |
| 14                                                                                      | Засоби, акценти, напрямки маркетингових комунікацій               | Реклама конкурентів, публікації у пресі, спілкування з фахівцями, маркетингова розвідка      | Кожний квартал в міру подання інформації    |
| 15                                                                                      | Участь у міжнародних і регіональних виставках                     |                                                                                              |                                             |
| 16                                                                                      | Рівень підготовки та мотивації персоналу відділів маркетингу      |                                                                                              |                                             |
| 17                                                                                      | Висновок партнерських угод і вступ у галузеві стратегічні альянси |                                                                                              |                                             |

Таблиця 3.3 - Типовий набір контрольних показників моніторингу галузевої інфраструктури підприємства

| № п/п                                              | Найменування показника                                                                                         | Джерела інформації                                                 | Періодичність відновлення             |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Зміна основних економічних характеристик галузі |                                                                                                                |                                                                    |                                       |
| 1                                                  | Динаміка інвестицій в основний капітал                                                                         | Дані Держкомстату України, галузеві журнали                        | Кожний квартал                        |
| 2                                                  | Обсяг послуг, виконаних за договорами                                                                          |                                                                    |                                       |
| 3                                                  | Запровадження в дію нових виробничих потужностей                                                               |                                                                    |                                       |
| 2. Елементи конкурентного середовища               |                                                                                                                |                                                                    |                                       |
| 4                                                  | Склад і динаміка стратегічних груп конкурентів                                                                 | Публікації у пресі, спілкування з фахівцями, маркетингова розвідка | Щороку, в міру надходження інформації |
| 5                                                  | Поява нових конкурентів                                                                                        |                                                                    |                                       |
| 6                                                  | Поява нових і ліквідація існуючих рекламних агентств                                                           |                                                                    |                                       |
| 7                                                  | Розробка та впровадження рекламними агентствами нових конструктивних рішень                                    |                                                                    |                                       |
| 8                                                  | Поява нових видів послуг                                                                                       |                                                                    |                                       |
| 9                                                  | Зміни цін і умов роботи металургійних заводів і комбінатів як постачальників основної сировини - металопрокату |                                                                    |                                       |

Таблиця 3.4 - Типовий набір контрольних показників моніторингу внутрішнього маркетингу підприємства

| № п/п | Найменування показника                                                                      | Оптимальне значення показника                                                              |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Середня кількість замовлень, що надійшли протягом місяця                                    | Оптимально - від 100 до 200 замовлень                                                      |
| 2     | Забезпеченість потенційних замовників інформацією про підприємство та пропоновану продукцію | Досягається шляхом організації ефективної стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій |

Закінчення табл. 3.4

|   |                                                                                                    |                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Тривалість підготовки відповіді на заявку замовника у відділі маркетингу                           | Максимально припустимий час - три дні (при складній заявці). Оптимально - протягом дня вступу запиту |
| 4 | Тривалість виконання завдання                                                                      | Максимально припустимий час - 10 днів (при складному замовленні). Оптимально - протягом 1 - 3-х днів |
| 5 | Тривалість розробки відеоролика (аудіо ролика) на замовлення                                       | Максимально припустимий період розробки замовлення                                                   |
| 6 | Тривалість термінів виготовлення замовлення                                                        | 3-10 днів                                                                                            |
| 7 | Якість упакування готової продукції                                                                | Відсутність ушкоджень від транспортування продукції                                                  |
| 8 | Виконання графіків замовлення                                                                      | Зрив загального строку виготовлення кожного замовлення допустимо не більше ніж на 5 днів             |
| 9 | Кількість рекламаций за якістю робіт, технічної документації і монтажу, що надходять від замовника | Ідеальний варіант - повна їхня відсутність                                                           |

Для маркетингу характерна значимість прямих контактів з потенційними замовниками. Тому фундаментальною частиною стратегічного маркетингового моніторингу підприємства є відповідні бази даних як організовані масиви докладних відомостей про окремих покупців, у тому числі потенційних, які складаються в електронному та паперовому варіантах.

Як вважають дослідники, маркетинг на основі баз даних покупців є процес створення, підтримки та використання баз даних про покупців, а також інших баз даних з метою встановлення контактів з покупцями і здійснення угод [16].

Ведення баз даних вимагає додаткових витрат на комп'ютерне устаткування та спеціальні програми. Однак, на нашу думку, якісні бази даних дозволяють збільшити обсяги надання послуг у такій мірі, що отриманий прибуток у багато разів перевищить витрати на її створення та

ведення супроводження Нами розроблені електронні форми основних баз даних і представлені в даній роботі (рис. 3.1).

#### Заявки клієнтів

| № п/п | Організація | Країна / регіон | Населений пункт | Поштова адреса | Контактні телефони | Предмет замовлення | Результат переговорів | Джерело інформації про підприємство | Відповідальний |
|-------|-------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------|
|       |             |                 |                 |                |                    |                    |                       |                                     |                |
|       |             |                 |                 |                |                    |                    |                       |                                     |                |

#### Конкуренти

| № п/п | Організація | Країна / регіон | Населений пункт | Поштова адреса | Контактні телефони | Адреса електронної пошти, сайт | номенклатура, що випускається |
|-------|-------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|       |             |                 |                 |                |                    |                                |                               |
|       |             |                 |                 |                |                    |                                |                               |

Рисунок 3.1 - Форми електронних баз даних, використовуваних в рамках методики стратегічного маркетингового моніторингу

Методи збору та аналізу інформації в рамках сформованої системи моніторингу умовно розділені на загальні і цільові.

Загальні методи більшою мірою стосуються рівня підвищення кваліфікації персоналу конкурентів, тому що зміна даних ключових характеристик відбувається поступово та легко відслідковується. Загальні методи містять у собі вивчення маркетингових проектів, рекламного портфолію підприємств, які публікуються у спеціалізованих виданнях, матеріалів з журналів і преси, звітів інвестиційних аналітиків, урядових доповідей, результатів академічних досліджень, матеріалів галузевих конференцій і виставок, спілкування зі співробітниками галузевих підприємств.

Цінність загальних методів полягає в тому, що вони дозволяють одержувати інформацію не тільки про існуючих конкурентів і послуги, але і про тенденції, що впливають на ринковий попит рекламних послуг.

Цільові методи спрямовані на конкретні підприємства та мають на меті одержання конкретної інформації з таких ключових характеристик, як витрати і ціни, якість послуг, що надаються. Цільові методи містять у собі: відвідування підприємств, опитування споживачів, дилерів і агентів, зіставлення товарів, ціновий моніторинг.

Цільові методи збору і аналізу конкурентної інформації вимагають більше зусиль, тому часто здобувають характер маркетингової розвідки.

Крім того, на відміну від загальних методів, що не мають чітких тимчасових і періодичних обмежень, цільовий збір і аналіз інформації повинен здійснюватися регулярно. Наприклад, результати цільового моніторингу оформляються на перше число кожного місяця.

### 3.2 Проблеми та заходи щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

Підчас вивчення діяльності відділу маркетингу були виявлені наступні проблеми маркетингової діяльності та маркетингового середовища ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Проблеми маркетингової діяльності ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр»

| Виявлена проблема                                                  | Суть проблеми                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                  | 2                                                                                                                                                       |
| Ринкові сегменти визначені не точно.                               | Немає чітких пріоритетів по кожному сегменту. Сучасні технології сегментування ринку не застосовуються.                                                 |
| Відсутнє розуміння мети споживачів в тому чи іншому сегменті ринку | Продаж товару не досягають очікуваного рівня. Продукція конкурентів продається краще. Останнє маркетингове дослідження проводилося більше 3 років тому. |
| Підприємство концентрується тільки на найближчих конкурентів       | Діяльність відокремлених конкурентів і їх технології виробництва не розглядаються. Немає системи збору та поширення інформації про конкурентів.         |
| Проблеми у відносинах із зацікавленими сторонами                   | Наявність претензій з боку споживачів. Дистриб'ютори, дилери не найкращі (неякісні поставки, не приділяють пріоритетної уваги продукції підприємства).  |

Закінчення табл. 3.5

| 1                                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В останні роки компанія не проводить пошуків нових можливостей (ринки збуту, нові пропозиції та ін.), використовуючи тільки ті, які вже є | Немає системи стимулювання потоку нових ідей від партнерів.<br>Не до кінця налагоджені зв'язки з партнерами підприємства                                                                                                                                             |
| В процесі планування помітні суттєві недоліки                                                                                             | У маркетинговому плані відсутні необхідні компоненти або логіка<br>Плани не пов'язані з моделюванням фінансових результатів, не передбачають альтернативних стратегій<br>плани не враховують виникнення непередбачених обставин                                      |
| Товарна стратегія і стратегія обслуговування потребують коригування                                                                       | Номенклатура продукції та товарів підприємства занадто велика, що негативно позначається на його виробничих витратах.<br>Підприємство слабо займається крос-селінгом (продажем товару разом з додатковими товарами і послугами)                                      |
| Підприємство не намагається побудувати сильний бренд                                                                                      | Цільова аудиторія погано знайома з діяльністю підприємства. Споживачі або не знають про підприємство, або не вважають бренд підприємства найкращим. Розподіл бюджетних коштів між різними інструментами маркетингу залишається практично незмінним                   |
| Підприємство не намагається побудувати сильний бренд                                                                                      | Заходи по просуванню продукції, товарів і послуг не враховують належною мірою показники прибутку на інвестований капітал (недооцінена роль інвестицій)                                                                                                               |
| Недоліки в організації роботи відділу маркетингу заважають ефективному маркетингу підприємства                                            | Є окремі проблемні моменти в комунікації відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства.<br>Не всі сучасні технології маркетингу використовуються в маркетинговій діяльності підприємства.                                                                    |
| Підприємство не одержує максимальної користі з нових технологій                                                                           | Підприємство в недостатній мірі використовує Інтернет.<br>Сайт підприємства неінформативний, не наповнений потрібним контентом, рідко оновлюється. Автоматизована система продажів компанії застаріла. Відділ маркетингу потребує розробки інструментальних панелей. |

Усі вище зазначені проблеми перешкоджають розвитку маркетингової діяльності підприємства, розвитку підприємства у цілому, через те що підприємство недоотримує прибуток та втрачає потенційних клієнтів.

Спираючись на наявну інформацію можна запропонувати наступні заходи, які будуть направлені на нейтралізацію виявлених проблем і зростання ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр».

#### 1.Визначення ринкових сегментів.

Сегментування клієнтів повинно вестися по шуканим вигодам. Потрібно розробити чітку ієрархію споживчих груп [24].

## 2. Визначення мети споживачів в тому чи іншому сегменті ринку.

Маркетинговий план підприємства повинен мати за мету встановлення цілей за обсягом продажів, витрат і прибутків на рік, з розбивкою очікуваних результатів за кварталами або місяцями. У випадку, не відповідності очікуванням, потрібно врахувати причини: економічні умови, зміна споживчих переваг, краща пропозиція конкурентів або неправильне ціноутворення [25].

Отже, повноцінні дослідження споживачів слід проводити не рідше ніж один раз на рік (але краще частіше).

Кращим із досліджень є безперервний діалог з цільовими споживачами, причому як з окремими покупцями, так і з групою.

## 3. Збір інформації про конкурентів.

Підприємство повинно відстежувати виникнення нових ідей та технологій, які можуть призвести до витіснення з ринку його ключової пропозиції чи виробничого процесу. Варто провести власну структурну реформу, що випускається і маркетингової політики, не чекаючи, поки це зроблять конкуренти. Підприємство може додатково забезпечити своє майбутнє здійснюючи інвестування власних коштів в новітні технології, [16].

## 4. Взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами.

Перед наймом персоналу, керівник має чітко визначити цінності, концепцію, місію, стратегію позиціонування та цільових споживачів підприємства. Лише після цього можна залучити таких працівників, які після навчання будуть «жити брендом підприємства». Успішні бізнесмени навіть у важкі часи думають на перспективу: добре платять персоналу, постачальникам і дистриб'юторам. Така політика дозволяє залучати кращих працівників, постачальників і дистриб'юторів. Вони діють як одна команда, що в довгостроковій перспективі дасть можливість знизити маркетингові витрати, зробити найбільш вигідну цінову пропозицію.

В результаті зростає і рівень доходів, і ринкова частка підприємства. Саме підприємство стає все більш привабливим, інвестори вкладають в компанію більше коштів, і на тривалий термін.

#### 5. Пошук нових можливостей.

Не буває бізнесу без нових ідей:

- безліч цікавих ідей є у співробітників, але вони не знають, кому про них повідомити, і не мотивовані до таких дій;

- постачальники, дистриб'ютори та інші партнери, ймовірно, також могли б надати підприємству цікаві, потенційно вигідні пропозиції;

- існує безліч способів допомогти працівникам генерувати нові ідеї.

Як стимулятор креативності співробітників можна запропонувати:

- проводити регулярні конкурси на інноваційні пропозиції;

- фінансувати кращі ідеї. Найперспективніші концепції передавати відповідним фахівцям для реалізації;

- для управління потоком ідей призначити менеджера високого рівня. Він повинен працювати з комітетом по ідеям, що включає представників усіх великих підрозділів підприємства, в тому числі і відділом маркетингу [37, с.330].

#### 6. Коригування товарної стратегії.

Розширити асортимент завжди простіше, ніж звужити. На перший погляд, чим більше позицій пропонується на продаж, тим більше покупців можна залучити, тим вищі доходи. Але в міру зростання асортименту збільшується і число слабких позицій (невигідних, що не приносять прибутку, непопулярних).

#### 7. Робота щодо посилення бренду підприємства.

Необхідно враховувати, що крім прямої реклами, в формуванні бренду бере участь безліч інших засобів: якість товару, упаковка, надійність доставки, правильність складання рахунків та ін.

Чим вище рівень задоволеності споживачів вашою ціновою пропозицією і якістю товару, тим вище буде вартість бренду.

Кошти, які вкладаються в бренд, необхідно використовувати ефективно (направляти їх перш за все на підвищення якості продукції, на поліпшення обслуговування і логістики).

#### 8. Недоліки в організації роботи відділу маркетингу.

Необхідно розвивати у фахівців з маркетингу «фінансове» мислення. Вони повинні розуміти, що таке маржа, оборот основних фондів, прибуток на капітал, що інвестується, додана вартість і курс акцій. Чим краще фахівці з маркетингу будуть володіти фінансовою термінологією, тим конструктивніше буде їх діалог з фінансистами при захисті бюджету, інвесторами, значущими клієнтами.

Для поліпшення взаємин між відділами продажів і маркетингу можна запропонувати залучати до процесу маркетингового планування співробітників відділу продажів і фінансової служби.

#### 9. Використання підприємством нових технологій.

При максимальній автоматизації системи продажів, багато рутинних маркетингових рішень може прийматися не персоналом підприємства, а програмними засобами. Такий підхід дає можливість оптимізувати ці рішення і домогтися істотної економії робочого часу.

Підприємство може управляти своєю діяльністю за допомогою спеціальних комп'ютерних програм, або панелей. Виділяють три види таких «Приладових панелей» для маркетингу [22]:

Панель управління ринковою діяльністю. Вона включає останні дані про продажі, частку ринку, рівні витрат, ціни на продукцію підприємства і основних конкурентів.

Панель управління маркетинговим процесом. Ця програма здатна давати рекомендації щодо оптимізації тих чи інших стадій маркетингу. Вона дозволяє проводити тестування ринку, підбирати рекламне агентство тощо.

Панель управління маркетинговими інструментами.

Вона являє собою кілька статистичних програм, які можна використовувати при пошуку засобів вирішення певної задачі, середніх відхилень, складанні зведених таблиць, проведенні різних видів аналізу.

Запропоновані заходи можуть поліпшити ефективність рекламної діяльності, а також результативність роботи підприємства в цілому.

Проведемо розрахунок витрат на запропоновані на 2020 р. до реалізації заходи (таблиця 3.6).

Таким чином, планується, що сума витрат на запропоновані заходи на 2024 р. становить 600 тис. грн., що становить всього 0,04% від рівня собівартості готової продукції підприємства за 2023 р.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на запропоновані заходи на 2024 р.

| Напрямок витрат                                                                                  | Сума,<br>тис. грн. | Очікуваний ефект                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модернізація власного сайту                                                                      | 100                | Розширення кола потенційних покупців<br>Отримання відгуку від покупців<br>Популяризація діяльності та продукції підприємства                                                                                                                             |
| Рекламна кампанія в Мережі                                                                       | 250                |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Реєстрація в професійних мережах                                                                 | 10                 |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Проведення маркетингового дослідження щодо конкурентів і перспектив розвитку ринку гофроупаковки | 60                 | Отримання додаткових знань про діяльність і продукцію конкурентів<br>Вивчення продукції і застосовуваних конкурентами технологій виробництва<br>Своєчасна корекція стратегії підприємства                                                                |
| Навчання працівників відділу маркетингу техніці активного продажу в Мережі                       | 50                 | Розширення кола потенційних покупців<br>Збільшення обсягів виробництва і виручки підприємства<br>Отримання відгуку від покупців<br>Популяризація діяльності і продукції підприємства<br>Зростання професійної компетенції працівників відділу маркетингу |
| Розширення PR-діяльності підприємства                                                            | 130                |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Всього                                                                                           | 600                |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Частка витрат за пропонуваними заходами в загальній сумі витрат від рівня 2023 р.,%              | 0,04               |                                                                                                                                                                                                                                                          |

Планується, що вже в 2024 р. на підставі реалізації запропонованих заходів будуть отримані наступні позитивні економічні ефекти (таблиця 3.7)

Таблиця 3.7 – Очікувані економічні ефекти за результатами внесених пропозицій, тис.грн.

| Показник             | Період |          | Відхилення |       |
|----------------------|--------|----------|------------|-------|
|                      | 2022 р | 2024р.   | Абсол.     | Відн. |
| Дохід від реалізації | 102228 | 107339,4 | 5111,4     | 5,0   |
| Собівартість         | 95779  | 97694,6  | 1951,5     | 2,0   |
| Додаткові витрати    |        | 1000     | 1000       | -     |
| Валовий прибуток     | 6449,0 | 8644,8   | 2195,8     | 34,1  |

З представлених розрахунків видно, що за рахунок зростання обсягів виробництва, і, відповідно, виручки від реалізації, збільшення змінних витрат, а також додаткових витрат (на реалізацію запропонованих заходів) відбудеться приріст валового прибутку (на 34,1%). Таким чином, співвідношення додаткових витрат і потенційних доходів говорить про ефективність внесених пропозицій.

Отже, запропоновані заходи позитивно вплинуть на маркетингову діяльність підприємства. За умов посилення невизначеності (війна, пандемія) саме використання маркетингових підходів до моніторингу змін зовнішнього середовища підприємства стане запорукою їх стійкості та успіху.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, можна зробити наступні висновки за результатами виконання роботи. Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності маркетингового середовища, у якому функціонує добувне підприємство. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає використання концепції стратегічного маркетингу.

Втілення цієї концепції дасть змогу підприємствам не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, нівелювати його негативний вплив, використовувати нові можливості, які відкриваються, а й зосередитися на недоліках в організації його діяльності. Отже, стратегічний маркетинг дає змогу прогнозувати потенційні загрози (небезпеки), які можуть виникнути в майбутньому, і передбачати, тобто використовувати можливості, які з'являються.

Перш за все, результати дослідження підтвердили, що адаптація маркетингових стратегій до специфіки добувних підприємств та змін на ринку є необхідною для підвищення конкурентоспроможності. Ретельне вивчення потреб споживачів та розвиток продукції, яка відповідає їхнім вимогам, стають запорукою успіху.

Також важливою роллю в підвищенні конкурентоспроможності є вдосконалення логістичних процесів, що допомагають знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Врахування інноваційних технологій та стратегій у маркетингу також може сприяти досягненню конкурентної переваги.

Зазначені рекомендації та аналітичні висновки є актуальними для добувних підприємств і можуть служити важливим джерелом інформації для розробки ефективних маркетингових стратегій та підвищення їхньої конкурентоспроможності в сучасних умовах глобального ринку.

Досліджуване підприємство ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» є одним із провідних кар'єрів Вінницької області. Нами було проведено

дослідження його діяльності та виявлено наступне. В цілому, аналізуючи баланс за його підсумком варто зазначити, що у 2022 році відносно 2020 року відбулося зростання активів. Зокрема, оборотних активів на загальну суму 9712 тис. грн.

У 2022 році загальна сума зобов'язань на кінець періоду становила 183917 тис. грн, що на 81138 тис. грн більше ніж у 2020 році. Це обумовлено, насамперед тим, що в країні війна й задля забезпечення нормального функціонування підприємство залучало кошти із зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» у 2022 році, як і в попередні два роки, працював збитковою. Так, у 2022 році підприємством було отримано збитків на суму 2424 тис. грн, що перевищує 2020 рік на 46640 тис. грн. Сприяло такій ситуації й те, що у 2022 році значно зросли витрати на збут, адміністративні витрати.

Цінова політика фірми є досить простою. Ціна встановлюється за методом надбавок. Нами пропонується встановити систему знижок: надати знижки постійним клієнтам, знижки за великий обсяг замовлених послуг, приховані знижки (покупцеві у вигляді безплатних послуг).

Збутова політика фірми теж є правильною. Те, що фірма використовує прямий збут, повністю виправдане.

Для вдосконалення діяльності фірми потрібно створення сучасного відділу маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу, на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки послуг і планування асортименту. Ефективність маркетингової діяльності досягається через зусилля, направлені на товар, на ефективне використання всіх видів ресурсів рекламних агентства та створення консолідованого корпоративного соціально-психологічного стану в системі відносин.

ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр» має в своєму товарному портфелі такі товари, які можна успішно рекламувати через мережу інтернет. Орім

того, сприятиме цьому також і те, що наразі багато програм відбудови житла й потреби в будівельних матеріалах зростатимуть.

Вважаємо, для покращення маркетингового середовища товариства добувної промисловості можна використовувати різні стратегії, специфічні для цієї галузі, зокрема:

- розвиток інфраструктури: інвестування в модернізацію та розвиток інфраструктури добувних об'єктів може збільшити продуктивність та знизити витрати;

- оптимізація виробництва: використання сучасних технологій та методів виробництва дасть можливість підвищити ефективність добувних операцій та знизити вплив на навколишнє середовище;

- варто розглянути можливість розширення асортименту продукції або надання додаткових послуг, які відповідають потребам різних сегментів ринку;

- впровадження стандартів сталого розвитку може покращити імідж компанії та забезпечити доступ до ринків, які активно підтримують сталість;

- можливість розширення географії збуту або введення продукції на нові ринки, де попит на добувні товари може бути вищим;

- варто забезпечити ефективну маркетингову стратегію, включаючи рекламу, PR, та співпрацю з іншими підприємствами та галузевими організаціями;

- важливо підтримувати відкритий діалог зі стейкхолдерами, такими як місцева громада, галузеві асоціації та влада, для вирішення спільних питань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2020 Market Research Trends. URL: <https://interqresearch.com/2020-market-research-trends>.
2. Krause O.I. Marketing Internet technologies in the field of services / Digital Economy trends: global challenges, strategy and technologies: Monograph /Edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska. Galati, Romania, 2021. pp. 104-116. (222 p.)
3. Polishchuk I.I., Dovhan Yu.V., Korol I.V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6 (88). С. 99–104.
4. Polishchuk, I., Dovhan, Yu., Hromova, O., Dovhan, L., & Hnydiuk, I. Tools for Marketing Management of the Innovation and Investment Activity. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2022, 2, 43, 228–237.
5. Raiko D., Podrez O., Cherepanova V., Melnikov O., Kharchenko A. Managing costs of the industrial enterprise under the use of secondary resources. *Eastern–European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 4.
6. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>.
7. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. URL: <https://bakertilly.ua/>
8. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2022. №1(4).С.80-87.
9. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2021. Вип. 28. С. 7–14.

10. Безугла Л.С., Пілова К.П., Макуха Ю.М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 95-99.
11. Березюк В. О. Інструментарій маркетингових комунікацій в інтернетсередовищі: класифікація та специфіка використання. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8824>
12. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 6, Том 1. С. 83-87.
13. Бондаренко В. М., Гонтарук Я. В. Формування моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-072/2022-37-67>.
14. Ващук Р. Війна докорінно змінила відносини бізнесу й держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/djuya>.
15. Воробйова С. І. Особливості функціонування комерційних підприємств України в умовах сучасного бізнес-середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1515/1457>.
16. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 5–6, С. 106–112.
17. Гранітні кар'єри Вінницької області. URL: <https://www.karer.in.ua/vinnytsa.php>
18. Давидова А.С. Роль та значення маркетингового потенціалу виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. Т. 2. С. 112-115.
19. Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О., Гахович Н.Г. Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 3-25.

20. Ільїна С. Інструменти моніторингу та аналітики ринку маркетингових досліджень України в системі PROZORRO. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 5. С. 4–10.
21. Ільченко Т. В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 55–59.
22. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 126-134.
23. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101-117.
24. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
25. Краузе О.І. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. за заг. ред. О. Панухник. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 140-146
26. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>
27. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2020 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 4-25.
28. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniyy-ta-pislyavoenniyy-chas.html>

29. Падафа В.Ю. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності добувного підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб.наук.прац. X всеук. наук.-практ. інтер. конф., м. Вінниця, 10 жовт. 2023 р. Вінниця, 2023. Ч. 1. С. 441-448.

30. Падафа В.Ю. Моніторинг маркетингового середовища як система підвищення конкурентоздатності підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ, м. Вінниця, 20 квіт. 2023 р. Вінниця, 2023. Вип. 172. С. 280-286.

31. Панухник О. Війна та бізнес в Україні. 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKP NES\\_2022\\_Panukhnyk\\_O-War\\_and\\_ukrainian\\_business\\_32-34.pdf/](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKP NES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf/)

32. Пачева, Н., Лутай, Л. (2023). Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

33. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2 (31). С. 66–73.

34. Подзігун С.М., Пачева Н.О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти* 2022. № 4(22). С. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267016)

35. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством : монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ. 2018. 353 с.

36. Поліщук І., Гончар О., Довгань Ю. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. Словаччина. 2020. №8. Том 4. С. 60-63.

37. Поліщук І.І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 3 (70). С. 189-193.
38. Поліщук І.І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 353 с.
39. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: колективна монографія. Роздільна: Лерадрук, 2020. С. 347-360.
40. Поліщук І.І., Коновал В.В., Середницька Л.П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку: монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.
41. Полякова Ю. В., Рушишин Н. М. Вітчизняна промисловість в умовах глобалізації: національний та регіональний вимір. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 29–35.
42. Райко Д. В., Подрез О. І. Прогнозування доходу промислових підприємств від проведення капіталізації виробництва. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2019. Вип. 6 (119). С. 25–34.
43. Система методів оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг / Н. М. Смольнякова, О. В. Михайлова, А. М. Волосов, С. М. Шинкар. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 60-75.
44. Сохацька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346–352.
45. Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного

підприємства. *Економіка та держава. Сер. Економічна наука.* № 1. 2019 р. с. 78-82.

46. ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр». URL: <https://karer.biz/>

47. ТОВ «Гніванський гранітний кар'єр». Історія підприємства. URL: <https://karer.biz/istoriya-pidpryyemstva>

48. Храпкіна В.В., Кузнєцова К.В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. *Менеджер.* 2019. № 2. С. 42–53. URL: <https://cutt.ly/oOY4STq>

49. Шевченко А.В., Марчук В.В. Сучасні тренди маркетингових досліджень бізнес-середовища компаній в умовах цифрових трансформацій / А.В. Шевченко, В.В. Марчук // Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. - Національний авіаційний університет. - К., 2-4 березня 2022.

50. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

51. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ier.com.ua/ua/areas\\_of\\_research/business\\_climate?pid=6921/](http://www.ier.com.ua/ua/areas_of_research/business_climate?pid=6921/)

52. Як врятувати бізнес під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/djvfb>.