ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нейл»

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
денної форми навчання
Дорогань Д.В.

Керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Корюгін А.В.

Рецензент:
доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент
Щепанський Едуард Валерійович

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Дорогань Д.В. Управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нейл»– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства. З цією метою розглянуто методологію управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства.

Наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Нейл». Проаналізовано сучасний стан формування та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Висвітлено та запропоновано пропозиції щодо управління змінами в маркетинговій діяльності.

Ключові слова: Маркетингова діяльність, зміни, методи управління змінами, оцінка маркетингової діяльності,, проектний підхід до управління змінами в маркетинговій діяльності , управління змінами в маркетинговій діяльності,фактори вибору маркетингової стратегії.

ANOTATION

Dorogan D. Management of changes in the marketing activities of the enterprise on the example of LLC «Neil» - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's thesis for a master's degree in specialty 073 - Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The master's thesis is devoted to the deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for managing change in the marketing activities of the enterprise. To this end, the methodology of change management in the marketing activities of the enterprise is considered.

The general characteristic of activity of LLC «Neil» is resulted. The current state of formation and management of marketing activities of the enterprise is analyzed.

Suggestions for managing changes in marketing activities are highlighted and proposed.

Key words: Marketing activity, changes, methods of change management, estimation of marketing activity, project approach to change management in marketing activity, change management in marketing activity, factors of choice of marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП……...3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……....6
1.1. Сутність управління змінами в маркетинговій діяльності……...6
1.2. Методологія управління змінами в маркетинговій діяльності……..13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»……...20
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства……...20
2.2. Оцінка управління маркетинговою діяльністю підприємства…….29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»……..……..40
3.1 Характеристика проектного підходу до управління змінами в маркетинговій діяльності……...40
3.2 Розробка заходів щодо управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства……..43
ВИСНОВКИ……...53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..57
ДОДАТКИ……..62

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до ринкової економіки і становлення сучасної моделі управління економікою вимагають підвищення інноваційної активності у всіх видах діяльності, у тому числі й в маркетинговій діяльності на підприємстві. Маркетингова діяльність реалізується системою маркетингу. Система маркетингу є однією з найважливіших підсистем системи управління підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і успішність поведінки на ринку. Від рівня її розвитку та працездатності залежить поведінка підприємства на ринку, здійснення стратегії конкуренції. Цим визначається важливість для підприємства постійного розвитку маркетингової діяльності, забезпечення її достатності, можливостей складності вирішуваних завдань.

Циклічний характер, що має структура динаміки економічного розвитку підприємства, обумовлює з певною періодичністю виникнення кризові явища, а разом і з тим – необхідність впровадження змін у діяльності підприємства. Виникнення різних нестандартних економічних, і не тільки, ситуацій, а також порушення рівноваги системи підприємства можуть призвести то системних проблем функціонування, а разом і з тим необхідністю проводити зміни у діяльності. У такому разі особливою проблемою у діяльності підприємства стає вибір та своєчасне застосування дієвих, ефективних сучасних методів управління змінами.

Метоюдослідженняє: розробка теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Завдання дослідження:

–дати загальну характеристику ТОВ «Нейл»;

– здійснити аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Нейл»;

– провести оцінку маркетингової діяльності підприємства «Нейл»;

– охарактеризувати систему управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нейл»

– оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нейл»

– розробити пропозиції щодо управління змінами в маркетинговій діяльності ТОВ «Нейл».

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в маркетинговій діяльності.

*Предметом*дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нейл»

Методи дослідження– для вирішення поставлених у роботі задач була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез; комплексний аналіз; аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз графічний, метод SWOT аналізу. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення.

Інформаційну базу дослідження склали документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених-маркетологів, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора. В тому числі, булі використані наступні документи: форма №1 – баланс підприємства, форма №2 – звіт про фінансові результати, форма №3 – звіт про рух грошових коштів, форма №4 – звіт про власний капітал, статут підприємства.

Структура і обсяг роботи.

Композиційно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.Першийрозділ роботи стосується теоретичних аспектів управління змінами в маркетинговій діяльності, а саме описує сутнісні характеристики маркетингової діяльності та процесу змін на підприємстві та

методи управління змінами. У кінці розділу зроблено заключні висновки на основі наведеного теоретичного матеріалу.У другому розділі роботи охарактеризовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, проаналізовано управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, щодо якої були зазначені зауваження. Третій розділ стосується безпосередньо пропозицій щодо впровадження змін в маркетинговій діяльності ТОВ «Нейл».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління змінами в маркетинговій діяльності

Перш ніж розглядати питання управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства, необхідно спершу розглянути поняття управління маркетинговою діяльністю.

Маркетинг розглядається як інтегративна функція менеджменту, що є важливою складовою управління підприємством в умовах ринку. Підприємство, яке здійснює виробничо-торговельну діяльність, може успішно працювати тільки за умови відповідного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, вимоги та запити споживачів,прийняття управлінських рішень на підставі поєднання результатів маркетингових досліджень і внутрішніх можливостей організації. Це зумовлює необхідність професійних знань маркетингу, умілого практичного їх використання.

Управління маркетингом–це аналіз, планування, запровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку і т.п.[1, С.27].

Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні поставлених перед нею цілей.

У процесі управління маркетингом вирішальне значення має планування. Зв'язок між системою маркетингу і підфункцією планування активний і двосторонній. З одного боку, маркетингові цілі мають суттєвий вплив на систему планування, з другого –реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в рамках плану-програми. Плановість при реалізації

маркетингових заходів виявляється в розробці і реалізації програми маркетингу, яка по суті є глобальним планом і визначає зміст усіх останніх планів підприємства. В управлінні сучасним маркетингом найбільш доцільне застосування системи стратегічного планування. Першочергово здійснюється аналіз перспектив підприємства, тобто виявлення негативних тенденцій, зон ризику, встановлення найсприятливіших шляхів розвитку

Наступний крок у системі стратегічного планування –аналіз конкурентних позицій підприємства, вибір найбільш ефективних стратегій. Необхідно також визначити напрямки диверсифікації діяльності підприємства.План маркетингу звичайно складається з таких розділів: обґрунтування і опис цілей фірми (короткострокових і довгострокових);

-дані про результати прогнозування ринків;

-опис маркетингових стратегій діяльності фірми на ринках;

- опис методів реалізації маркетингових заходів;

-опис процедур контролю виконання плану.

План маркетингу – гнучка програма дій. Він має три варіанти: мінімальний, оптимальний і максимальний. Плани розробляють на 1 рік (короткостроковий), на 2-5 років (середньостроковий) і на 5-10 років (довгостроковий).[2, С.13].

У процесі взаємодії підприємства зі споживачами, ринком і суспільством виникають переваги тих чи інших інтересів,часто вони призводять до суперечностей. У той же час підприємство повинно здійснювати свою діяльність у рамках певної єдиної концепції у сфері маркетингу.Існує п'ять основних підходів, за якими підприємства проводять свою виробничо-комерційну діяльність:концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу.У різні історичні періоди підприємствами надавалась перевага тим концепціям,які відповідали соціальним, економічним і політичним змінам у суспільстві. Останнім часом акцент переноситься з виробництва і товару на комерційні

зусилля, на споживача та соціальну етичність. Принципи формування соціально-орієнтованого ринкового механізму повністю співзвучні з концепцією соціально-етичного маркетингу. Остання відрізняється від звичайної концепції маркетингу тим, що мета її – забезпечення тривалого добробуту не тільки окремого підприємства, а й суспільства в цілому. В основі концепції соціально-етичного маркетингу лежить збалансування трьох факторів: покупці (задоволення потреб), підприємство (прибуток) і суспільство (добробут людей) [3, с. 105].

Якщо говорити про зміни в цілому, то під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах підприємства (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Зміни на підприємстві обумовлені реакцією підприємства на розвиток навколишнього середовища (зв’язку, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують. Самі вони також генерують зміни в зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і знаходять широке поширення.

Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь-якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін.

Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб’єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища.

Саме зміна — це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.[30].

До змін на підприємстві відносяться:

- в основній структурі — характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;

- у завданнях і діяльності — асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;

- у застосовуваній технології — обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;

- в управлінських структурах і процесах — внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;

- в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;

- в людях — керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі;

- в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв’язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;

- престиж організації в ділових колах і в суспільстві.

Управління змінами — це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами на підприємствах пов’язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі підприємства зазвичай впливають на інші підрозділи і на підприємство загалом.[23].

Таким чином, причинами змін на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зовнішні чинники пов’язані із загальним і специфічним середовищем функціонування підприємства, а точніше — зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, державному регулюванні, технологічній складовій, міжнародних аспектах, соціально-культурних компонентах тощо. Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники. Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самого підприємства.

Процес управління змінами на вітчизняних підприємствах має складатися із дев’яти етапів.

Початковий етап — визначення необхідності змін. При цьому важливим моментом є своєчасність змін на підприємстві, те, як швидко керівник зорієнтується в ситуації та прийме відповідне рішення. Цілями змін на підприємстві в сучасних умовах може бути збереження або покращення його становища на ринку, вихід на нові ринки, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій.

Тактика проведення змін на підприємстві може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі зміни керівництва, об’єднання структурних підрозділів, зміни режиму роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).

На етапі визначення можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємства для здійснення змін, основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з’ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру

підготовленості працівників до змін (поінформованність персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах).

Жодні зміни на підприємстві в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змін у сучасних умовах зростає. Ознакою опору на підприємстві є відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін і збільшення витрат порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині підприємства або замінити їх іншими нагальними справами, відмова, саботаж, відступ.

На наш погляд, опір змінам на підприємстві зумовлений невпевненістю персоналу, що може проявлятися: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрозою втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності підприємства, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плинністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління; створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування підприємства можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення

організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу.

З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Аналіз потенційних сил опору дасть змогу виявити тих членів підприємства або ті групи в ньому, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін та ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації щодо змін; надання змінам якомога більш прийнятного характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Підрозділом, який буде здійснювати зміни на підприємстві, можуть бути: внутрішньофірмовий підрозділ, зовнішнє підприємство (консультант). Вибір підходу (теорії) здійснення змін на підприємстві визначається швидкістю, з якою мають бути проведені зміни, місцем, з якого вони повинні починатися. Залежно від характеру запланованих змін можна обрати ту чи іншу теорію або їх поєднання.

При проведенні змін доцільно виділити три види ризиків, пов’язаних з трьома аспектами змін:

- ризик змістовного ефекту, що пов’язаний з правильним вибором бажаного кінцевого стану;
- ризик процесу переходу, що пов’язаний з процесом змін;
- ризик повернення до минулого стану системи, що пов’язаний з формуванням нових звичок.

Так, при формуванні системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успіх залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві.

У загальному вигляді визначають чотири класичні стратегії змін:

- стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;
- емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здоровому глузду;
- нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;
- фасілітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни.

1.2 Методологічні підходи до управління змінами в маркетинговій діяльності

Поява більшості способів впровадження змін в українській економіці відбулася порівняно не так давно та прийшла до нас із більш розвинених країн, які вже встигли відпрацювати ці методи на своєму досвіді.

Так, уперше поняття аутстаффінгу у сучасному розуміння цього слова появилося у використанні в США у 60-х роках, у розвинених

країнах западу у 70-х роках XX століття, у часи економічного спаду, активне використання в Україні та країнах, що розвиваються, набуло у двохтисячних роках XXI століття. Основною причиною виникнення цього терміну є наявністю кризових явищ в економіці країни та, як наслідок, з'явлення великої кількості підприємств, які попали у скрутне фінансове становище чи потребують оптимізації витрат на утримання персоналу шляхом регулювання кількості працюючих без суттєвого зменшення останніх. Аутстаффінг (у перекладі з англ. мови «out» – «поза» та «staff» – «штат») означає застосування особливої технології управління персоналом підприємства, коли співробітників переводять до іншого підприємства чи організації з офіційним оформленням на новому місці. Однак фактичним місцем роботи персоналу залишається колишнє підприємство. Протилежним за діями є метод аутсорсингу, який також з'явився у США, але в 30-ті роки XX століття, та масове застосування у розвинених країнах отримав тільки в 80-х роках XX століття з метою ефективного управління активами підприємств. Аутсорсинг (у перекладі з англ. мови «outside resource using» – «використання зовнішніх ресурсів») – це прийняття певних організаційних рішень, щодо передачі виконання деяких обов'язків, які раніше виконувалися персоналом підприємства самостійно або навіть цілих видів діяльності зовнішній стороні на оплатній основі, обумовлену договірною вартістю послуг. Різновидом аутсорсингу є ауттаскінг (у перекладі з англ. мови «out» – «поза», «tasking» – «задача») – передача підприємством-замовником окремих завдань на виконання іншій організації. Ауттаскінг, на відміну від аутсорсингу, передбачає тільки часткову передачу завдань сторонній організації, яку виконував окремий працівник.Істотними відмінностями між аутсорсингом та аутстаффінгом є характер взаємодії підприємства з працівниками, які виконують певну роботу. У першому випадку компанія, що надає послуги аутсорсингу, накладає певні обмеження щодо компетенції та трудових навичок персоналу, а також способу їхньої роботи. При аутстаффінгу підприємство-замовник самостійно визначає умови, за

яких працюватиме співробітник, а компанія-посередник лише надає послуги по оформленню.Одним із наймолодших понять, яке прийнято використовувати нещодавно, є інсорсинг (у перекладі з англ. мови «inside resource using» – «використання внутрішніх ресурсів») – додаткове використання усіх можливих внутрішніх ресурсів компанії, має на меті зменшення витрат на утримання наявних потужностей, що за певних причин не задіяні у виробничому процесі.Метод управління змінами шляхом трансформації підприємства полягає у перетворенні структури або форми чи способів здійснення економічної діяльності, зміна цілеспрямованості. Трансформація підприємства може проводитися такими основними формами: укрупнення підприємства, подрібнення підприємства, без зміни розміру.Різновидом трансформації є реструктуризація підприємства – здійснення організаційних, господарських, фінансових, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на переміну підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми. Реструктуризація підприємства може проводитися такими основними формами: реорганізація організаційної структури підприємства, удосконалення наявних чи введення нових бізнес-процесів виробництва, зміна підходів до системи управління активами; оптимізація неефективних напрямів діяльності, зміна організаційно-правової форми господарювання.Під реорганізацією розуміють зміну правового становища підприємства, тобто відбувається передача прав та обов'язків іншім юридичнім особам зі зміною власників корпоративних прав на підприємство або зміну організаційно-правової форми власності. Реорганізацію можна віднести до стратегічних змін. В Україні законодавчо установлені такі напрямки реалізації реорганізації: злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення. До основних цілей реорганізації відносять диверсифікацію напрямків розвитку, проникнення на інші ринки, доступ до додаткових ресурсів, створення підприємств – холдингів, концернів.Такий метод, як інновація, передбачає нововведення досягнень заснованих на використанні досягнень науки і передового досвіду в галузі

техніки, технології, енергетичних ресурсів, управління персоналом та організації трудового процесу, введенням у номенклатуру нових видів продукції.Під організаційним розвитком маються на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей.Періодом появи даунсайзінгу вважається початок 1980-хх років, а реінжинірингу – початок 1990-хх років, коли була опублікована книга М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі». М. Хаммер і Дж Чампі дають таке визначення: реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Результатом є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів.

Даунсайзінг (у перекладі з англ. мови «downsizing» – «зменшення розмірів») – це зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат підприємства за рахунок статей на адміністративні витрати на утримання персоналу. Також існує визначення, згідно з яким «даунсайзінг» визначається як комплекс заходів (стратегія), пов’язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів. Нині цей метод усе частіше називають більш політично коректним терміном – райтсайзінг (у перекладі з англ. мови «rightsizing» – «доведення до потрібних розмірів»).

Біореінженіринг- модель, яка ґрунтується на синтезі двох методів перетворення підприємства – організаційного розвитку, тобто соціальної

підсистеми організації, та реінжинірингу, тобто технологічної сфери виробництва. Перетворення бізнесу методом біореінженірингу передбачає перепроектування генетичної архітектури підприємства водночас за такими напрямами: перетворення свідомості, реструктуризація, пожвавлення, оновлення. Перетворення свідомості – це процес розкриття корпоративної свідомості, нового бачення перспективи та рішучості до змін від кожного окремого працівника до всієї організації. Тобто має бути чітко сформоване уявлення про цілі розвитку та необхідних для цього змін, дотримання базових правил поведінки у сфері бізнесу, взаємовідносин з постачальниками та споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами, органами управління всіх рівнів; удосконалення системи показників має здійснюватися з точки зору акціонерів, споживачів; ефективності виробництва; іміджу виробництва та підприємства; підвищення ефективності системи навчання.Одним із сучасних підходів до впровадження системи змін на підприємстві є реновація. Значення цього терміна було задіяне з будівництва, де під реновацією розуміють примусове звільнення території, шляхом знесення будівель і споруд, витягу з підземного простору інженерних комунікацій та інше для забезпечення можливості нового будівництва незалежно від ступеня збереження розташованих на ній будівель.Реновація (у перекладі з латинської мови «renovatio» від оновлення, відновлення, ремонт) є процесом поліпшення структури. Реновація від техніко-економічний процес заміщення, що відбувається у виробництві внаслідок фізичного та морального зносу машин, обладнання, інструменту, новими основними засобами за рахунок коштів амортизаційного фонду.

Бенчмаркінг (у перекладі з англ. мови «bench» від «рівень, висота», «mark» від «позначка») являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, незалежно від їхніх розміру, сфери бізнесу і географічного положення. Іншими словами, бенчмаркетинг – це особливий процес пошуку та розуміння того, що інші

роблять краще за нас, вивчення та удосконалення цих навичок і потім – використання таких методик, наробіток та розробок. На меті бенчмаркетингу стає підвищення конкурентоспроможності товару, що випускається на ринках, опрацювання наробіток та розробка власної програми по впровадженню та використанню наявних результатів у діяльність підприємства.В Японії вперше була запроваджена система щодо залучення персоналу підприємства до контролю за якістю продукції. Пізніше, у 1950-х рр., американський учений А. Фейгенбаум сформував концепцію загального управління якістю. Всебічне управління якістю (від англ. Total Quality Management (TQM) – це діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль. Ця концепція передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності від досліджень і розробки до після продажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів при раціональному використанні технічних можливостей підприємства.

Ще одним підходом до управління, який без додаткових капіталовкладень забезпечує довготривалу конкурентоспроможність продукції, є Lean-production, або ощадливе виробництво (у перекладі з англ. мови «lean» – «струнке, плоске», «production» – «виробництво»). Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік. До особливостей цього методу можна віднести невеликий розмір партій виробництва, обмежений рівень запасів, гнучке обладнання, висококваліфіковані кадри, високий рівень виготовленої продукції.Шість сигма – це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшенням якості продукції. Шість сигма – це також філософія управління, в якій основна увага приділяється усунення браку за рахунок

застосування таких прийомів, коли ставка робиться на аналіз результатів вимірювань і вдосконалення виробничих процесів.Сучасне підприємство не в змозі використовувати усі ці методи одночасно, але частіше за все у цьому не має і потреби. Також не завжди потрібно використовувати радикальні методи чи способи управління змінами, у більшості випадків вистачає проведення поступових але постійних удосконалень діяльності підприємства. На рисунку 1 наведена загальна схема обґрунтування вибору методів управління змінами на підприємствах машинобудування у контексті організаційно-економічного забезпечення управління змінами у напрямі досягання поставлених завдань і цілей.[38].

Основним завданням існування будь-якого підприємства варто вважати формування такої моделі, яка б дозволила досягненню поставлених цілей діяльності цього підприємства при зад мінімальних зусиль та фінансових витрат. При прийнятті рішення щодо способу проведення змін керівникам чи власникам підприємства варто використовувати свої сильні сторони, враховувати особливості впливу зовнішніх факторів впливу, вести постійну роботу щодо ефективного впровадження змін задля вдалого управління процесом. Розвиток здібностей до самоконтролю та самоорганізації дозволить створити систему управління на підприємстві, яка здатна змінюватися залежно від впливу екзогенних та ендогенних факторів впливу без додаткового втручання із зовні. Зниження рівня самоорганізації, порушення зворотних зв’язків, ефективного управління призведе до появи пограничного стану підприємства на межі переломної ситуації, зміни цілей існування підприємства на менш масштабні, зменшують наявний потенціал, що може призвести до критичного стану підприємства чи навіть банкрутства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Базою проходження практики є Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ», надалі ТОВ «Нейл», створене шляхом перейменування Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ Ltd» (Установчий договір про створення Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ Ltd» від 30 березня 1994 року) та згідно з Цивільним кодексом України, Господарським ьокодексом України, Законами України «Про інвестиційну діяльність», «Про господарські товариства», «Про іноземні інвестиції».

Місцезнаходженням ТОВ «Нейл» є м. Хмельницький, вул. М. Красовського, 64.

ТОВ «Нейл» створено з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах (роботах, послугах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства.

Предметом діяльності ТОВ «Нейл» є:

– виробництво виробів з дроту;

– виробництво металевих виробів;

– гальванічне виробництво

– оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку;

– виготовлення швейних та трикотажних виробів в широкому асортименті;

– комісійна торгівля з правом відкриття власних торгівельних закладів;

– видавнича діяльність;

– друкарська діяльність, виготовлення рекламної продукції на паперових носіях;

– надання послуг юридичним та фізичним особам по виготовленню візитних карток, фірмових бланків, буклетів, проспектів та інших видів поліграфічної продукції;

– надання інформаційних, маркетингових, консалтингових, рієлторських, франчайзингових послуг;

– надання організаційних та інших послуг, пов’язаних з впровадженням у виробництво нових технологій, винаходів та раціоналізаторських пропозицій;

– надбання, володіння, захист та комерційне використання прав на інтелектуальну власність, як на території України, так і за її межами, у відповідності з законодавством тих держав, де буде здійснюватись така діяльність;

– надання рекламних послуг;

– виробництво, ремонт та реалізація промислових товарів та обладнання;

– експортно-імпортні операції та інша зовнішньоекономічна діяльність.

У порядку диверсифікації для досягнення поставленої мети ТОВ «Нейл» здійснює також іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України, з внесенням відповідних змін та доповнень до статуту.

У випадках, передбачених чинним законодавством, ТОВ «Нейл» одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Продукція ТОВ «Нейл» представлена на ринку вже понад 20 років. За цей період підприємство отримало репутацію надійного виробника та постачальника, зосередивши свою увагу в основному на сферу B2B. Товарний асортимент налічує 1,852 найменувань, а мережа розповсюдження – 8 відділів продажу по Україні (м. Хмельницький, м. Вінниця, м. Житомир, м. Київ, м. Івано-Франківськ, м. Мукачеве, м. Кропивницький, м. Львів).

Свою увагу підприємство зосереджує на виробництві цвяхів, шурупів, саморізів та конфірматів, а також займається виробництвом та реалізацією

болтів, гвинтів, різьбових стержнів, гайок, шайб, стопорних кілець, анкерів, дюбелів, кріплень, заклепок, скоб, шплінтів, свердел, кругів, насадок, лісків, гаків, хомутів, такелажів, рукавиць, ізоляційних стрічок, рулеток, ножів, бокорізів, дротів та електродів. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів – в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів. Для виробників EUR-палет підприємство пропонує цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL.

Для розробки змін до маркетингової програми та аналізу економічної, фінансової, маркетингової та збутової діяльності, а також оцінки діяльності підприємства доцільно провести аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня валового прибутку, собівартості продукції, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності. Показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нейл» у динаміці наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2017-2019 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2017	2018	2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	129924	177270	174043	136,44	98,18
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	100391	142460	140483	141,91	98,61
3	Валовий прибуток	тис. грн.	29533	34810	33560	117,87	96,41

4	Рентабельність	%	6,9	4,3	4,2	62,32	97,67

Продовження Таблиці 1.1

5	Адміністративні витрати	тис. грн.	6538	7263	6447	111,09	88,76
6	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	4523	3627	3313	80,19	91,34
7	Чистий прибуток	тис. грн.	3654	2971	2701	81,31	90,91

Джерело: складено автором

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нейл» у 2018 р. склав 177270 тис. грн., що на 36,4% більше за попередній рік, а у 2019 р. – 174043 тис. грн., що склало 98,18% від 2018 р. Чистий прибуток зменшився з 3654 тис. грн.. у 2017 р. до 2701 тис. грн. у 2019 р., та знизився на 26,08%. Зростання собівартості продукції на 41,91% у 2018 р. також зумовили зменшення % рентабельності та чистого прибутку.

Дані про стан активів ТОВ «Нейл» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 2017-2019 рр. надані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка активів ТОВ «Нейл» за основними техніко-економічними показниками за 2017 – 2019 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2017	2018	2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
1	Власний капітал	тис. грн.	33457	33928	36629	101,41	107,96
2	Статутний капітал	тис. грн.	6177	6177	6177	100	100
3	Необоротні активи	тис. грн.	10231	14236	11487	139,15	80,69
4	Оборотні активи	тис. грн.	42264	54274	52753	128,42	97,20

Джерело: складено автором

У аналізованому періоді бачимо збільшення власного капіталу підприємства (у 2018 р., порівняно з 2017 р., на 1,41% та на 7,96% у 2019 р., порівняно з 2018 р.).

Варто провести також оцінку фінансового стану підприємства, використавши при цьому дані з таблиць 1.1, 1.2 та основні фінансові показники.

Таблиця 1.3

Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Нейл» в динаміці за 2017-2019 рр.

№	Фінансовий показник	2017	2018	2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,63	0,49	0,57	77,78	116,33
2	Коефіцієнт фінансової стабільності(фінансування)	1,75	0,98	2,13	56	217,35
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,56	0,65	93,33	116,07
4	Чистий оборотний капітал					
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами запасів	0,70	0,53	0,94	75,71	177,36
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,05	5,26	4,93	129,88	93,73
9	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,10	0,08	0,07	80	87,5
10	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,028	0,016	0,015	57,14	93,75

Джерело: складено автором

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) – це показник, який характеризує частку власних активів у загальній сумі всіх

активів підприємства, розраховується діленням суми власного капіталу на вартість майна підприємства. Мінімальне (нормативне) значення коефіцієнта автономії Ка>0,5. Чим більший коефіцієнт автономії, то кращий фінансовий стан підприємства [4, с.16].

В динаміці за даними табл. 1.3 показник змінився незначно. Він зменшився у 2018 р. та становив 77,78% показника за 2017 р., і збільшився у 2019 році до показника 0,57. Таке значення цього показника дає змогу припустити, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами.

Коефіцієнт фінансової стабільності (Кф.с.) – показник, який характеризується відношенням власних і позикових коштів підприємства, тобто він показує, скільки позикових коштів залучило підприємство в розрахунку на 1 грн., вкладених в активи власних коштів.Значення показника Кф.с>1 є нормативним. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що підприємство має стійкий фінансовий стан і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел[Там само].

За даними табл. 1.3. можемо бачити суттєве збільшення коефіцієнту у 2019 р. – 2,13 (порівняно із 0,95 у 2018 р.).

Доля основних засобів, списаних на витрати у поточному періоді, згідно розрахованого коефіцієнту зносу основних засобів, теж залишилась практично незмінною.

Ступінь забезпеченості запасів підприємства власними оборотними коштами, за відповідним коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними коштами запасів, змінився суттєво у 2019 р. та становив 177,36% показника за минулий рік.

Адміністративні витрати, в цілому, не змінювались, склавши 6538 тис. в 2017 році, 7263 тис. в 2018 р. та 6447 тис. в 2019 р.

Дані, представлені в табл. 1.1 і табл. 1.2 характеризують загальні результати й ефективність виробничо - господарської діяльності ТОВ «Нейл» за 2017-2019 рр., і є основою для економічного аналізу. Аналіз виробничо-

господарської діяльності здійснюється з метою виявлення динаміки основних техніко-економічних показників, на підставі річних балансів підприємства.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

– грошові і майнові внески засновників;

– доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;

– доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;

– кредити банків і інших кредитних організацій;

– інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своїй діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством[5].

Варто також розглянути організаційну структуру ТОВ «Нейл», що наведена на рис. 1.1. За своїм типом вона є лінійно-функціональною.

Серед переваг лінійно-функціональної можна виділити такі:

– швидка реакція на розпорядження та вказівки від постановки до виконання;

– оперативність у прийнятті управлінських рішень;

– раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлюєбільш сталі взаємозв’язки та їх ефективність;

– висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість уменеджменті;

– висока професійність спеціалістів функціональних підрозділів;

– зберігається висока ефективність координації процесів, навіть при великійкількості персоналу.

Поряд із перевагами, можна виділити і недоліки такої структури:

– можливість дублювання управлінського функціоналу;

– можливість виникнення протиріч між керівниками лінійних та функціональних підрозділів;

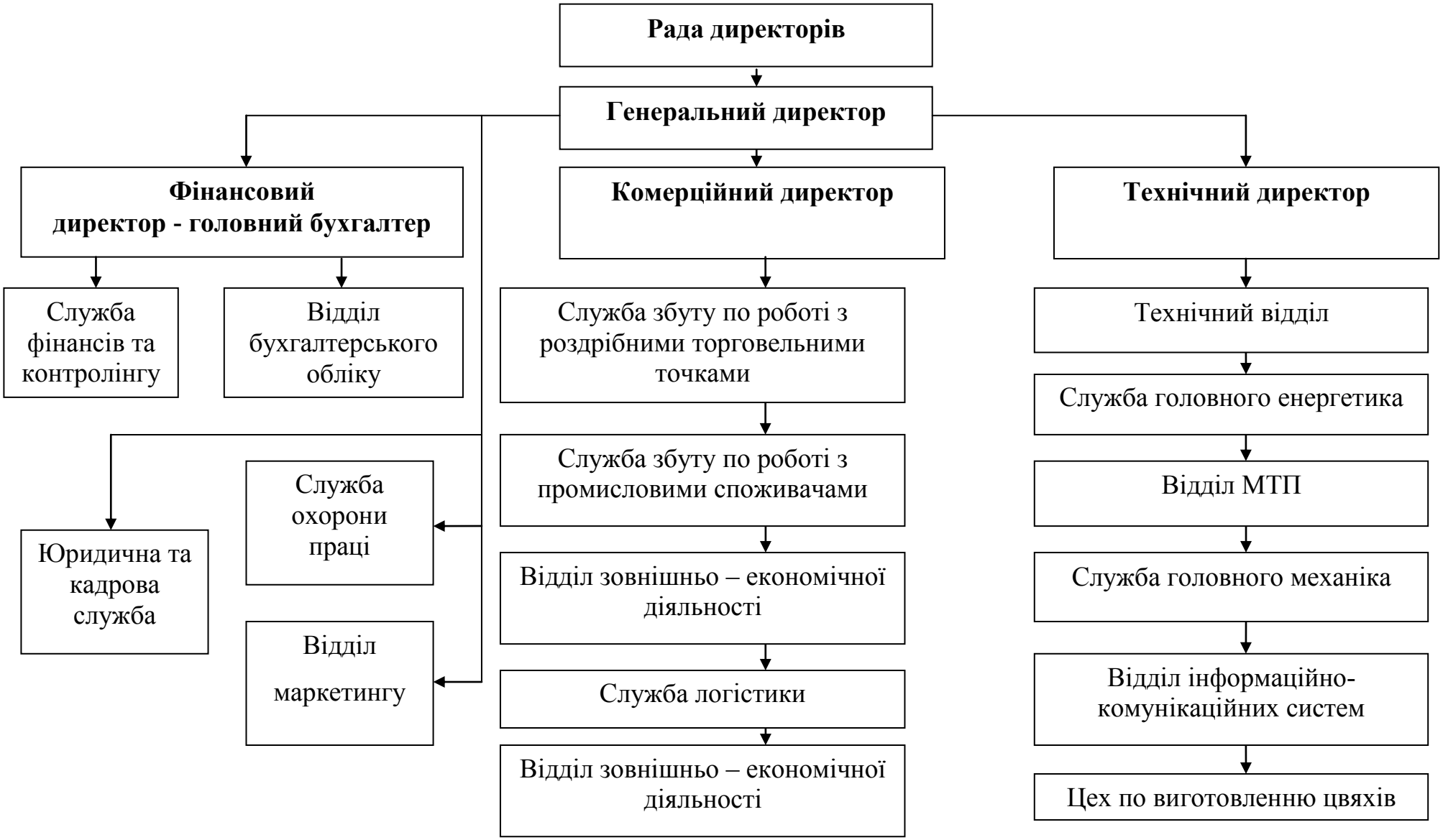
– внутрішні перепони у міжфункціональній координації діяльності, направленоїна впровадження інновацій;

– вірогідність відсутності гнучкості та подальших ускладнень при вирішенні новихзавдань[6, с.205].

Головним органом управління ТОВ «Нейл» є Рада директорів, якій безпосередньо підпорядковується Генеральний директор. Генеральному директору підпорядковуються Фінансовий, Комерційний та технічний директори, а також Відділ маркетингу, Юридична та кадрова служба і Служба охорони праці.

Рисунок 1.1

Організаційна структура управління ТОВ «Нейл»



2.2. Оцінка управління маркетинговою діяльністю підприємства

Аналіз маркетингової діяльності варто розпочати з форми організації такої діяльності на підприємстві. Відділ маркетингу почав діяти у ТОВ «Нейл» з вересня 2018 року, а до цього часу функції маркетолога розподілялись між фахівцем з методів розширення ринків збуту, начальником відділу збуту, комерційним директором та генеральним директором підприємства. На даний момент функціонує відділ маркетингу, начальник якого підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

Маркетинговий відділ ТОВ «Нейл» виконує такі задачі та функції:

1) завдання:

– побудова маркетингової стратегії та комплексу дій на промисловому ринку із застосуванням різних маркетингових програм;

– узгодження діяльності виробництва та комерційної служби для задоволення потреб покупців та отримання прибутків.

2) функції:

– регулювання цін на продукцію та товари підприємства;

– ведення рекламної діяльності на підприємстві щодо продукції, товарів та безпосередньо компанії;

– дослідження та розширення ринків збуту;

– вчасне забезпечення підприємства фірмовою сувенірною продукцією;

– організація маркетингових досліджень на підприємстві;

– розробка конкурентної стратегії та стратегії позиціонування фірми та її продукції і товарів;

– сегментування ринку та виокремлення на ньому привабливого сегмента;

– створення бюджету з маркетингу на наступний рік;

– щорічне оновлення каталогів підприємства.

Проводячи аналіз маркетингової діяльності підприємства, звернемо увагу на комплекс маркетингу. Це поняття увів у науковий обіг Н. Борден, визначаючи його як пропорційне співвідношення зусиль, комбінацію заходів,

проектного задуму та інтеграцію елементів маркетингу в програму, своєрідну «суміш», яка на основі оцінки ринкових сил найбільшою мірою сприятиме організації в досягненні поставлених перед нею завдань і цілей.

Сформована Н. Борденом модель «маркетинг-мікс» включала 12 елементів, які можна використовувати для розробки маркетингових програм, та 4 ринкові сили, які є запорукою їх успіху. Ця модель була синтезована Е. Джеромом Маккарті у досить просту модель «4Р» (продукт, ціна, просування товарів на ринку, доставка продукту до споживача)[7, с. 56].

Товар (product) — набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку.

Ціна (price) — грошова сума, яку споживачі повинні заплатити для отримання товару.

Місце, розподіл (place) — дії підприємства, спрямовані на збільшення доступності його товарів для цільового споживчого сегмента.

Просування (promotion) — діяльність фірми з інформування споживачів про переваги свого товару і їх переконання в необхідності його придбання.

Чотири складові маркетинг-міксу, з погляду продавця, є інструменти маркетингу, якими здійснюється вплив на покупців. З точки зору покупців, призначення кожного маркетингового інструменту — збільшити вигоди споживача. Роберт Лотерборн вважає, що чотири «Р» продавця відповідають чотирьом «С» споживача. Концепція «4С» споживача включає такі елементи: нестатки і потреби споживача (consumer needs and wants), витрати споживача (consumer cost), зручність (convenience), комунікація, обмін інформацією (communication).

Останніми роками концепція «4 Р» поповнилась новими елементами — люди (people), упаковка (package), персональний продаж (personalselling) і отримала назву «7 Р».

Основним елементом концепції маркетингу-мікс є товар, яким з точки зору маркетингу називають все те, що призначене для задоволення потреб

споживачів і пропонується на ринку для привернення уваги, придбання, використання або споживання.

Використаємо наведено систему, проаналізувавши основні показники – продукцію, що виробляє підприємство, ціну товарів, просування товарів на ринку, доставка продукту до споживача.

Якщо говорити про продукт, то основними сферами діяльності ТОВ «Нейл» є виробництво та реалізація товарів.

Товарний асортиментпостійно оновлюється з врахуванням попиту на окремі види продукції, відповідно у випадку відсутності попиту на позицію вона виключається з асортименту, тобто відбувається оптимізація асортименту.

Основним завданням асортиментної політики є визначення товарних груп, забезпечення оптимального співвідношення базових моделей та модифікації, наприклад внесення до асортименту кольорових позицій.

Розглянемо чисельність товарного асортименту в динаміці за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка оновлення асортименту продукції в ТОВ «Нейл»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Кількість товарів у прайсі	90	218	240
Кількість нових позицій	20	128	22
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,222	0,587	0,235

Примітка: складено автором

Після об’єднання із фірмою «Avismetiz» у 2018 році асортиментний перелік продукції збільшився більше, ніж удвічі. Загалом середній показник асортиментного оновлення становить 0,293, що є досить хорошим показником, який є наближеним до результату 2017 року.

З наведених даних можемо зробити висновок, що товарна політика ТОВ «Нейл» вирізняється досить широким асортиментом, що є однією із ключових відмінностей від конкурентів.

Ціна на товари встановлюється індивідуально та залежить від об'єму закупівлі, термінів співпраці та рівня цін на ринку.

Ціна на засоби кріплення для ТОВ «Нейл» складається із собівартості продукції та відсотку від витрат за наступною формулою:

– для засобів кріплення та господарських товарів українського виробництва у ціну включається собівартість плюс націнка, а для засобів кріплення та господарських товарів закордонного виробництва до ціни додаються митні витрати, що становлять 10% від загальної вартості товарів плюс ПДВ, а націнка – мін. 15%.

Для організації збуту та складування всієї продукції та товарів на підприємстві функціонує єдиний збутовий відділ.

Основні завдання відділу збуту:

– участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

– підготовка і висновок договорів на постачання продукції споживачам.

– узгодження умов постачань.

– складання планів постачань і їхнє узгодження з планами виробництва з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, по номенклатурі, комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених угод.

– виконання плану реалізації продукції.

Наявна система дистрибуції поєднує у собі дистрибуцію по власній мережі та незалежних дистриб'юторів.

Власна мережа розповсюдження – це 8 відділів продажу по Україні (м. Хмельницький, м. Вінниця, м. Житомир, м. Київ, м. Івано-Франківськ, м. Мукачеве, м. Кропивницький, м. Львів).

За період своєї діяльності компанія постачала свою продукцію на експорт в Молдову, Угорщину, Польщу, Німеччину, Голландію, Бельгію, Францію,

Болгарію, Румунію а також має ринки збуту у 14 областей України. Споживачами в Україні є гуртові торгові фірми, фермерські господарства, бази госптоварів, промислові підприємства, роздрібна мережа госпмагазинів. Менеджмент підприємства продовжує пошук нових партнерів в Європі та на внутрішньому ринку.

Просування як таке можна назвати ефективним після створення відділу маркетингу, до цього ж часу саме просування, як і використання засобів комунікації було досить обмеженим.

Після організації нового відділу маркетингу відбулися такі зрушення у роботі:

1)проведення редизайну веб-сайту.

2)замовлення фірмової сувенірної продукції. Утвердження макетів ручок та щоденників з логотипом, а також безпосередньо маркетологом була здійснена робота щодо розробки тематики фірмового календаря для ТОВ «Нейл» на 2019 рік

3)розробка комплексного бюджету маркетингових витрат на 2019 рік

4)створення оновлених каталогів із продукцією окремо для дистриб'юторів, промислових споживачів та брошури для меблевиків.

На даний момент відділом маркетингу використовуються наступні засоби просування:

- Реклама GoogleAdwords – заключається в розміщенні рекламного оголошення з використанням ключових слів та зазначенням території поширення. Специфіка цього інтернет-ресурсу полягає у тому, що на день встановлюється ліміт коштів, який рекламодавець готовий заплатити за переходи на його веб-сайт. Саме оголошення розміщується безкоштовно

- Реклама на Europages

- Виготовлення сувенірної продукції - після успішно завершеної угоди компаніям в подарунок надсилається ручка та м'який щоденник із фірмовим логотипом.

- Пряма поштова розсилка

Для ефективного аналізу необхідно провести також дослідження маркетингового середовища функціонування підприємства.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Маркетингове середовище підприємства - сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому, щоб взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства.

Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує:

– розуміння конкуренції та інших факторів середовища;

– адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство;

– основи для вироблення чіткої стратегії;

– прийняття правильних тактичних рішень. Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до:

– прийняття необґрунтованих рішень;

– стратегії пасивного реагування на ринкові зміни;

– непослідовних рішень;

– запізнень введення інновацій;

– ринкової вразливості підприємства.

Маркетингове макросередовище - фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, культура, природне середовище.

Маркетингове мікросередовище - частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість [5, С.168]. Характеристика мікромаркетингового середовища ТОВ «Нейл» наведена в таб. 2.2

Таблиця 2.2

Характеристика мікромаркетингового середовища ТОВ «Нейл»

Елемент мікромаркетингового середовища	Характеристика
Ринок	Ринок чистої конкуренції – доступність інформації для всіх учасників, багато продавців і покупців.
Споживачі	Підприємства та організації будівельної галузі, дилери. Продукція доставляється споживачу, за що відповідає відділ логістики.
Конкуренти	ТДВ «Завод-метиз», ПАТ «Дніпрометиз», Учбово-виробниче підприємство УТОГ, ТОВ ВКФ «Метиз», ПАТ завод «Індустрія», ПрАТ «ВО «Стальканат-Сілур», ПрАТ «Машинобудівний завод «Вістек», МПП «Роммар», ПАТ «Метиз», ТОВ «НЕТСО» - підприємства України та Європи, що спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції
Посередники	Незалежні дистриб’ютори
Постачальники	Підприємства у м. Кривий Ріг, готова продукція закупається в Італії, Китаї, Тайвані

Джерело: складено автором

Наведемо також характеристику макромаркетингового середовища підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика макромаркетингового середовища ТОВ «Нейл»

Елемент макромаркетингового середовища	Характеристика
Економічні	-фаза економічного циклу країни -рівень інфляції -рівень безробіття -валовий національний продукт та його динаміка -наявність та рівень товарного дефіциту -рівень доходів та купівельної спроможності населення
Соціально-культурні	-соціальні класи -соціальні групи -культура -субкультура
Політико-правові	-політична структура -рівень політичної та законодавчої стабільності -антимонопольне регулювання -податкове законодавство
Технологічні	-рівень інфляційної активності -введення нових технологій -напрями концентрації технологічних зусиль -підвищення продуктивності праці -нова продукція
Природньо-географічні фактори	-екологія -наявність та доступність сировини та природних копалин -вартість енергоносіїв

Джерело: складено автором

Тепер у таблиці 2.4 наведемо SWOT-аналіз підприємства, щоб побачити усі загрози та можливості, які компанії варто брати до уваги для подальшої успішної діяльності.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities), загрози (Threats) зовнішнього середовища підприємства. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, шансів і небезпек, після цього встановлення зв'язків між ними, які можуть бути використані для формування стратегії підприємства в подальшому розвитку.

Маркетингові шанси і небезпеки визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища підприємства. При цьому розрізняють зовнішнє маркетингове середовище непрямого впливу та зовнішнє маркетингове середовище безпосереднього впливу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Нейл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- конкурентоспроможна гнучка цінова політика; - доступ до фінансових ресурсів; - напрацьовані канали розподілу; - вигідне географічне розташування та сприятливий клімат для галузі; - зростання обсягів виробництва; - інвестиції у новітні технології компанії –поява нових технологій на підприємстві; -широкий асортимент.	- часта нестабільність постачань; - недостатня увага до маркетингу; - низька прибутковість через високі постійні витрати за окремими видами засобів кріплення; - обмежені потужності виробництва для дуже об'ємних замовлень.

Продовження Таблиці 2.4

Можливості	Загрози
-поява більш дешевих матеріалів і устаткування на ринках; -збільшення обсягів споживання будівельних матеріалів; -впровадження прогресивних методів управління; -вступ до Світової організації торгівлі (СОТ); -високі темпи зростання розвитку будівельної галузі; -використання компанією західних технологій та обладнання по виробництву; -концепція заміни вітчизняних будівельних матеріалів іноземними (для зовнішнього ринку); -автоматизація, впроваджена на всіх рівнях процесів виробництва	- можливість появи нових конкурентів; - падіння рівня життя і падіння попиту на окремі будівельні матеріали; - гостра нестача кваліфікованих кадрів; - впровадження нових економічних технологій конкурентами, що забезпечують більш низьку собівартість продукції та ціну реалізації; - закріплення лідируючих позицій основних конкурентів; - моральне старіння деяких окремих використовуваних технологій; - концепція заміни вітчизняних будівельних матеріалів іноземними (для внутрішнього ринку); -встановлення імпортного мита і мінімального рівня цін на будматеріали.

Варто також провести дослідження економічної результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства, що оцінюється співвідношенням отриманого ефекту (виручки або прибутку) до понесених витрат ресурсів, та надає картину з приводу доцільності й належного ведення бізнесу, його актуальності у ринковому середовищі.

Логіка оцінки економічної результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства передбачає послідовне висвітлення їх загальних фінансових результатів, поглиблене вивчення фінансового стану підприємства з визначенням динаміки рентабельності їх операційної діяльності, аналіз динаміки структури балансу.При цьому важливо виявити фактори, що впливають на економічну результативність управління маркетинговою діяльністю підприємства, використовуючи традиційні та

сучасні економіко-математичні методи, технічні і програмні засоби дослідження.

Економічна результативність управління маркетинговою діяльністю підприємства оцінюється за результатами ринкової діяльності суб'єктів господарювання за допомогою різних показників, найбільш поширеними з яких виступають кількісні параметри та якісні характеристики господарської діяльності підприємства.

До кількісних показників можна віднести кількість та обсяги реалізованої продукції, отримання прибутків та доходів від основної діяльності, аналіз динаміки та структури балансу підприємства.

Якісними показниками виступають рівень рентабельності від основної діяльності, ступінь задоволення споживачів, якість продукції, відповідність стандартам, додержання строків та умов проведення робіт [8].

Отже, ТОВ «Нейл» користується окремими комплексами (групами методів та засобів просування на ринку) маркетингової діяльності в розробці та виробництві продукції, слідуючи ринковій кон'юнктурі, в аналізуванні конкурентного середовища та рівня цін на їхні товари, організації збутової політики, рекламі і стимулюванні збуту, але все ж маркетингова діяльність налічує ряд недоліків:

1) через довге існування підприємства без повноцінного маркетолога, втратилась системність заходів з маркетингу, а певні види діяльності (наприклад організація рекламної кампанії) прийшли до занепаду;

2) маркетингові функції збутової політики не здійснюються в повній мірі, оскільки відсутні будь-які дослідження та аналізи щодо збутової діяльності;

3) відсутність комплексної комунікаційної політики та її обмеженість відносно попередніх досліджень, планування та організації ефективної рекламної кампанії, відслідковуванням ефективності фінансових витрат.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Характеристика проектного підходу до управління змінами в маркетинговій діяльності

Зміни в маркетинговій діяльності є складним багатогранним процесом, який включає управління інноваційними процесами; процесами,пов'язаними з кількісними і якісними змінами, що відбуваються в системі маркетингу та маркетинговій діяльності; забезпечення адміністративного управління цими процесами.

Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації інноваційного управління змінами в маркетинговій діяльності є інноваційно-проектний підхід. Цей підхід полягає в тому, що кожна зміна розглядається як самостійний проект, який вимагає розробки і впровадження на підприємстві в цілому та системі маркетингу підприємства зокрема.

Інноваційно-проектний підхід останніми роками є домінуючим при розвитку будь-яких проектів. Система маркетингу представлена як найбільш динамічний структурний підрозділ і активно реагує на зміни підприємства, та є зручним об'єктомдля інноваційно-проектного підходу. Як показує практика, в управлінні змінами системи маркетингу є домінуючим саме інноваційно-проектний підхід.

Зміни вимагають вдосконалення методів і підходів управління змінами в маркетинговій діяльності. Інноваційні процеси є однією з форм управління вдосконаленням маркетингової діяльності, що спирається на критеріальні багатоцільові підходи. Реалізація їх у найбільш ефективній формі виникла на основі застосування проектного методу управління стосовно змін в маркетинговій діяльності. Таким чином, можна на цій

основі говорити про інноваційно-проектний підхід в управлінні змінами маркетингової діяльності підприємства.

Інноваційно-проектний підхід до управління змінами в маркетинговій діяльності підсилює значення контролю й урахування факторів, що визначають зростання підприємства. Головне завдання управління змінами в маркетинговій діяльності зводиться до проектного управління змінами маркетингових технологій; використовуваних технічних засобів; методів здійснення маркетингової діяльності. Слід відзначити, що впровадження нових технологій, інвестування засобів у зміну маркетингової діяльності, навчання персоналу, зміна мотиваційних інструментів, технічної бази розглядаються як локальні продукти реалізації інноваційного процесу в маркетинговій діяльності.

На характер, зміст і масштаб інноваційного проекту впливає зовнішнє і внутрішнє середовище його реалізації. Це середовище є оточенням інноваційного проекту.

Оточення інноваційного проекту –це сукупність зовнішніх і внутрішніх (стосовнопроекту) факторів, що впливають на досягнення результатів інноваційного проекту.

Система маркетингу є достатньо специфічним об'єктом інноваційної діяльності і впровадження інноваційних проектів підприємства, але вона також має своє оточення, пов'язане з характеристиками інноваційного проекту, що реалізується.

Особливості оточення інноваційного проекту змін в маркетинговій діяльності має подвійний характер взаємодії: з одного боку, середовище впливає на об'єкт інноваційного проекту; з іншого –зміни, що відбуваються, впливають на підприємство в цілому і на об'єкти зовнішнього та внутрішнього оточення цього проекту. Виходячи з такої гіпотези, оточення інноваційного проекту складається з наступних елементів:

Зовнішнє оточення проекту. Політичні фактори –це політична стабільність, підтримка проекту урядом, націоналістичні прояви, рівень злочинності, торговий баланс з країнами-учасницями проекту. Економічні фактори –структура національного господарства, тарифи і податки, страхові гарантії, рівень інфляції і стабільність валюти, розвиненість банківської системи, джерела інвестицій, розвиненість ринкової інфраструктури, рівень цін, стан ринків збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини і продуктів, робочої сили тощо.

Соціальні фактори –рівень життя, рівень освіти, свобода переміщення, трудове законодавство, охорона здоров'я і медицина, умови відпочинку. Закони і право –це права людини, право на ведення підприємницької діяльності, права власності, закони і нормативні акти про надання гарантій і пільг. Наука і техніка –рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних технологій і комп'ютеризації, технологій, енергетичних систем, транспортних систем, зв'язку і комунікацій. Культура - історичні та культурні традиції, релігія, культурні потреби, рівень вимог до якості результатів і умов праці. Природні і екологічні фактори –це природні ресурси, стандарти якості повітряного басейну, водних джерел і ґрунтового покриву, законодавство із захисту навколишнього природного середовища. Інфраструктура –засоби транспорту, зв'язки і комунікації, мережі ЕОМ таінформаційні системи, енергопостачання, комунальні служби, збутова мережа, логістика і матеріально-технічне постачання, промислова інфраструктура, обслуговуючі системи й ін.

Внутрішнє оточення проекту. Керівництво підприємства визначає ціліта основні вимоги проекту, а також порядок їхнього коректування. Сфера фінансів визначає бюджет проекту, його кошторис і джерела фінансування. Сфера збуту визначається рішеннями покупців і діями конкурентів. Сфера виробництва припускає необхідність узгодження вимог до проекту з можливостями ринку засобів виробництва. Сфера матеріального забезпечення формує вимоги до проекту, виходячи з

можливостей забезпечення сировиною, матеріалами і устаткуванням за прийнятними цінами. Сфера інфраструктури формує вимоги до реклами, транспорту, зв'язку, телекомунікацій, інформаційного й інженерного забезпечення. Сфера очищення та утилізації відходів формує вимоги до охорони навколишнього природного середовища і утилізації відходів виробництва.

Стан аналізу оточення інноваційного проекту підприємства, що реалізується, щодо змін в маркетинговій діяльності пов'язаний з дією інноваційного проекту на середовище як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. Зміни, що відбуваються в маркетинговій діяльності, впливають на такі елементи внутрішнього оточення: товарна політика, інноваційна політика, управління персоналом, операційне управління, стратегії підприємства, програмно-технічне забезпечення, організацію управління тощо. Зміни, що відбуваються в маркетинговій діяльності, а також у внутрішньому оточенні,викликано реалізацією інноваційних проектів.

Інноваційні проекти впливають на елементи зовнішнього середовища, які мають прямі контакти з підприємством: споживачі, конкуренти, партнери, соціальна сфера. Таким чином, оточення інноваційного проекту надає, з одного боку, багатопланову дію,з іншого –впливає на зовнішнє середовище після його реалізації.

3.2 Розробка заходів щодо управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства

Провівши аналіз діяльності відділу маркетингу, що було створено у 2018 р., в цілому, можемо бачити позитивні зрушення в проведенні маркетингової діяльності на підприємстві.

Однак варто звернути увагу на основні недоліки:

– відсутність маркетингової стратегії на підприємстві

– відсутність затвердженого положення про відділ маркетингу із переліком завдань та функцій.

Пропонується затвердити положення про відділ маркетингу.

Положення про маркетинговий відділ — це локальний нормативний акт установи, який встановлює порядок створення відділу маркетингу та реклами, його завдання, функції, права та обов'язки, організацію роботи, взаємовідносини з іншими підрозділами організації. Запропоноване Положення розроблене для умовного товариства з обмеженою відповідальністю. Проект Положення підписує керівник підрозділу (наприклад, начальник відділу маркетингу та реклами). Положення візують у встановленому в організації порядку (наприклад, заступник директора з маркетингу та продажів, юрисконсульт та ін.). Порядок затвердження положень про підрозділи має бути визначений в установчих документах організації.

Також важливо виконати розробку маркетингової стратегії компанії, що може бути організована як силами співробітників компанії, так і з залученням зовнішніх фахівців до виконання окремих робіт. Для розробки маркетингової стратегії необхідно виконати наступні завдання:

- Провести аналіз зовнішнього середовища і оцінити ринкове становище і поточну маркетингову стратегію компанії.
- Оцінити стан маркетингової діяльності всередині компанії (організація маркетингової діяльності, маркетингова інформаційна система, повнота виконання функцій маркетингу).

На підставі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічні цілі компанії.

Визначити шляхи досягнення поставлених цілей (маркетингові стратегії). У плані практичної організації процесу розробки маркетингової стратегії можна дати наступні рекомендації:

Визначити і зафіксувати мету розробки маркетингової стратегії компанії і "внутрішнього замовника" - керівника, який буде контролювати процес розробки і приймати його результати.

Визначити відповідального за розробку маркетингової стратегії, що володіє необхідною кваліфікацією, визначити його повноваження в рамках даного завдання.

Сформувати робочу групу з ключових співробітників компанії, які будуть брати активну участь у розробці маркетингової стратегії.

Сформувати план робіт з розробки маркетингової стратегії з термінами та відповідальними. Визначити, як і ким будуть проводитися основні етапи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням кваліфікації співробітників, наявності необхідної для аналізу інформації.

Провести вступну нараду робочої групи, на якому обговорити і прийняти термінологію і підходи, які будуть використовуватися в процесі розробки стратегії, затвердити план робіт.

Виділити бюджет на проведення даних робіт.

Подальші дії по розробці маркетингової стратегії визначаються на підставі плану робіт.

У своєму загальному розумінні маркетингові стратегії можна розглядати яксукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегіїсвого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продуктина цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт. Всі цідії здійснюються на основі детального та безперервного вивчення ринковоїкон'юнктури у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства тарозширення ним горизонтів своєї діяльності.

Розглянемо основні підходи до формування та впровадження в життя сучаснихмаркетингових стратегій та особливості їх застосування:

1. Ухиляння від конкурентних змагань із іншими гравцями ринку, які виробляютьаналогічні товари. Як вважають науковці, підприємство, прагнучи конкурувати в такихумовах, робить стратегічну помилку, адже для того, щоб бути "переможцем" на ринку,не потрібно "воювати", а потрібно створювати унікальний товар, несхожий на виробиконкурентів. А тому, можна

стверджувати, що основною умовою виходу на новіринки є інноватівність та несхожість на інші продукти. Новинки в таких випадках повиннімати свою неповторну “родзинку”, яка буде вирізняти їх з-поміж інших пропонованихмоделей, зразків та виробів.

2. Орієнтування на смаки та вподобання конкретних споживачів. У цьому випадку центром уваги треба зробити саме користувачів певних товарів чи послуг, а не робити основний акцент на конкурентах, прибутку, ринках тощо.

3. Формування маркетингової стратегії на основі комплексного підходу, що визначає її успішність. Тут мається на увазі комплексне поєднання матеріальних,фінансових, інтелектуальних ресурсів підприємств, досягнень їх маркетингу таменеджменту, впровадження в життя усіх напрацювань, патентів, винаходів та розробок,що у підсумку повинно призвести до успіху.

4. Залучення до розробки стратегій максимальної кількості працівників підприємства, що дає можливість знайти нові та інноваційні шляхи виходу на нові ринки.Таким чином, досягається основна мета та покращується зацікавленість персоналу упокращенні результатів його функціонування.

5. Підвищення інтелектуального рівня процесу розробки стратегії. Основою цих процедур повинні бути власні інновації підприємства, які мають бути результатом творчого підходу персоналу, а не шаблонами, впроваджуваними на основі використання готових моделей маркетингу. Саме це дасть змогу зробити продукти підприємства несхожими на інші, що, своєю чергою, дасть можливість унікалізувати пропоновані товари на ринку.

6. Пропонування споживачам товарів, диференційованих за своїми позиціями та корисними властивостями. Це дасть змогу підвищити успішність впроваджуваних стратегій, адже на сьогодні, як вважають дослідники, спостерігається “подрібнення” ланок виробничого процесу, кожна з яких має певні особливості, які вирізняють їх з-поміж схожих до них.

7. Підвищення ролі мереж, зокрема Інтернету, та адаптація підприємств до цих тенденцій. На сьогодні у світі спостерігається надшвидкий розвиток інфокомунікацій,що є прямим свідченням того, що мережі посилюють свою

роль в економічних процесах. Відповідно до цього маркетингові стратегії, застосовуючи властивості та особливості мереж у процесі розвитку підприємств, перетворюються на інноваційний процес, який забезпечує зростання прибутковості гравців на ринку.

Зважаючи на розглянуті підходи, можна зробити висновок, що підприємство, якевикористовує їх для розширення поля своєї діяльності, досягне успіху насампередунаслідок таких моментів:

– здатності до адекватного передбачення ситуації на ринках у коротко-тадовгостроковій перспективі;

– першочергової орієнтації на смаки та вподобання споживача;

– можливості виходу за межі наявних ринків, що міняє звичне уявлення проконкурентну боротьбу;

– розвитку партнерських відносин із учасниками ринку, що виключає існуваннянедобросовісної конкуренції;

– здатності до створення унікального продукту для споживача, який буде матидля них велику цінність, та ефективного поєднання зусиль та інтелектуальної праціперсоналу підприємства;

– побудови ефективної бізнес-моделі своєї діяльності.

Загалом, треба зауважити, що практично усі маркетингові стратегії орієнтовані на споживача та його вподобання, адже саме від його активності та зацікавленості пропонованим на ринку продуктом залежить успіх самого виробника. Тому на сьогодні надзвичайно актуальним є створення унікальних товарів, що, здебільшого, можна спостерігати на ринках високотехнологічних товарів. У таких випадках підприємства забезпечують формування нових ринків, на яких пропонований ними товар буде займати “лідируючі” позиції. Таким чином, досягнути вищого рівня зацікавлення споживачів буде значно легше, адже така ситуація передбачає не лише існування “цікавих” пропозицій для потенційних покупців, але й відсутність конкурентів на цихнових ринках.

Таким чином, зважаючи на стрімкий розвиток суспільства, особливості застосування сучасних маркетингових стратегій та проблеми, з

якими пов’язано впровадження їх у життя, можна запропонувати такі заходи, які повинні покращити процесреалізації підприємствами обраних ними маркетингових стратегій:

1. Підприємства, які орієнтовані на вихід на закордонні ринки та завоюванняспоживачів за межами своєї країни, повинні враховувати власні інтереси та пріоритети іпотім враховувати це при розробці відповідної маркетингової стратегії.

2. У межах своєї політики підприємствам необхідно вміти чітко окреслити межі тароль функціонування обраних маркетингових стратегій, забезпечити їх ефективнийконтроль і координацію та оперативне реагування на ситуацію на ринку.

3. Всередині підприємств необхідно налагодити узгоджену та продуктивнувзаємодію між відповідними підрозділами для того, щоб оперативно узгоджувати своїтехнологічні розробки відповідно до потреб споживачів, їх платоспроможності таготовності оплачувати ціну, виправдану для виробника товарів.

4. У процесі реалізації обраних підприємством маркетингових стратегій необхідновміти виділяти ті чинники, на основі яких впроваджуються в життя нові технології укоротко-, середньо та довгостроковій перспективі, що, своєю чергою, підвищує шансигосподарюючих суб’єктів на успіх на ринку.

Вибір моделі маркетингової стратегії обґрунтовується в процесі з’ясування питання: чи приведе її реалізація до досягнення поставленої мети? Відповідь – базовий критерій вибору. Якщо відповідь є позитивною іпрогнозується, що реалізація стратегії обумовить появу нових конкурентних переваг, подальша оцінка здійснюється на основі системи додаткових критеріїв:

1) відповідність обраної моделі стратегії стану та вимогам маркетингового середовища. Проводиться аудит її відповідності очікуванням і вимогам контактних аудиторій, суспільним потребам, чинникам динаміки ринку й життєвого циклу товару;

2) відповідність обраної моделі стратегії потенціалу підприємства. Оцінюється те, наскільки обрана стратегія кореспондується з іншими стратегіями, відповідає рівню підготовки персоналу, враховує наявні організаційні, матеріально-технічні, фінансові можливості, чи використовуються оптимальні управлінські процедури;

3) прийнятність вірогідності ризику, що закладена в обраній моделі. Оцінка виправданості ризику здійснюється у трьох напрямах: а) реалістичності передумов, що покладені в основу вибору; б) перелік негативних наслідків увипадку провалу стратегії; в) порівняння ефекту від можливого позитивного результату з ризиком втрат від провалу реалізації стратегії. Узагальнюючим критерієм вибору моделі маркетингової стратегії зростання є значення прогнозних показників обсягів продажу у випадку реалізації моделі та величини витрат на її реалізацію.

Можна виділити три стратегії розвитку фірми і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану фірми: стратегії виживання, стабілізації і росту. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку.

Можна виділити три напрями росту - інтенсифікація наявних можливостей, об’єднання зусиль з іншими фірмами і вихід фірми в інші сфери діяльності. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингових стратегій:

· Стратегій інтенсивного росту, які передбачають збільшення обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

· Стратегій інтегративного росту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об’єднання з іншими суб’єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами).

· Стратегій диверсифікації, які передбачають переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки й виробництво принципово нових товарів для нових споживачів.

В даній ситуації найбільш доцільним буде обрати стратегію інтенсивного росту, а саме мобілізувати існуючі ресурси для виживання і вдалого функціонування підприємства, а також перемоги у конкурентній боротьбі з конкурентними фірмами.

Таким чином, для ТОВ«Нейл» пропонується стратегія розвитку ринку, тобто збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках.

Отже, у межах даної стратегії підприємство повинно виконати такі дії:

· Проаналізувати потенційні ринки збуту, на предмет можливості входження, бар’єрів, наявності на них конкурентів, пошук можливих ніш і т.д.

· Приймати участь в різноманітних тендерах

· Через ряд угод отримати замовлення від будівних компаній тощо

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління змінами в маркетинговій діяльності підприємства. З цією метою розглянуто методологію управління змінами в маркетинговій діяльності. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки та пропозиції як теоретичного, так і практичного змісту:

1.Управління маркетингом–це аналіз, планування, запровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку і т.п.

Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні поставлених перед нею цілей.

2. Продукція ТОВ «Нейл» представлена на ринку вже понад 20 років. За цей період підприємство отримало репутацію надійного виробника та постачальника, зосередивши свою увагу в основному на сферу B2B. Товарний асортимент налічує 1,852 найменувань, а мережа розповсюдження – 8 відділів продажу по Україні (м. Хмельницький, м. Вінниця, м. Житомир, м. Київ, м. Івано-Франківськ, м. Мукачеве, м. Кропивницький, м. Львів).

Свою увагу підприємство зосереджує на виробництві цвяхів, шурупів, саморізів та конфірматів, а також займається виробництвом та реалізацією болтів, гвинтів, різьбових стержнів, гайок, шайб, стопорних кілець, анкерів, дюбелів, кріплень, заклепок, скоб, шплінтів, свердел, кругів, насадок, лісків, гаків, хомутів, такелажів, рукавиць, ізоляційних стрічок, рулеток, ножів, бокорізів, дротів та електродів. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів – в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев’яної тари та піддонів. Для

виробників EUR-палет підприємство пропонує цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL.

3. У розділі 2.1 було охарактеризовано підприємство та проведено аналіз техніко-економічних показників його діяльності.

4. Проведено оцінку маркетингової діяльності ТОВ «Нейл»

У зв’язку із досить тривалою відсутністю повноцінного маркетингового відділу на підприємстві, маркетингові комунікації на ТОВ «Нейл» є недостатньо ефективними.

Найбільш потужнішим виробництвом володіють такі конкуренти як ТДВ «Завод-метиз», ПАТ «Дніпрометиз», Учбово-виробниче підприємство УТОГ. Серед них ТОВ «Нейл»впевнено займає третє місце.

Постачальниками сировини для ТОВ «Нейл»для виробництва цвяхів є підприємства у Кривому Розі, а готова продукція для дистрибуції закупляється в таких країнах як Італія, Китай, Тайвань.

ТОВ «Нейл» користується окремими комплексами (групами методів та засобамипросування на ринку) маркетингової діяльності в розробці та виробництві продукції, слідуючи ринковій кон’юнктурі, в аналізуванні конкурентного середовища та рівня цін на їхні товари, організації збутової політики, рекламі і стимулюванні збуту, але все ж маркетингова діяльність налічує ряд недоліків.

5. У розділі 3.1. наведено дані про інноваційно-проектний підхід до управління змінами в маркетинговій діяльності. Цей підхід полягає в тому, що кожна зміна розглядається як самостійний проект, який вимагає розробки і впровадження на підприємстві в цілому та системі маркетингу підприємства зокрема.

Інноваційно-проектний підхід останніми роками є домінуючим при розвитку будь-яких проектів. Система маркетингу представлена як найбільш динамічний структурний підрозділ і активно реагує на зміни підприємства, та є зручним об'єктомдля інноваційно-проектного підходу. Як показує

практика, в управлінні змінами системи маркетингу є домінуючим саме інноваційно-проектний підхід.

Інноваційно-проектний підхід до управління змінами в маркетинговій діяльності підсилює значення контролю й урахування факторів, що визначають зростання підприємства. Головне завдання управління змінами в маркетинговій діяльності зводиться до проектного управління змінами маркетингових технологій; використовуваних технічних засобів; методів здійснення маркетингової діяльності. Слід відзначити, що впровадження нових технологій, інвестування засобів у зміну маркетингової діяльності, навчання персоналу, зміна мотиваційних інструментів, технічної бази розглядаються як локальні продукти реалізації інноваційного процесу в маркетинговій діяльності.

У розділі 3.2 висвітлено та запропоновано пропозиції щодо управління змінами в маркетинговій діяльності.

Провівши аналіз діяльності відділу маркетингу, що було створено у 2018 р., в цілому, можемо бачити позитивні зрушення в проведенні маркетингової діяльності на підприємстві.

Однак варто звернути увагу на основні недоліки:

– відсутність маркетингової стратегії на підприємстві

– відсутність затвердженого положення про відділ маркетингу із переліком завдань та функцій.

Пропонується затвердити положення про відділ маркетингу.

Також важливо виконати розробку маркетингової стратегії компанії, що може бути організована як силами співробітників компанії, так і з залученням зовнішніх фахівців до виконання окремих робіт.

Виконала студентка
магістратуриза спеціальністю
073 «Менеджмент»
«____» _____ 2021 р. _____ Д.В. Дорогань
Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник:
доцент кафедри
кандидат економічних наук,
доцент
«____» _____ 2021 р. _____ А.В. Корюгін
Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування
доктор економічних наук,
професор
«____» _____ 2021 р. В.П. Синчак
Підпис Ініціали, прізвище

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1) Алферов А. В. Методи маркетингової діяльності. СПб.: СПбГІЕУ, 2004. 155 с.

2)Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ :Центр учбовоїлітератури, 2012. 630 с.

3) Білецька Л.В., Білецький О.В., Савич В.І. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 652 с.

4) Божко Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями». Вестник УРФУ. Серия «Экономика и управление». 2014. No 1. С. 37–45.

5) Бондаренко В. М. Бондаренко Л. М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. №2(53), том 3.С.168

6) Дідківська К.В. Актуалізація ролі соціально-етичного маркетингув сучасних умовах господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С.102-107.

7) Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. №3 (19). С. 71-72

8) Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.

9) Гаркавенко С. С.Маркетинг. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

10) Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної ради України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15

11) Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. No 1(5). Т. 2. С. 92–100.

12) Друкер Питер Ф. Ефективне управління підприємством/ пер. с англ. Москва: William Collins, 2018. 224 с.

13) Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31–40.

14) Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємни-цтва. 2013. No 1. С. 102–106.

16) Друкер П. Практика менеджмента ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2009. 400 с.

17) ДрукерП.Ф. Менеджмент: Задачи, обязанности, практика.Москва,2008. 992 с.

18) Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 360 с.

19) Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук. – теорет. Журнал. № 4. С. 354-361

20) Жерейж Ж. И Экономическая эффективность качества. Актуальные проблемы экономики. 2002. No1. С. 47-49.

21) Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

22) Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ.1997. С. 27

23) Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяль ності підприємства. Науковий вісник Ужгородськогонаціональногоуніверситету . Серія: Міжнароднієконо-мічнівідносинитасвітовегосподарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.

24) Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. Москва:Вільямс, 2009. 1072 с.

25) Компанець К. А. Імплементація маркетингової інформаційної системи в діяльність підприємств сфери послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського

національного економічного університету “Економічна думка”, 2018. Том 28. No 3. С.231-235.

26) Курочкіна І. Г. Особливості розвитку маркетингу територій в умовах цифрової економіки. Бізнес-інформ. 2018. No8 с. 258-263.

27) Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємств. Галицький економічний вісник. 2013. No 2(41). С. 66–72.

28) Котлер Ф., Келлер К.Л. М аркетинг Менеджмент. Санкт-Петербург, 2007. 816 с.

29) Крупенна І. А. Буднікевич І. М. Особливості розвитку теорії маркетингового комплексу. Науковий вісник Чернівецького університету.2015. Випуск 730-731. Економіка. С.56

30) Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка.Менеджмент.Бізнес.2019. №3(29).С.13

31) Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.2014.С.208.

32) Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління. Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. 2015. №43.С. 205

33) Попов В. Л. Управление инновационными проектами: учеб. Пособ.М.:Инфра-М, 2007. 238 С.

34) Черненко О.В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ».2017.No1.С. 369-374.

36)Куденко Н.В. Стратегический маркетинг. Київ: Вища освіта, 1998. 512с.

37) Садеков А. А., Гусев О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами . Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

38) Ламбен Ж. Ж.Стратегический маркетинг /пер. сфр. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 589 с.

39) Комарницький І. М.Маркетинговийменеджмент: навч. посіб. / [за ред. д.е.н.І.М. Комарницького]. Львів: Апріорі, 2007. 1032 с.

40) СтаростінаА. О.Маркетинг: навч. по-сіб. 2003. 436 с.

41) Швець Н. В., Шевцова Г.З.Удосконалення методичнихпідходівдооцін юванняконкурентоспромож-ностігалузі. ЕкономічнийвісникДонбасу. 2018. No 2 (52). С. 114–123.

42) Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю під приємств в Україні. 2017. URL: http:// eprints.zu.edu.ua/id/eprint/ 250 81.

43) Сайт інтернет ресурсу "Вікіпедія"[Електоронний ресурс].Режим доступу: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Стратегія.

44) Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. No 10. С. 247–252

45) Сайт інтернет ресурсу "Бібліотека економіста" [Електоронний ресурс]. Режим доступу: https://library.if.ua/book/36/2431.html.

46) Луцяк В. В., Фурман І. В. Методологія розробки конкурентних інновацій підприємствами харчової промисловості// Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. No 2 . С. 108-114.

47) Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів.Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. No 3. С. 7-20.

48) Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.

49) Калетнік Г.М., КозловськийС.В.,Кірєєва Е.А., Підвальна О.Г.Управління регіональною продовольчою безпекою в умовах економічної нестабільності: монографія.Вінниця : Меркъюрі-Поділля, 2015. 251 с.

50) Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива СПб. : Наука, 1996. 590 с.

51) Хассі Д. Стратегія та планування: путівник менеджера. СПб.: Пітер, 2001. 378 с.

52) Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496 с.

53) Panukhnyk Ya. H. (2014). Kontseptual'ni pidkhody do pobudovy marketyn hovykh informatsiynykh system promyslovoho pidpryyemstva. Marketynh i rynkovi vidnosyny, 51, 113-120.

54) Nicolades Ph. The problem of regulation in traded services: The implications for reeciproriche. New Jersey, 2017. 345 p.

55) Яневич М. М. Структура інформаційно-аналітичної системи стратегічного маркетингового управління підприємств (на прикладі регіональних підприємств кондитерської галузі). Ефективна економіка.No 9.2013.

56) Пархименко В.А., Стреж В.Н., Бондаренко М.Н. Маркетинг информационных технологий: особенности и инструменты URL: https://dis.ru/library/523/32999/ (Дата звернення 06.11.2018)

57) Пушкар О.І., Пандорін О.К. Вплив сучасних тенденцій розвитку інтернет-технологій на системи підтримки розробки засобів електронного навчання. Бізнес-інформ. 2018. No6 с. 339-343.

58) Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект XXI.2014. No 2. С. 119–126.

59) Родіонов О.В., Островерх О.В. Необхідність управління змінами в організації. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Пе-тра Василенка. 2016. Вип. 172. С. 62–68.

60) Робінс С., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту ; пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Ос-нови, 2002. 296 с.

61) Сабліна Н.В. Управління змінами та його організаційно-економічне забезпечення на підприємствах машинобудівного комплексу. Економіка і регіон. 2015. No 1. С. 68-73

62) Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».2016. Вип. 1(67). С. 11–15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Товарний асортимент компанії «Нейл» включає:

1. Цвяхи:

– цвях будівельний;

– цвях будівельний в бобіні;

– цвях столярний;

– цвях покрівельний;

– цвях покрівельний кільцевий;

– цвях нагвинтований;

– цвях нагвинтований в бобіні.

– цвях кільцевий;

– цвях кільцевий в бобіні.

– цвях зі скошеним різом в бобіні;

– цвях для фасадної ізоляції.

2. Шурупи:

– шуруп універсальний;

– шуруп для лаг;

– шуруп рамний;

– євро шуруп.

3. Саморізи:

– саморіз для гіпсокартону по дереву;

– саморіз для гіпсокартону по металу;

– саморіз для гіпсокартону типу «tex»;

– саморіз із прес-шайбою;

– саморіз для ПВХ;

– саморіз із шестигранною голівкою зі свердлом;

– саморіз із напівсферичною голівкою та внутрішнім шліцем PZ, з гострим

кінцем;

– саморіз із потайною голівкою та внутрішнім шліцем РН, з гострим кінцем.

4. Конфірмати:

– ключ шестигранний;

– конфірмат.

5. Болти:

– болт з шестигранною голівкою;

– болт з шестигранною голівкою (неповна різьба);

– болт з шестигранною голівкою (мілкий крок різьби);

– болт з шестигранною голівкою (неповна різьба, мілкий крок);

– болт з шестигранною зменшеною голівкою;

– болт з шестигранною зменшеною голівкою та направляючим підголовком;

– болт з шестигранною зменшеною голівкою (неповна різьба, мілкий крок);

– болт з шестигранною голівкою з фланцем;

– болт меблевий з напівкруглою голівкою з квадратним підголовником;

– болт дорожній з напівкруглою голівкою;

– болт з напівкруглою збільшеною голівкою з вусиком;

– болт норійний з потайною голівкою з 2-ма вусиками;

– болт лемішний з потайною голівкою з квадратним підголовником.

6. Гвинти:

– гвинт меблевий з буртиком;

– гвинт з циліндричною голівкою та внутрішнім шестигранником;

– гвинт з циліндричною голівкою та внутрішнім шестигранником (неповна

різьба);

– гвинт з циліндричною голівкою прямий шліц;

– гвинт з напівкруглою голівкою та шліцем РН;

– гвинт з напівкруглою голівкою та прямим шліцем;

– гвинт з потайною голівкою та внутрішнім шестигранником;

– гвинт з потайною голівкою та шліцем РН;

– гвинт з потайною голівкою та прямим шліцем;

– гвинт з напівпотайною голівкою та прямим шліцем;

– гвинт з напівпотайною голівкою та шліцем РН;

– гвинт установочний з прямим шліцем та циліндричним/конічним кінцем.

– гвинт установочний з шестигранним шліцем та

плоским/конічним/циліндричним кінцем або внутрішнім конусом;

– гвинт установочний з шестигранною/квадратною голівкою та циліндричним

кінцем.

7. Стержні різьбові.

8. Гайки:

– гайка шестигранна;

– гайка шестигранна (мілкий крок різьби);

– гайка шестигранна низька;

– гайка шестигранна висока;

– гайка шестигранна особливо висока;

– гайка шестигранна висока з’єднувальна для шпильок;

– гайка шестигранна прорізна і корончаста;

– гайка шестигранна з буртиком;

– гайка шестигранна приварна;

– гайка барашкова/ковпачкова/квадратна;

– контргайка/контргайка висока.

9. Шайби:

– шайба плоска/плоска збільшена;

– шайба плоска високоміцна/ плоска потовщена високоміцна;

– шайба для високоміцних болтів з гайками;

– шайба пружинна: шайба-гровер Н/шайба-гровер Т (підсилена);

– шайба коса клинова для швелерів;

– шайба стопорна зовнішня та внутрішня.

10. Кільця стопорні:

– кільце упорне внутрішнє;

– кільце упорне зовнішнє;

– кільце упорне швидкозйомне.

11. Анкери:

– анкер рамний;

– анкер-клин;

– анкерний болт з гайкою (однорозпірний);

– анкер Molly;

– анкер забивний розпірний (цанга).

12. Дюбелі:

– дюбель для г/к Driva;

– дюбель потрійного розпору;

– дюбель розпірний з комірцем/без комірця з ударним шурупом;

– дюбель розпірний з гаком для стелі/з прямим гаком;

– дюбель розпірний поліпропіленовий;

– дюбель розпірний рамний нейлон (з шурупом та без);

– дюбель типу «Метелик» (з шурупом та без).

13. Кріплення:

– кріплення для кабелів;

– кріплення для фасадної ізоляції.

14. Заклепки:

– заклепка відривна з напівкруглою/потайною голівкою;

– заклепка з напівкруглою голівкою;

– заклепка з потайною голівкою.

15. Скоби.

16. Шплінти.

17. Свердла:

– свердло по металу;

– свердло по бетону.

18. Круги.

19. Насадки.

20. Ліски.

21. Гаки.

22. Хомути:

– хомут нейлоновий;

– хомут черв’ячний.

23. Такелаж:

– ланцюги;

– троси;

– затискач для тросу;

– карабіни.

24. Рукавиці:

– рукавиці з малюнком ПВХ;

– рукавиці садові/рукавиці без покриття;

– рукавиці з обливом;

– рукавиці спеціальні.

25. Ізоляційна стрічка.

26. Рулетки.

27. Ножі.

28. Бокорізи.

29. Дроти.

30. Електроди.