

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2020 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітній ступень)

на тему «Стратегія управління маркетингом на підприємстві»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МРКМ-19

(шифр групи)

Спеціальності (напряму підготовки) 075 «Маркетинг»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Брежнєва Л. С

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мізіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф. кафедри ЕОО, д.е.н., доц. Ягельська К. Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2020 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджментуКафедра управління і фінансово-економічної безпекиОсвітній ступінь магістрНапрямок підготовки (спеціальність) 075 «Маркетинг»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О. Ю/

“ ____ ” _____ 2020_ року

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Брежнєва Любов Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія управління маркетингом на підприємстві»керівник роботи Мізіна Олена Вікторівна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом від «28» вересня 2020 року № 7252. Строк подання студентом роботи 7 грудня 2020 року3. Вихідні дані до роботи статистичні дані ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», інформація періодичних джерел4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування стратегії управління маркетингом на промислових підприємствах 2. Дослідження стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства 3. Удосконалення стратегічного управління маркетингом на підприємстві5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2020	28.11.2020
1. Теоретичні основи формування стратегії управління маркетингом на промислових підприємствах	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.09.2020	15.10.2020
2. Дослідження стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2020	05.11.2020
3. Удосконалення стратегічного управління маркетингом на підприємстві	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	06.11.2020	25.11.2020
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	29.11.2020	02.12.2020

7. Дата видачі завдання 28 вересня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Теоретичні основи формування стратегії управління маркетингом на промислових підприємствах	28.09.2020 – 15.10.2020	
2.	Дослідження стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства	16.0.2020 - 05.11.2020	
3	Удосконалення стратегічного управління маркетингом на підприємстві	06.11.2020 - 25.11.2020	
4.	Висновки за роботою, вступ	26.11.2020 – 30.11.2020	
5.	Оформлення роботи	01.12.2020 - 06.12.2020	

Студент

(підпис)

Брежнєва Л. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мізіна О. В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Брежнєва Л. С. Стратегія управління маркетингом на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» (спеціалізація «Маркетинг»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2020.

В роботі проведено аналіз теоретичних підходів щодо інструментів управління маркетингом на підприємстві, проаналізовано існуючі стратегії управління маркетингом на підприємствах, визначено особливості управління маркетингом на вугледобувних підприємствах. Здійснено аналіз виробничо-господарської та маркетингової діяльності вугледобувного підприємства ВП шахта «Центральна ДП «Мирноградвугілля», розроблено напрями удосконалення стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві. Практична реалізація запропонованих заходів містить в собі формування місії, цілей різних рівнів і завдань маркетингової діяльності, впровадження стратегії маркетингу партнерської взаємодії та організацію служби маркетингу на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: стратегія маркетингу, управління маркетингом, принципи маркетингового управління, функції маркетингового стратегічного управління, вугледобувне підприємство, корпоративна стратегія, портфельна стратегія, SWOT-аналіз, портфель партнерства

Список публікацій здобувача

1. Mizina O. V. Strategic marketing management at the coal enterprise / O. V. Mizina, L. S. Brezhneva / International scientific e-journal АΟΓΟΣ. ONLINE, 2020. - №17.
2. Брежнєва Л. С. / Дослідження стратегій управління маркетингом на промисловому підприємстві / Л. С. Брежнєва, О. В. Мізіна // Матеріали міжнародної наукової конференції «Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції», м. Чернігів, 2020. С. 33-39

ANNOTATION

Brezhneva L.S. Enterprise marketing management strategy / Graduation qualification work for the degree of «master» in the specialty 075 «Marketing» (specialization «Marketing»). - DonNTU, Pokrovsk, 2020.

An analysis of theoretical approaches was carried out as well as tools for marketing management at enterprises, an analysis of the existing marketing management strategies at enterprises was carried out, due to the peculiarities of marketing management at the field of coal. The analysis of the general government and marketing performance of the coal footwear enterprise VP Mine Central DP "Mirnogradvugilla" Practical implementation of the proposed visits to take place in the form of the mission, the goals of the new years and the establishment of marketing efficiency, in the implementation of the marketing strategy of the partnership in the fashion and organization of the marketing service.

Key words: marketing strategy, marketing management, principles of marketing management, functions of marketing strategic management, coal-mining enterprise, corporate strategy. portfolio strategy, SWOT-analysis, partnership portfolio

List of publisher publications

1. Mizina O.V/ Strategic marketing management at the coal enterprise / O.V. Mizina, L.S. Brezhneva / International scientific e-journal АΟΓΟΣ. ONLINE, 2020 - №17.
2. Brezhneva L.S. / Research of marketing management strategies at an industrial enterprise / L.S. Brezhneva, O.V. Mizina // Proceedings of the international scientific conference "Interdisciplinary research: features and trends", Chernihiv, 2020. S 17-22

ЗМІСТ

С

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1 Маркетингова стратегія як інструмент управління маркетингом на підприємстві.....	9
1.2 Аналіз існуючих маркетингових стратегій підприємства.....	20
1.3 Особливості застосування стратегій управління маркетингом на вугледобувних підприємствах.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1 Дослідження виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля».....	36
2.2 Діагностика стратегічного управління маркетинговою діяльністю на вугледобувному підприємстві.....	50
2.3 Визначення напрямів формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві	60
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	69
3.1 Формування місії, цілей та стратегічних напрямів маркетингової діяльності вугледобувного підприємства.....	69
3.2 Розвиток ділового партнерства зі споживачами продукції вуглевидобутку.....	78
3.3 Формування підрозділу маркетингу на вугледобувному підприємстві.....	83
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
Додаток А. Заява.....	104
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	105
Додаток В. Перелік публікацій магістра	106
Додаток Г. Обліково-фінансова звітність ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля».....	107

ВСТУП

Постановка проблеми. Сучасний рівень розвитку економіки будь-якої галузі, незалежно від форм власності і виду діяльності, вимагає компетентного, високопрофесійного, цілеспрямованого підходу до вирішення питань зовнішнього і внутрішнього середовища. Працюючи в умовах глобалізації підприємствам потрібно формувати стратегію довгострокового характеру, що надасть можливість враховувати зміни, які швидко відбуваються в навколишньому середовищі. Якщо раніше підприємство зосереджувало свою увагу тільки на внутрішній роботі, то тепер воно змушене будувати таку систему управління, яка б оптимально швидко адаптувалась до динамічного навколишнього середовища.

Удосконалення стратегічного управління шляхом розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства повинно бути зорієнтовано на те, що життєздатність та рівень ефективності функціонування підприємства перебуває у цілковитій залежності від того, наскільки глибоко його керівництво усвідомило роль маркетингу у розвитку сучасного промислового підприємства. Отже, проблема формування ефективної стратегії управління маркетингом на підприємстві потребує подальшого розгляду та рішення.

Проблемам дослідження стратегій управління маркетингом на підприємства присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон, Ю.М. Мельник, М.Л. Ткешелашвілі, Л.М. Шульгіна, С. Андрєєва, Л. Балабанової, М. Белявцевої, А. Войчака, В. Воробйової, Н. Діхтярьової, М. Єрмошенко, З. Мнушко, Т. Мордвінцевої, В. Пелішенка та ін. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання щодо способів формування стратегій управління маркетингом, особливо з урахуванням галузевої специфіки.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для ефективного стратегічного управління маркетингом на

вугледобувному підприємстві умовах з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності і удосконалення стратегічного планування та управління на підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи – розвиток теоретичних основ та розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегій управління маркетингом на промислових підприємствах.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретичні основи стратегії управління маркетингом на промислових підприємствах;
- досліджено процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства вугледобутку;
- розроблено заходи щодо удосконалення стратегії управління маркетингом на промисловому підприємстві.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність промислового підприємства.

Предмет дослідження – складові стратегічного управління маркетингом на підприємстві.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи послужили закони і принципи діалектичної логіки, положення економічної теорії, концепції видатних учених з проблем стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств.

При написанні роботи були використані нормативні і законодавчі акти, комплексне методичне керівництво по процедурах аналізу управлінської діяльності промислових підприємств, матеріали монографій і періодичного друку, інша економічна література з досліджуваної проблеми, праці зарубіжних і вітчизняних авторів, а також статистична звітність, засновницькі документи.

При написанні роботи використано наступні методи дослідження:

- методи системного аналізу, структурно-логічні методи при дослідженні сутності стратегічного управління маркетингом і його інструментарію;

- методи економічного аналізу при дослідженні виробничо-господарської і маркетингової діяльності досліджуваного підприємства;
- методи функціонально-вартісного аналізу при формування служби маркетингу на підприємстві.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи стратегії управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства; в другому досліджено виробничо-господарську та маркетингову діяльність вугледобувного підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», запропоновано напрями щодо удосконалення стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві. У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано практичні заходи щодо удосконалення стратегії управління маркетингом на досліджуваному підприємстві.

Наукова новизна: впровадження маркетингу партнерських відносин до стратегії управління маркетингом вугледобувного підприємства.

Дипломна робота була виконана самостійно на основі реальних статистичних даних ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» та інших вугільних підприємств.

Результати роботи опубліковані в Міжнародному науковому виданні ЛОГОС. ONLINE та матеріалах Міжнародної наукової конференції «Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції», м. Чернівці.

Отримані в дипломній роботі результати мають практичне значення. Запропоновані заходи щодо удосконалення стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві можуть бути з успіхом використані на ряді інших вугільних підприємств України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Маркетингова стратегія як інструмент управління маркетингом на підприємстві

Зовнішнє середовище, в якому функціонують сучасні вітчизняні промислової підприємства, відзначається високим рівнем невизначеності, ризику, інтенсивною конкуренцією та швидкоплинністю ринкових змін, що постійно збільшуються. Виживання та успішна діяльність в такому навколишньому оточенні потребує реалізації ефективного стратегічного підходу, здатного забезпечити промислового підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку, потребує формування певного стилю менеджменту, особливо в маркетинговому аспекті. Орієнтація на мінливе ринкове середовище формує стратегічне бачення довгострокових перспектив розвитку промислових підприємств, яке потребує впровадження стратегічного маркетингового управління в їх діяльність.

В якості загального завдання стратегічного управління промисловим підприємством реалізуються виконанням функції стратегічного управління та функцій маркетингу, отже, останній має тісний взаємозв'язок зі стратегічним управлінням, встановлення теоретичних закономірностей якого має велике наукове значення. Швидка мінливість навколишнього середовища діяльності спричиняє виникнення процесів не тільки в стратегіях підприємства, а й в методах та підходах до визначення поняття стратегічного управління. Очевидність даного факту потребує детального і глибинного з'ясування дефініції «стратегічне управління», пристосованого до маркетингу.

Сучасні фахівці-науковці в галузі стратегічного менеджменту і маркетингу достатньо чітко і ясно окреслюють дану дефініцію, хоча існують

різноманітні її визначення. Кожне визначення характеризується певним аспектом стратегічного управління підприємством та місцем маркетингової діяльності в стратегічному управлінні.

Так, І. Ансофф [1] визначає стратегічне управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань підприємства та підтриманням таких взаємовідносин між підприємством й оточенням, які дають змогу досягти цілей підприємства, відповідають його внутрішнім можливостям і забезпечують його пристосованість до зовнішніх умов. На його думку, стратегічне планування та управління об'єднуються терміном «стратегічний менеджмент». Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях, а саме: корпоративна, ділова, функціональна та операційна стратегії. Маркетингове планування є інструментом стратегічного управління.

В [2] автор під стратегічним управлінням розуміє специфічну й визначну структуру будь-якого і кожного підприємства, мета існування якої полягає у створенні споживачів; він не підтримує організаційний маркетинг, основною функцією якого є організація ефективного збуту товарів і вирішення всіх завдань, пов'язаних з процесом комерціалізації. Відводить маркетингу більш активну роль в управлінні з орієнтацією на споживача.

М. Портер в [3] предметом стратегічного управління визначає процес створення і надання цінностей, який визначається концепціями ланцюжка і системи цінностей. Стратегія розглядається в контексті конкурентного середовища. Відокремлено три види загальних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності – «цінове лідерство», «продуктове лідерство», «лідерство у ніші».

За Ф. Котлером стратегічне управління є процесом розробки формальної стратегії, що сприяє використанню підприємством можливостей зовнішнього середовища у своїх інтересах за рахунок встановлення та збереження стратегічної відповідності між цілями і можливостями підприємства та динамічними можливостями ринку. Маркетинг допомагає у розробці стратегічного плану, який, у свою чергу, визначає роль маркетингу

на підприємстві. Стратегічне планування ототожнюється з маркетинговим. Маркетинг надає необхідну інформацію для розробки стратегічного плану [4].

Управління з метою здійснення місії підприємства шляхом управління взаємодією підприємства з його оточенням. Маркетинговий підхід – головна умова, що визначає економічний та соціальний вибір підприємства. Розрізняють дві сторони маркетингу – стратегічний та операційний, і три аспекти управління маркетингом – активний, аналітичний та ідеологічний.

Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел вважають, що визначення терміну залежить від підходу до розгляду об'єкта стратегії, через який виникають істотні протиріччя і розбіжності стратегічного управління. Виділяють десять основних шкіл, які займаються формуванням стратегії. З погляду маркетингу актуальними є школи позиціонування, зовнішнього середовища та конфігурації [6].

На думку О. С. Виханського [7] стратегічне управління – це управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує свою діяльність на вимоги споживача, здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг. Стратегічне управління розглядається як динамічна сукупність п'яти взаємозалежних управлінських питань (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії) із стійким зворотним впливом у зв'язках із зовнішнім середовищем.

Л. В. Балабанова визначає стратегічне управління як процес планування, організації і здійснення стратегічних змін, а також контролю для виконання місії і реалізації цілей та стратегічних пріоритетів. За допомогою маркетингу підприємство реалізує ринкову орієнтацію в управлінні. Розроблено комплексну систему стратегічного маркетингового управління та систему стратегічних змін у маркетинговому управлінні [8].

П. Дойль [9] характеризує стратегічне управління як процес вирішення завдання пошуку напрямків із задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності. Маркетингова концепція є перспективою, що поєднує усі види діяльності підприємства. В умовах трансформації зовнішнього середовища першочерговою стає необхідність маркетингових організаційних перетворень.

На основі проведеного дослідження щодо визначення категорії «стратегічне управління» в контексті маркетингової діяльності підприємства встановлено, що останнє є необхідним інструментом його функціонування в умовах маркетингової орієнтації діяльності.

Виникнення стратегічного управління маркетинговою діяльністю як окремого виду менеджменту зумовлено початком з середини 50-х років минулого століття постіндустріальної епохи, яка сформувала певні причини розвитку досліджуваної сфери діяльності (рис.1.1):

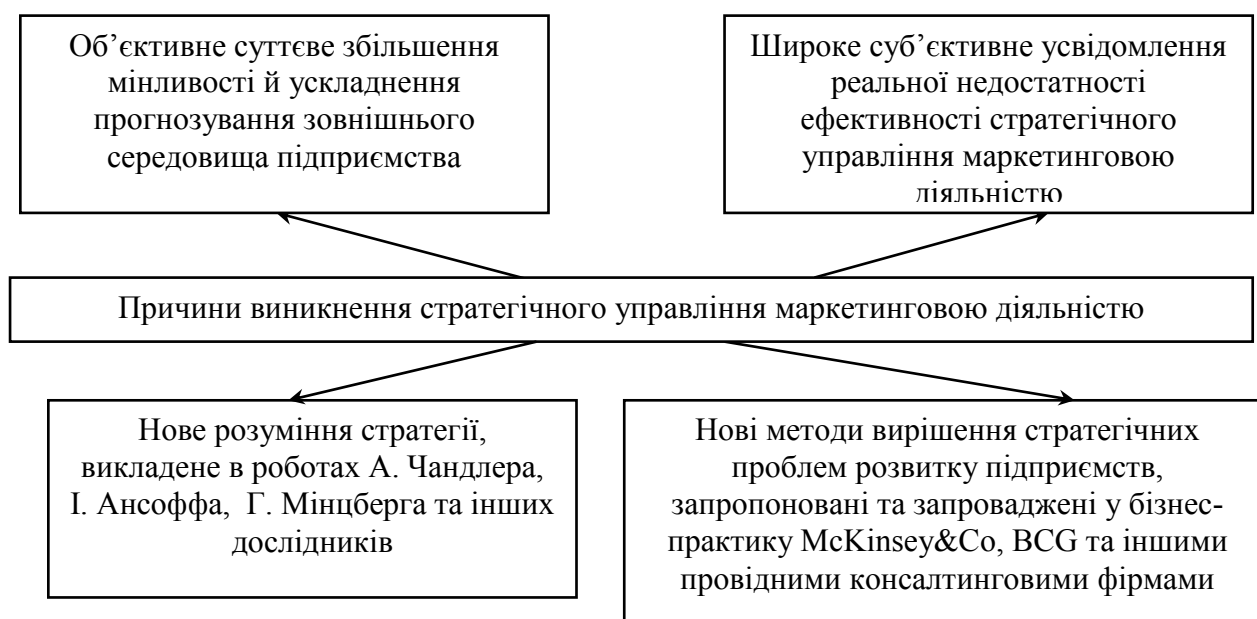


Рисунок 1.1 – Причини виникнення стратегічного управління маркетингової діяльності*

*Сформовано автором на основі [10]

Процес ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю заснований на вдосконаленні його складових та усунення

недоліків на різних етапах розвитку. Еволюцію формування стратегічного управління маркетинговою діяльністю представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Еволюція формування стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства*

*Сформовано автором на основі [1,8]

Сьогодні фахівці в галузі стратегічного управління виділяють певні напрями його розвитку в сфері маркетингової діяльності [12]:

- регулярне стратегічне управління - логічне продовження стратегічного планування, що охоплює підсистему аналізу і планування стратегії та підсистему реалізації стратегії, тобто управління стратегічними можливостями підприємства;

- стратегічне управління в реальному масштабі часу, що містить забезпечення вирішення стратегічних завдань і проблем, що виникають несподівано та потребують миттєвої адекватної реакції.

Виникнення істотних змін у стратегічних підходах до управління маркетинговою діяльністю зумовлене постійною зміною умов ведення бізнесу, що формує перед промисловими підприємствами завдання кардинального нової побудови здійснення місії і досягнення цілей діяльності підприємства. При цьому доцільно використовувати концепції стратегічного управління, що базуються на підходах теорії маркетингу, ситуаційному, системному і цільовому підходах. У [11] автори виділяють «чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління», – підхід до позицій виділення різних шкіл, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід (табл.1.1).

Відповідно до [13] Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел систематизують десять наукових шкіл стратегій і розташовують їх у певній послідовності (рис. 1.3): на основі аналізу майже 1500 статей сформовано десять основних шкіл, що займаються формуванням стратегії. Перші три школи об'єднують представників, що визначають, яким чином стратегія повинна формуватися, послідовники шести наступних намагаються визначити, яким чином вона формується на практиці. Десята школа об'єднує тих, хто розглядає стратегію як щось непостійне, залежне від обставин.

Для досягнення ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю уявляється доцільним використовувати всі можливі засоби, надані різними школами: досвіду власного підприємства та інших

Таблиця 1.1 - Характеристика підходів до формування концепцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю*

Найменування підходу	Характерні риси
Школи управління	<i>Школа наукового управління:</i> використання наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання задачі; підбір працівників, які якнайкраще підходять для виконання задач, і забезпечення їх навчання; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх задач; систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; розділення планування й обмірковування самої роботи
	<i>Школа адміністративного управління, або класична школа управління:</i> розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизований підхід до управління всім підприємством
	<i>Школа людських відносин:</i> застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; застосування наук про людську поведінку до управління і формування підприємства таким чином, щоб кожен працівник міг бути максимально використаний відповідно до його потенціалу
	<i>Школа науки про поведінку:</i> поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях
Процесний підхід	Управління розглядається як безперервна серія взаємозалежних управлінських функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль; найбільш широко застосовується останнім часом
Ситуаційний підхід	Придатність різних методів управління визначається ситуацією, тому намагаються інтегрувати різні окремі підходи. Оскільки існує дуже багато факторів впливу як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не може бути єдиного «найкращого» способу управління підприємством. Найефективнішим у конкретній ситуації є той метод, який найбільше відповідає даній ситуації. Цей підхід - спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв'язання
Системний підхід	Керівники повинні розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, задачі і технологія), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Найбільший інтерес становить організаційна (соціотехнічна) система, що враховує техніку й колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з функціонуванням даної системи. Суттєвими рисами такої системи є спільність цілей, певна структура підприємства та визначені правила взаємодії елементів

*Сформовано автором на основі [11]

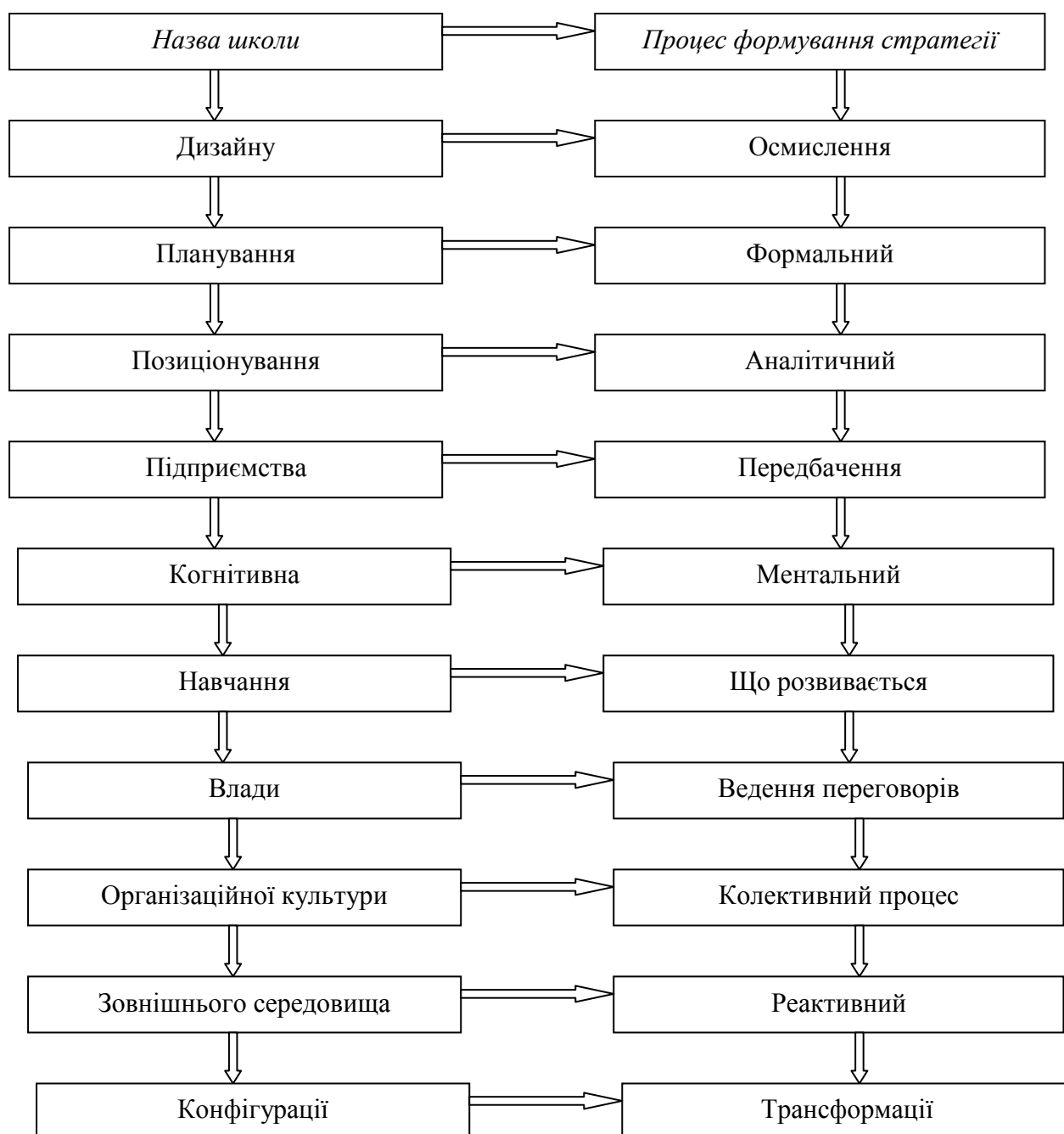


Рисунок 1.3 – Наукові школи стратегій*

*Сформовано автором на основі [13]

підприємств, методи прогнозування і моделювання, інтуїцію і досвід топ-менеджменту.

За оцінками провідних фахівців з точки зору маркетингу найбільший внесок у розвиток стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств належать школі позиціонування, школі зовнішнього середовища та школі конфігурації.

Представники школи позиціонування використовують основні ідеї і концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю вже на етапі створення довгострокової ділової стратегії, розглядаючи підприємство в перспективі, а саме: шляхом пропонування стійких способів створення і диференціації конкурентних переваг, захищених і адаптованих, що здатні забезпечити підприємству можливості стійкого зростання та виступають фундаментом стратегії. Отже, така школа виступає провідною в у контексті маркетингового стратегічного управління та володіє певним унікальним набором можливостей і методик, що спроможні кардинально вплинути на схильність стратегічного управління як науки у бік маркетингу.

Загальновідомо, що можливості та загрози зовнішнього середовища разом із ринковим потенціалом промислового підприємства виступають ключовим фактором формування стратегічного управління шляхом впливу на маркетингу складову управління. Для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг зовнішнього маркетингового середовища, відсутність якого не дозволить ефективно управляти підприємством в межах збалансованої системи.

Вивчаючи, переваги і недоліки кожної наведеної школи, з'ясовано, що використовувати правила та методи лише якоїсь однієї школи недоречно з огляду на комплексність розвитку підприємства. Отже, особливого значення набуває школа конфігурації, або трансформації, що поєднує принципи практично всіх досліджуваних шкіл управління, а також враховує часовий фактор. Врахування фактору часу здійснюється на основі розгляду підприємства з його позиції у життєвому циклі. Застосування методів цієї школи надасть можливість створити адаптовану, гнучку стратегію та передумови її реалізації у динамічному трансформаційному зовнішньому середовищі.

З огляду на вище досліджене, доцільно відмітити, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю використовує методи розробки загальної стратегії, що є основою певних функціональних стратегій

(маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), та механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності місії, цілей та внутрішнього потенціалом підприємства умовам мінливого зовнішнього середовища.

Для подальшого розвинутого аналізу методології стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства уявляється доцільним систематизувати та адаптувати загальні принципи маркетингового управління, а також основні його функції (рис.1.5, табл.1.2).



Рисунок 1.5 – Загальні принципи маркетингового стратегічного управління*

* Складено автором на основі [14,с.41]

За думкою провідних фахівців-науковців головною метою стратегічного маркетингового управління є забезпечення розвитку і високої результативності діяльності підприємства через задоволення

потреб покупців, для досягнення чого потрібно вирішити певні завдання [15,с. 42]:

- моніторинг конкурентного середовища підприємства;
- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства;
- оцінка сильних та слабких позицій на ринку;
- розроблення маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства;
- трансформація місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей;
- формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства;
- адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства;
- забезпечення реалізації стратегії.

Таблиця 1.2 - Загальні функції маркетингового стратегічного управління*

№ за/п	Сутність функції
1	Аналіз ринкових можливостей. Проведення маркетингових
2	Система планування і маркетингового контролю
3	Контроль за виконанням річних планів
4	Контроль прибутковості і стратегічний контроль
5	Вивчення попиту і сегментація ринку
6	Вибір цільових сегментів і позиціонування товарів на ринку
7	Розробка комплексу маркетингу
8	Побудова організаційної структури
9	Система маркетингової інформації
10	Розробка комплексу допоміжних систем маркетингу

*Сформовано автором на основі [15, с.37]

Отже, роль маркетингу в стратегічному управлінні виявляється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальному (корпоративному), діловому, функціональному та операційному. Маркетинг відіграє ключову

роль у декількох областях стратегічного планування: по-перше, визначає концепцію, що орієнтує стратегію підприємства на вирішення потреб найважливіших споживачів, по-друге, надає вихідні дані для виявлення привабливих можливостей ринку й оцінки потенціалу підприємства. У межах кожної окремої стратегічної галузі діяльності підприємства маркетинг допомагає розробляти стратегії виконання задач, виступає методологічною основою стратегічного управління.

1.2 Аналіз існуючих маркетингових стратегій підприємства

Вживання, функціонування і подальший розвиток промислового підприємства в сучасному мінливому ринковому середовищі безпосередньо залежить від здатності його менеджерів своєчасно передбачити зовнішню ситуацію і відповідно адаптувати свою структуру і продуктивний портфель, тобто керівництво підприємства повинне володіти стратегічним мисленням, націленим на «підприємство майбутнього», на бажані результати діяльності.

Загальновідомо, що стратегія в широкому розумінні – це програма, план, генеральне бачення розвитку промислового підприємства з метою досягнення стратегічних цілей діяльності у будь-яких бізнес-одиницях. Вона виступає як фактор зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, як інструмент щодо обґрунтування, розробки та реалізації довгострокових цілей науково-технічної, економічної, організаційної та соціальної діяльності підприємства, як фактор регулювання діяльності промислового підприємства задля досягнення поставлених цілей. Стратегія – загальний, не деталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для управління на даний момент, яка в подальшому буде коригуватися під зміни умов існування підприємства. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети [30].

Дефініція «стратегія» у поєднанні зі змістом маркетингу означає, що сферою реалізації такого плану виступає маркетингова діяльність підприємства, тобто дефініція «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі. Думки фахівців-маркетологів та менеджерів щодо сутності, змісту і класифікації маркетингової стратегії підприємства неоднозначні (табл. 1.4).

Різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. Серед провідних фахівців в галузі маркетингу, як вітчизняних, так і закордонних, відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. На основі здійсненого ґрунтовного аналізу запропоновано ряд підходів до визначення маркетингової стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Підходи до тлумачення дефініції «маркетингова стратегія»*

Автор	Трактування дефініції
Г.Багієв, Є.Уткін	Програма (план) дій
У. Руделіус	Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета
Х. Хершген, Г. Багієв, С. Гаркавенко	Засіб досягнення маркетингових цілей
Г. Ассель	Метод (засіб) впливу на цільових споживачів
Х. Хершген, Ж. Ламбен	Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу
Н. В. Куденко	Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій

*Систематизовано автором

Провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства наведено на рис. 1.6.

Таблиця 1.4 - Підходи до визначення дефініції «маркетингова стратегія»

Автор, джерело	Трактування дефініції «маркетингова стратегія»
Ассель Г. [16]	Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Гаркавен-ко С.С. [17]	Докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. [19]	Головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н. [19]	Напрямок (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій
Мак-Дональд М. [20]	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Хассі Д. [21]	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.
Хершген Х. [22]	Принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Уолкер О., Байд Х. [23]	Фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.
Ламбен Ж.Ж. [24]	Складовий елемент стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу
Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. та ін. [25]	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння
Ф. Котлер [26]	Сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.
А. А. Томпсон [27]	Маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг
З. Є.Шершньова [28]	Формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства
В. О. Морохова [29]	Довгострокове узгодження можливостей підприємства з ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності

*Сформовано автором на основі [16-29]

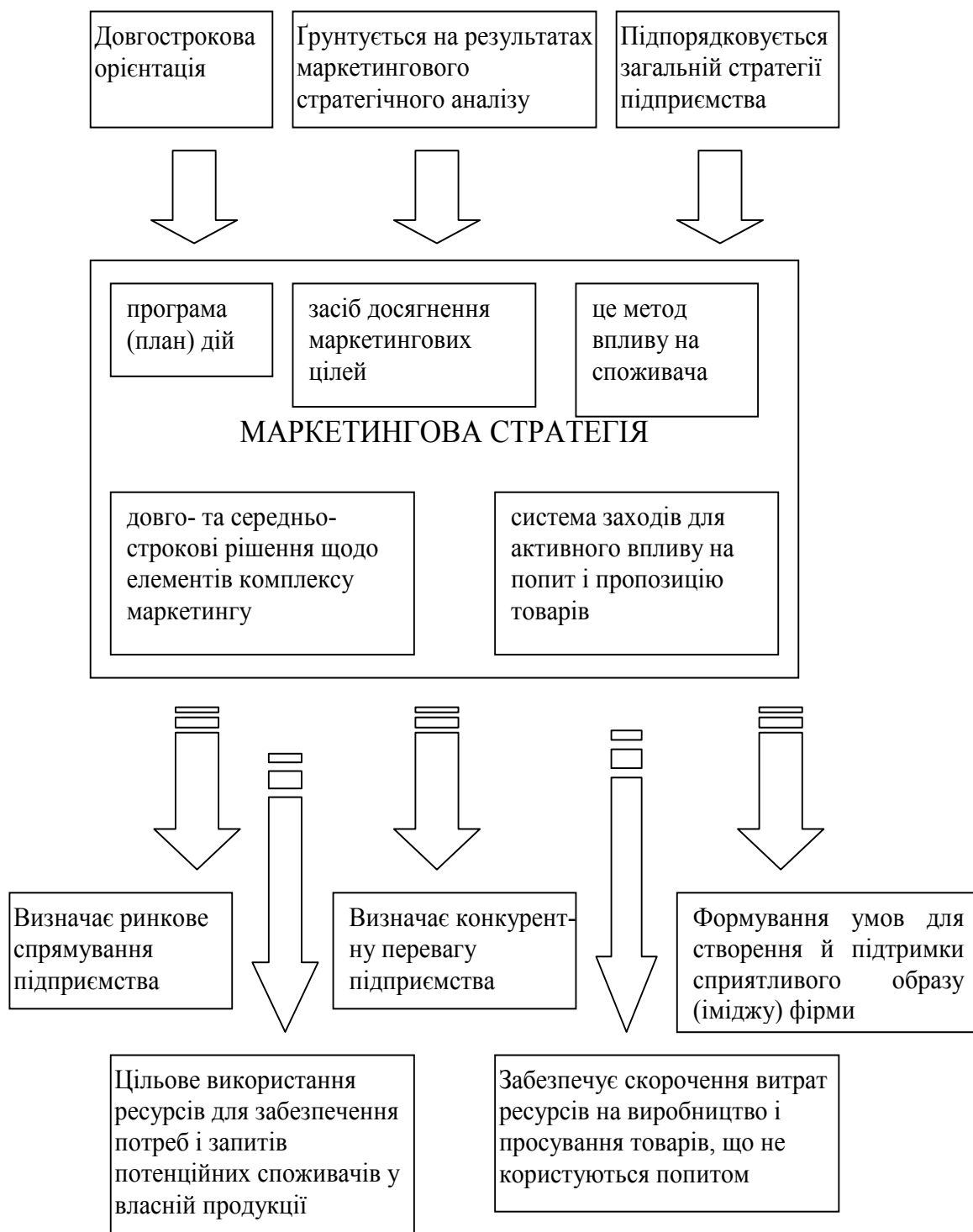


Рисунок 1.6 – Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Відповідно до рівня використання у стратегічному маркетингу і менеджменті виокремлюють три основних рівні маркетингової стратегії: загальні (корпоративні) стратегії, стратегії бізнес-підрозділів та функціональні стратегії [31]. На корпоративному рівні управління

підприємством взагалі визначається його загальна стратегія, на рівні бізнес-підрозділу формується стратегія стосовно певних продуктів і ринків, кожний існуючий на підприємстві бізнес-підрозділ здійснює маркетингові та інші спеціалізовані види діяльності на функціональному рівні.

Серед різних визначень дефініції «маркетингова стратегія» доцільно приділити увагу тому, що пропонує інтегрований підхід до розробки маркетингових стратегій. Під час формування такої стратегії необхідно враховувати не тільки окремі фактори, а певну їх систему (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Система факторів обґрунтування маркетингової стратегії

Найменування фактору	Характеристика
Ринкове сегментування	Розробляються підходи до сегментування ринку і вибору сегментів, які залежать від бажаних цілей зростання, особливостей конкуренції та підходу керівництва до управління конкурентоспроможністю
Товарне позиціонування	Визначення кількості і асортименту товарів, що пропонуються кожному сегменту ринку та методів позиціонування їх щодо товарів-конкурентів. Основною виступає специфіка кожного сегмента
Формування комплексу маркетингу	Розробка комплексу маркетингу для кожного товару підприємства стосовно маркетингової стратегії і тактики. Перша встановлює методи використання елементів комплексу, визначає роль кожного елемента комплексу кожного під час діяльності підприємства на цільових ринках. Друга виділяє детальні особливості кожного елемента комплексу – властивості товару, марки, іміджу, ціноутворення тощо.
Вихід на ринок	Аналіз планування підприємством виходу на ринок і позиціонування.
Фактор часу	Аналіз узгодження в часі, послідовності реалізації всіх компонентів маркетингової стратегії і тактики за двома підходами: перший - зв'язати власну стратегію зі стратегією конкурентів (можливі стратегії першопрохідця, послідовника, того, хто відстає, тощо). Інший підхід – стежити за зовнішніми індикаторами – економічними, галузевими, сезонними тощо.

*Сформовано автором на основі [28, с.37]

За думкою багатьох провідних вчених в галузі стратегічного маркетингу існують різноманітні підходи до класифікації стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства: група науковців пропонує класифікувати всі можливі стратегії підприємства як маркетингові

[31-35], інші формують той же набір стратегій, проте виділяють у ньому маркетингові й управлінські [36]. Проте більша частка критеріїв класифікації стратегій у різних фахівців співпадають. Порівняльну характеристику підходів до класифікації маркетингових стратегій надано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика класифікації маркетингових стратегій*

Автор, джерело	Рівні стратегій	Групи стратегій в межах рівнів	Види стратегій в групі
Гайдаєнко Т. А. [36]	Ділові	Портфельні стратегії	Модель аналізу бізнес-портфеля БКГ.
			Методика оцінки портфеля за моделлю GE.
			Загальна портфельна матриця (DPM)
		Стратегії розвитку	Модель можливостей розвитку «товар/ринок».
			Матриця зовнішній здобувань
			Продуктове лідерство.
		Конкурентні стратегії	Цінове лідерство.
			Лідерство в ніші
			Лідерство в ціні
	Функціональні	Маркетингові	Стратегії цільового ринку.
			Товарні стратегії.
			Цінові стратегії.
			Стратегії розподілу.
			Стратегії комунікацій
		Виробничі	
		Фінансові	
		Адміністративні	
Данько Т. П. [31]	Корпоративні	Конкурентні	Лідерства за витратами.
			Широкої диференціації.
			Оптимальних витрат.
			Ринкової ніші.
			Сфокусована стратегія диверсифікації товарного
Крюков А.Ф. [32]	Корпоративні	Портфельні стратегії	Матриця БКГ.
			Матриця «Джі-І-Маккінслі».
			Матриця Ансоффа.
			Матриця зовнішніх здобувань.
			Нова матриця БКГ
		Стратегії зростання	Стратегії концентрованого зростання.
			Стратегії інтегрованого зростання
		Конкурентні стратегії	Стратегія лідерства за витратами.
			Стратегії диференціації.
			Стратегія концентрування
	Функціо-		Стратегії сегментації ринка.

	нальні		Стратегії позиціонування.
			Стратегії комплексу маркетингу
	Інструментальні		Продуктові стратегії.
			Цінові стратегії.
			Стратегії розподілу.
			Стратегії просування
Ламбен Ж.-Ж. [33]	Ринкові	Портфельні стратегії	Матриця «зростання/доля ринку».
			Матриця «привабливість /конкурентоспроможність»
		Базові стратегії розвитку	Лідерство за рахунок економії на витратах.
			Стратегії спеціалізації («нішер»)
		Стратегії зростання	Інтенсивне зростання.
			Інтегративне зростання.
			Зростання через диверсифікацію
		Конкурентні стратегії	Лідера.
			«Кидаючого виклик».
			«Слідкуючого за лідером»
Синяєва І. М. [34]	Корпоративний	Портфельні стратегії	Матриця БКГ.
			Матриця Мак-Кінсі
		Стратегії зростання	Матриця І. Ансоффа («товар/ринок»).
			Матриця зовнішніх придбань.
			Нова матриця БКГ (Ефект диференціації/ Ефект витрати-обсяг)
		Конкурентні стратегії	Лідера ринку.
			Слідкуючого за лідером.
			Компаній, що уникають конкуренції
	Функціональний		Стратегії з обґрунтування вигідного цільового ринку.
			Стратегії залучення споживачів.
			Позиціональні стратегії
	Операційний		Товарні.
			Цінові.
			Розподілу.
			Просування
Циганкова Т. М. [35]	Маркетингові стратегії підприємства	Корпоративні стратегії	Портфельні.
			Зростання.
			Конкурентні
		Функціональні стратегії	Сегментації.
			Позиціонування.
			Маркетинг-міксу
		Інструментальні стратегії	Товарні.
			Цінові.
			Просування.
			Розподілу

*Систематизовано автором на основі [31-36]

Результати аналізу характеризують думки провідних фахівців, які в основному виділяють три рівня розробки маркетингових стратегій підприємства: корпоративний, функціональний, інструментальний або операційний. Найвищий рівень розробки стратегій – корпоративний – виділений у працях Гайдаєнко Т. А. (ділові стратегії), Данько Т. П., Крюкова А. Ф., Синяєвої І. М., Циганкової Т. М. Всі фахівці, крім Данько Т.П., підрозділяють корпоративні стратегії на групи: портфельні, стратегії зростання й конкурентні стратегії, проте кількість стратегій, що входять у кожен із груп, у різних авторів відрізняється, різними виявились також термінологія назви стратегій (наприклад, матриця Мак-Кінсі [34] та «Джі-І-Маккінслі» [32] або матриця GE & McKinsey [36]). При цьому корпоративні стратегії маркетингу [31-35] суттєво не відрізняються від корпоративних стратегій управління діяльністю підприємства взагалі [36]. Одночасно принципових протиріч не існує в розподілі науковцями стратегій у рамках обраних груп, одні і ті ж самі стратегії в одних джерелах визначаються як корпоративні стратегії менеджменту, в інших – як корпоративні стратегії маркетингу.

За думками фахівців існують певні етапи розробки стратегії управління маркетингом на промисловому підприємстві (рис.1.6).

Маркетингова стратегія промислового підприємства необхідна для характеристики його довгострокових цілей, забезпечення координації маркетингової діяльності з іншими функціональними видами діяльності і узгодження певні види маркетингових рішень.

Сформовані або обрані маркетингові стратегії промислового підприємства повинні відповідати умовам зовнішнього середовища з урахуванням можливостей, що відкриваються, зростанням перешкод, а також його внутрішніх ресурсів і можливостей.

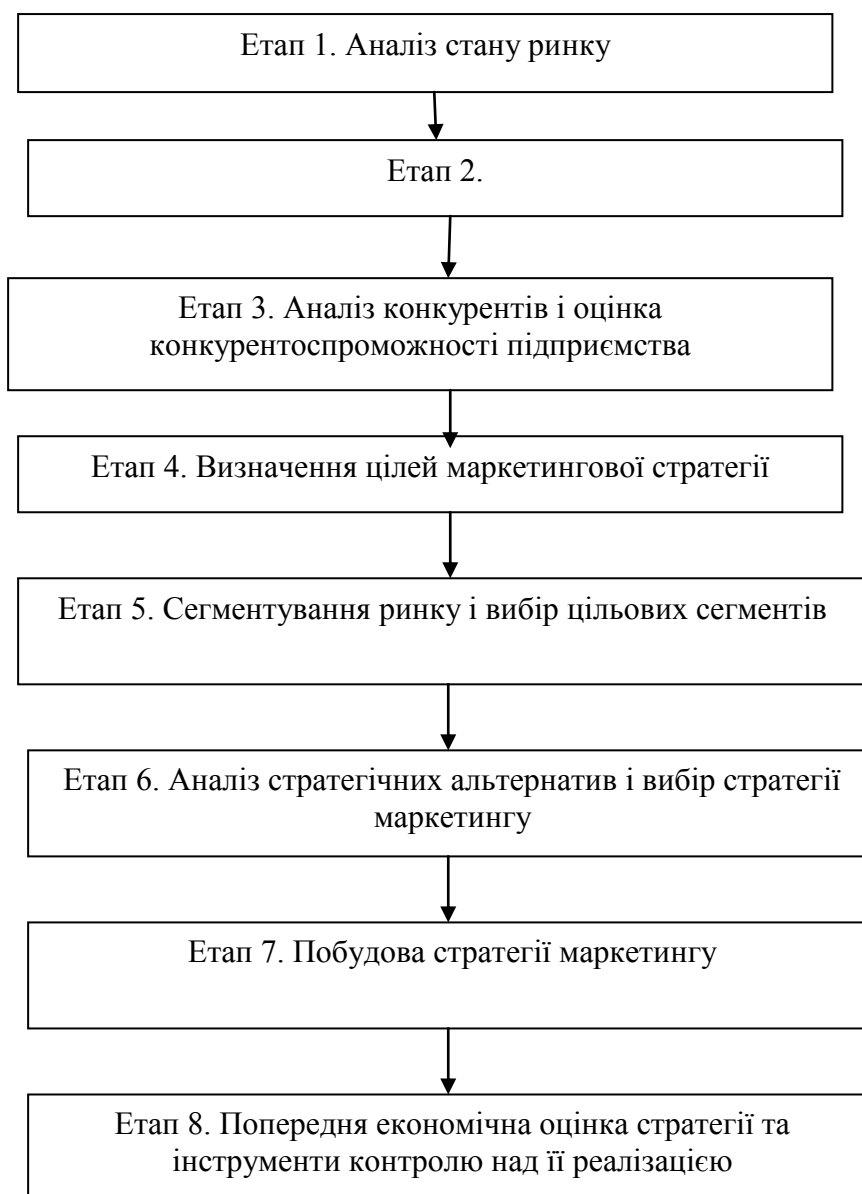


Рисунок 1.8 – Етапи розробки стратегії управління маркетингом*

*Складено автором

1.3 Аналіз застосування стратегій управління маркетингом на вугледобувних підприємствах

В сучасних умовах функціонування та на сучасному етапі розвитку національного господарства країни підприємства вугледобувної галузі працюють в умовах нестабільності попиту та постійного погіршення рівня лояльності споживачів. Для створення конкурентних переваг підприємств вугледобувної промисловості та підвищення ефективності їх функціонування

доцільно здійснювати удосконалення їх маркетингової діяльності за рахунок прогнозування попиту споживачів продукції, постійного контролю і регулювання процесів у мережах просування товару, своєчасного виявлення проблем і недоліків у організації маркетингової діяльності і оперативного прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень в галузі маркетингу, активне впровадження інноваційних технологій комунікацій зі стейкхолдерами.

Як показує досвід провідних фахівців-маркетологів в галузі промисловості, що досліджується, упровадження заходів з удосконалення організації збутової діяльності промислових підприємств сприяє скороченню витрат на реалізацію продукції споживачам на 20% [37, с. 19], збільшенню обсягів відвантаження продукції на 35–40% [38, с. 43], зниженню термінів доставки готової продукції на 25–45% [39, с. 39], зменшенню часу на переміщення товарів та рівня транспортних витрат у результаті оптимізації маршрутів руху транспорту та узгодження графіків поставок [40, с. 21–22].

Сьогодні підприємства вугільної промисловості знаходяться під впливом певних негативних чинників, а саме: нестабільний розвиток ринкової економіки в країні, що проявляється у постійних коливаннях попиту, різких змінах рівня цін, постійно зростаючий рівень інфляції тощо та наявності кризових явищ у національній економіці в умовах досить інтенсивних процесів глобалізації та інтеграції.

Крім того, результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що на функціонування підприємств вугільної промисловості впливають певні фінансово-економічні умови:

- відмова споживачів від платежів за отриману продукцію;
- часта зміна контрактних відносин між партнерами;
- постійні обмеження фінансових ресурсів;
- наявність стійкої нестабільності попиту на вугілля (профіцит або дефіцит).

Вітчизняні підприємства вугільної промисловості, за оцінками повідних фахівців-маркетологів в галузі, характеризуються певними негативними особливостями організації маркетингової діяльності (рис.1.9).

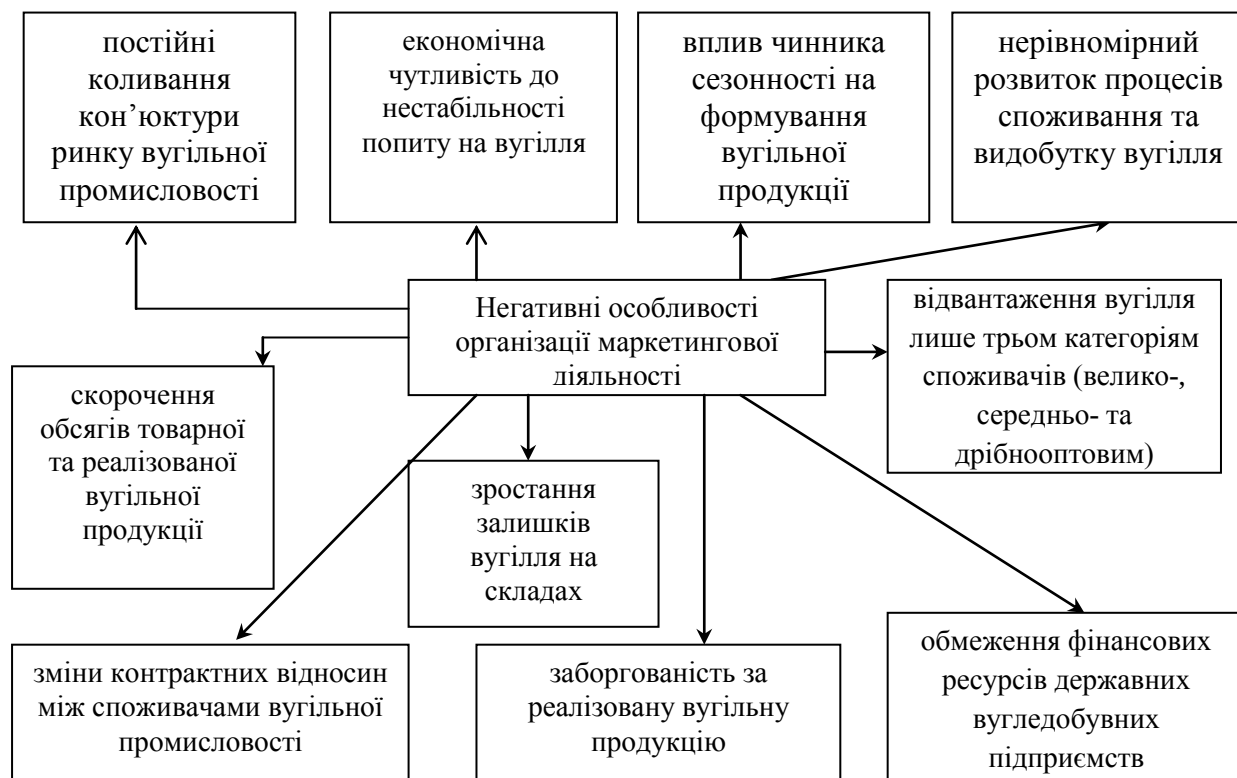


Рисунок 1.9 – Негативні особливості сучасної організації маркетингової діяльності вугледобувних підприємств*

*Сформовано автором на основі [42]

Характерною є неузгодженість систем планування обсягів товарної вугільної продукції на рівні держави та окремих підприємств через неврахування можливостей тіньового ринку вугілля [44, с. 383]. Обсяг нелегального вуглевидобутку оцінюється в 6-7 млн т на рік при загальному профіциті вітчизняного вугілля понад 5,5 млн. т [45, с. 30].

Організація контрактної діяльності у вугільній промисловості має певні специфіку, а саме: під час оформлення контрактів на поставку вугільної продукції великооптовим споживачам відсутній пункт щодо 30–50% передплати або відстрочки платежів за відвантажене вугілля. Контракт на

поставку вугільної продукції середньооптовим споживачам містить умову оплати тільки 30 % поставленої продукції, а також не містить в собі вибір виду транспортного засобу залежно від обсягів відвантаження. Позитивним є особливість контракту на поставку вугілля дрібнооптовим споживачам: стовідсоткова передоплата за надані послуги «вугілля плюс поставка» або «вугілля без поставки».

Сучасні стратегії управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства не враховують певні доречні якісно нові принципи формування (табл.1.5).

Стратегія управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства обов'язково містить в собі певні елементи, а саме [45]:

- мета – підвищення ефективності функціонування вугледобувного підприємства за рахунок скорочення рівня витрат на організацію маркетингової діяльності;

- суб'єкти – лінійні керівники (директор з комерції, керівник департаменту з організації маркетингової діяльності); функціональні керівники (начальники відповідних підрозділів з організації процесів маркетингової діяльності); спеціалісти відділів (планово-економічного, транспортного, з договірної роботи, маркетингу, збутової діяльності); учасники мереж збуту;

- об'єкти – комплекс процесів маркетингової діяльності власне вугледобувного підприємства, а також різноманітних транспортних і аутсорсінгових послуг стейкхолдерів;

- підсистеми – планування та організація управління маркетинговою діяльністю; реалізація процесів системи управління маркетинговою діяльністю; аналіз функціонування системи управління маркетинговою діяльністю; контроль і регулювання процесів системи управління маркетинговою діяльністю;

- структура управління – інтегрована лінійно-функціональна організаційна структура управління маркетинговою діяльністю, вугільний синдикат.

-

Таблиця 1.7 - Нові принципи формування стратегії маркетингової діяльності вугледобувного підприємства*

Принцип	Характеристика принципу	Функції реалізації принципу
Використання системного підходу до стратегії маркетингової діяльності в єдиному комплексі	Виконання сукупності взаємопов'язаних, послідовних за змістом функцій	Дослідження потреб і попиту споживачів; договірна робота зі стейкхолдерами; формування оптимальних запасів вугільної продукції; якісне обслуговування різних категорій споживачів; організація транспортування і збуту вугільної продукції
Реалізація всього переліку загальних функцій управління	Застосування комплексу послідовно здійснених процесів маркетингової діяльності	Прогнозування; планування; організація; мотивація; облік; контроль; аналіз і регулювання
Врахування специфічних особливостей організації маркетингової діяльності на вугледобувних підприємствах		Постійні коливання ринку вугільної продукції і відсутність стабільного попиту на вугілля; скорочення обсягів видобутку вугілля, товарної і реалізованої продукції; збільшення залишків вугільної продукції на складах; транспортне забезпечення відвантаження вугілля споживачам; реалізація вугільної продукції за прямим каналом
Диференціація споживачів вугільної продукції на велико-, середньо- та дрібнооптових	Використання обсягів щорічного попиту кожної категорії споживачів	Врахування тенденції нерівномірності обсягів відвантаження вугілля велико- і середньооптовим споживачам
Здійснення партнерських відносин вугледобувного підприємства та споживачів на добровільних засадах		Використання взаємодії; синергії в результаті інтеграції зусиль; цілей і ресурсів учасників; взаємної залежності в плані відповідальності, розподілу повноважень і ризиків
Грунтування реалізації процесів збутової діяльності на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій		Використання спеціального програмного забезпечення; автоматизованих систем управління; економіко-математичних методів

*Складено автором на основі [44]

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства виконує відповідні функції та має стійкі розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем (стейкхолдерами), містить в собі певні складові, а саме:

- опрацювання і реалізація замовлень;
- транспортування, складування і управління запасами;
- обслуговування споживачів.

Управління маркетинговою діяльністю характеризується відносно стійкою системою елементів (функціональних підрозділів вугледобувного підприємства, посередницьких організацій, споживачів), взаємозалежних і об'єднаних процесами управління маркетинговою діяльністю з метою реалізації стратегічних цілей вугледобувного підприємства.

Механізм, на основі якого має базуватися формування системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства, пропонується розглядати як сукупність принципів, інструментів, функцій, методів і засобів, спрямованих на скорочення рівня витрат на організацію процесів збутової діяльності та різних послуг (транспортних, складських, маркетингових тощо).

На основі аналізу практичних заходів щодо управління маркетинговою діяльністю вугледобувних підприємств з'ясовано, що з урахуванням профіциту попиту на вугілля ефективними є маркетингові мережі збуту на основі партнерства між учасниками ринку вугілля України (вугледобувні підприємства, коксохімічні заводи, теплоелектростанції, посередницькі організації, різні категорії споживачів вугільної продукції). Виділяються дві моделі маркетингових мереж збуту вугілля (табл.1.8).

Висновки за розділом 1

1. На підставі проведеного аналізу щодо визначення дефініції «стратегічне управління» різними фахівцями в контексті маркетингової діяльності підприємства встановлено, що останнє є необхідним інструментом

Таблиця 1.8 - Порівняння моделей маркетингових мереж збуту вугілля*

Модель	Характеристика моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Домовленість вугледобувних підприємств з електростанціями	Електростанції контролюють поставки вугільної продукції, формують ціну на вугілля (інвестиційні ресурси в розвиток вугледобувних підприємств)	Оптимальний рівень цін на вугілля за рахунок організації прямих поставок	Вузькоспрямованість марки вугілля; можливі зриви у відвантаженні вугілля на електростанції внаслідок виникнення непередбачуваних обставин
Домовленості вугледобувних підприємств різних форм власності між собою про створення вугільного синдикату у вигляді комерційної організаційної структури	У рамках державно-приватного партнерства синдикат отримує функція управління маркетинговою діяльністю в рамках збуту: визначення необхідного обсягу видобутку вугілля; забезпечення організації, контролю та регулювання процесів збутової діяльності; формування цін на вугілля та політики роботи вугледобувних підприємств	Організація безперервного процесу покупки вугілля у вугледобувних підприємств і його поставок на електростанцію; налагодження довгострокових взаємовідносин з постійними споживачами	Складність управління маркетинговою діяльністю для вугледобувного підприємства

*Сформовано автором на основі [46]

його функціонування в умовах маркетингової орієнтації діяльності. Виділено пені напрямки розвитку стратегічного управління в сфері маркетингової діяльності. Проаналізовано підходи різних наукових шкіл щодо формування концепцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю. З'ясовано, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю використовує методи розробки загальної стратегії, що є основою певних функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), та механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності місії, цілей та

внутрішнього потенціалом підприємства умовам мінливого зовнішнього середовища.

2. Визначено, що різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. Серед провідних фахівців в галузі маркетингу, як вітчизняних, так і закордонних, відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. З'ясовано, що відповідно до рівня використання у стратегічному маркетингу і менеджменті виокремлюють три основних рівні маркетингової стратегії: загальні (корпоративні) стратегії, стратегії бізнес-підрозділів та функціональні стратегії.

3. Здійснена характеристика маркетингової діяльності підприємств вугільної галузі промисловості, в тому числі в стратегічному напрямку. Характерною є неузгодженість систем планування обсягів товарної вугільної продукції на рівні держави та окремих підприємств через неврахування можливостей тіньового ринку вугілля. Сучасні стратегії управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства не враховують певні доречні якісно нові принципи формування

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»

Шахта «Центральна» здана в експлуатацію в 1911 році.

Ділянка шахти «Центральна» розташований в м. Мирноград Красноармійського району Донецької області, в 5 км на схід від залізничної станції Красноармійськ.

У промисловому відношенні шахта «Центральна» підпорядкована ДП «Мирноградвугілля».

За проектом інституту «Дніпрогіпрошахт» з 1954 р. по 1964р. проведена реконструкція шахти, без зниження вуглевидобутку. Виробничу потужність після реконструкції було збільшено до 1500 тис. тон на рік. Протягом ряду років виробнича потужність шахтою виконуються і перевищуються, забезпечуючи високий рівень освоєння виробничої потужності.

У міру відпрацювання високопродуктивних пластів 17, 13, 11, 15, k7 почався незворотний процес зниження обсягів видобутку. Неодноразово проводилося зниження виробничої потужності з 1300 тис. тон в 1990 р. до 350 тис. тонн в 2003 р.

Через незабезпеченість достатньою і якісною лінією очисних вибоїв, хроничною відсутністю коштів на виконання робіт за програмою розвитку гірничих робіт по шахті, останнім часом у зв'язку з доопрацюванням запасів вище зазначених пластів, шахта змушена сконцентрувати основні гірські роботи на високозольні пласті 11.

Для розвитку гірничих робіт в останні роки коштів державної підтримки не виділялося. На балансі шахти є 37,688 млн. тон промислових запасів вугілля по пластах l51, h'10, h10, h8, h6, h1, h1. Спроби вести їх розкриття і підготовку за рахунок власних коштів не знайшло продовження, так як без бюджетного фінансування намічений обсяг будівництва шахті не осилити.

На пласт h10 пройдено три квершлагоу і три магістральних штреку до відміток закладення панельних похилих виробок. Але в зв'язку з відсутністю фінансування роботи з розвитку пласта припинені. В результаті, при наявності значних запасів вугілля, шахта змушена допрацьовувати решту запасів по пластах l1, кв5, сумарний обсяг яких становить близько 1,9 млн. тон.

В даний час шахта веде роботи з відпрацювання запасів, що залишилися вугілля по пластах l1 і кв5 і планує розпочати відпрацювання раніше підготовлених запасів h'10.

За пласту l1 працює одна корінна лава пласта l1. Виїмку вугілля (потужність пласта 0,91-1,06 м) виробляють відбійним молотком, кріплення лави - індивідуальне: дерев'яними рам-ками кріплення. Конвеєр лави 1СК-38; підлавний скребковий конвеєр СП-202; стрічковий конвеєр 1Л-80 і в вагонетки УВГ-1,6 / 550. Далі за допомогою електровоза АМ-8Д вагонетки з уг-лем транспортуються в навколостовбурні двір.

Проведення гірничих виробок при підготовці 1 південної лави пласта кв5 (потужність пласта 0,7-0,85м) проводиться вручну виїмка гірської маси за допомогою відбійних молотків, відбита гірська маса вантажиться вручну на забійний стрічковий конвеєр 1Л-80, стрічковий далі конвеєр 1Л -80 вентиляційного ходка і в вагонетки УВГ-1,6 / 550. Далі за допомогою електровоза АМ-8Д вагонетки з вугіллям транспортуються в навколостовбурні двір.

Фактичний обсяг видобутку рядового вугілля і виробничої потужності за останні три роки становить (табл.1.1).

Таблиця 2.1 - Фактичний обсяг видобутку рядового вугілля і виробничої потужності шахти

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Видобуток вугілля, тис. тон	35,6	14,3	19,4
Виробнича потужність, тис. тон	350	350	75

Планом розвитку гірничих робіт на 2017 рік рівень видобутку по шахті намічений 80 тис. тон в рік, з них видобуток з очисного забою - 73 тис. тон, з підготовчих - 7 тис. тон.

Поле шахти розташоване в північно-західній частині Красноармійського геолого-промислового району Донбасу і входить в Красноармійський адміністративний район Донецької області.

Шахта «Центральна» входить до складу ДП «Мирноградвугілля».

Поле шахти «Центральна» розташоване в 5 км від станції Красноармійськ, з якої шахта пов'язана під'їзними шляхами. Електропостачання забезпечує Курахівська ТЕС. Основним джерелом водопостачання служить Карлівське водосховище.

Розміри шахтного поля: по простяганню 5,7 - 6,6 км; по падінню. 3,4 - 4,0 км; площа – 24 км².

Шахтне поле шахти «Центральна» розкрито шістьма вертикальними стволами і капітальних квершлагами на горизонтах 400 м і 622 м (пласти Алмазної і Каменської світ).

Мета діяльності підрозділу – забезпечення виконання завдань підприємства з видобутку вугілля з найменшими витратами; задоволення соціально-економічних потреб працівників підрозділу і підприємства.

Видами діяльності, які здійснює підрозділ, є:

- добування та збагачення кам'яного вугілля;
- експлуатація родовищ корисних копалин;
- здійснення заходів з комплексного використання природних ресурсів і ресурсозбереження;

- будівництво, реконструкція, технічне переозброєння;
- проведення будівельно-монтажних робіт;
- впровадження нової техніки, передової технології, прогресивних методів організації виробництва, нових видів матеріалів, виробів та конструкцій;
- виконання маркшейдерських робіт, проведення нагляду за деформацією поверхні і об'єктами, під якими проводяться гірничі роботи;
- забезпечення засобами і послугами радіо-телефонного зв'язку, їх монтаж і налагодження, монтаж охоронної сигналізації, експлуатація пересувних засобів радіозв'язку;
- охорона земної поверхні та розташованих на ній будівель, споруд, водоймищ та насаджень від негативного впливу, усунення інших факторів, що заподіюють шкоду природі;
- провадження заходів з підвищення якості вугільної продукції, що виробляється;
- забезпечення безпечних умов праці, ефективної роботи вентиляційних систем, газовилучувальних рекупераційних установок, водовідведення, знешкодження впливу шкідливих та фізичних факторів виробництва, відповідно до чинного законодавства, атестація робочих місць;
- створення на робочих місцях безпечних умов праці відповідно до нормативно-правових актів та забезпечення виконання вимог законодавства про права робітників в галузі охорони праці;
- організація правової роботи і взаємодія із судовими, правоохоронними та іншими органами з питань, що стосуються інтересів підрозділу;
- виробництво і ремонт засобів виміру та контролю;
- ремонт та технічне обслуговування автомобілів, іншої автомобільної техніки та механізмів;
- транспортні та експедиційні послуги з перевезення вантажів на внутрішніх та зовнішніх перевезеннях автомобільним транспортом.

- медичне і культурне обслуговування та оздоровлення працівників Підрозділу, членів їх сімей та інших громадян. Медична практика;
- організація відпочинку працівників Підрозділу, членів їх сімей та інших громадян;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- надання платних послуг населенню;
- діяльність їдалень;
- реалізація продукції, товарів, та послуг, залишків від виробництва;
- надання житлово-комунальних та соціальних послуг.

Інші види діяльності можуть здійснюватися Підрозділом, якщо вони не суперечать чинному законодавству України і відповідають цілям і предмету діяльності, передбаченим в Статуті Підприємства.

Уявляється доцільним провести загальну оцінку розвитку підприємства протягом 2018-2020 років.

Результати аналізу стану основних фондів та їх рух на підприємстві на основі статистичної інформації (форми 1,2) наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників наявності та руху основних фондів ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	Рік			Темпи зростання (зменшення), %		
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1. Вартість основних фондів на початок року	124224	112390	168227	90,47	149,68	135,42
2. Вартість введених основних фондів	15489	18256	15269	117,86	83,64	98,58
3. Вартість виведених основних фондів	27323	13169	11111	48,20	84,37	40,67
4. Вартість основних фондів на кінець року	112390	117476	172385	104,53	146,74	153,38
5. Сума зносу	95607	91587	128318	957,96	14,01	134,21
6. Середньорічна вартість основних фондів	118307	114933	170306	97,15	148,18	143,95

Аналіз показників наявності та руху основних фондів досліджуваного підприємства показав, що за роками аналізованого періоду відбувається зменшення оновлення основних фондів, крім 2018 року, вибуття основних фондів на протязі аналізованого періоду має стійку тенденцію до зниження. Збільшення зношення основних фондів відбувається найбільшими темпами в 2018 р.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання та відтворення основних фондів ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	Формула розрахунку	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
					2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Показники ефективності використання							
1. Фондовіддача (Ф _в)	$\frac{\text{Товарна продукція}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}$	0,4	0,37	0,13	92,5	35,14	32,5
2. Фондомісткість (Ф _м)	$\frac{1}{\text{Фондовіддача}}$	2,5	2,73	7,46	109,2	273,3	298,4
3. Коефіцієнт зносу (К _{зн})	$\frac{\text{Сума зносу}}{\text{Балансова вартість основних фондів}}$	0,81	0,8	0,75	98,77	93,75	92,59
4. Коефіцієнт придатності (К _{пр})	1 – Коефіцієнт зносу	0,19	0,2	0,25	105,3	125,0	131,6
Показники відтворення							
5. Коефіцієнт оновлення основних фондів (К _{он})	$\frac{\text{Вартість введених основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів на кінець року}}$	0,138	0,155	0,08	112,3	51,61	57,97
6. Коефіцієнт вибуття основних фондів (К _{виб})	$\frac{\text{Вартість виведених основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів на початок року}}$	0,22	0,12	0,07	54,55	58,33	31,82
8. Коефіцієнт приросту основних фондів (К _{пр})	$\frac{\text{Вартість введених основних фондів} - \text{Вартість виведених основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів на кінець року}}$	-0,11	0,04	0,02	-36,36	50,00	-18,18

*Складено автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів табл.2.3 свідчить про зниження показника фондоддачі основних фондів протягом 2019 р. майже в 3 рази, що є дуже негативною тенденцією в діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства. Відповідно відбувається зростання фондомісткості основних фондів. Зниження коефіцієнта зносу відбувається незначними темпами: за аналізований період на 8 %, і відповідно збільшується коефіцієнт придатності основних фондів, що можна оцінити як позитивний фактор.

Позитивною тенденцією є незначне зростання коефіцієнту оновлення та в 2018 р. і стійке зменшення коефіцієнту вибуття основних фондів протягом аналізованого періоду.

Аналіз витрат підприємства проводиться на підставі «Звіту про фінансові результати» (форма 2), результати розрахунків подано у формі табл.2.4 при групуванні за елементами витрат та у формі табл.2.5 при формуванні за функціональною ознакою.

Аналіз операційних затрат за елементами дозволяє визначити потреби підприємства в коштах на оплату праці, в матеріальних ресурсах, амортизаційних відрахуваннях тощо. За результатами аналізу табл. 2. докладно встановлюється вплив кожного елементу на рівень собівартості вугілля та, відповідно, на фінансовий та економічний стан підприємства. Аналіз витрат за статтями калькуляції дозволяє встановити центри зосередження витрат та резерви їх зменшення.

Аналіз результатів табл.2.5 показує, що на досліджуваному підприємстві за три роки стабільно зростає частка матеріальних витрат та витрат на оплату праці, при цьому спостерігається тенденція до значного збільшення частки амортизаційних відрахувань, проте значно (майже в 20 разів) зменшується частка інших витрат. Як видно з табл. 2.6, на протязі аналізованого періоду зростає в 2018 р. та зменшується в 2019 р. частка частка адміністративних витрат і частка інших операційних витрат, хоча вони обидві незначні у порівнянні із собівартістю продукції.

Таблиця 2.5 - Аналіз елементів операційних витрат ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	Код за формою 2	Рік						Темпи зростання (зменшення), %		
		2017		2018		2019				
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1. Матеріальні витрати	ряд.2500	78707	33,79	84453	43,50	97836	47,78	128,74	109,86	141,43
2. Витрати на оплату праці	ряд.2505	56752	24,36	62440	32,16	62010	30,29	132,00	94,18	124,32
3. Відрахування на соціальні заходи	ряд.2510	12352	5,30	13279	6,84	13425	6,56	128,98	95,87	123,66
4. Амортизаційні відрахування	ряд.2515	506	0,22	2675	1,38	11773	5,75	634,26	417,37	2647,19
5. Інші операційні витрати	ряд.2520	84634	36,33	31317	16,13	19702	9,62	44,39	59,66	26,49
Разом	ряд.2550	232951	100,00	194164	100,00	204746	100,00	100,00	100,00	100,00

*Складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.6 - Аналіз витрат за функціональною ознакою ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	Код за формою 2	Рік						Темпи зростання (зменшення), %		
		2017		2018		2019				
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1. Собівартість реалізованої продукції	ряд.2050	167891	69,69	185997	90,87	168420	82,17	130,39	90,43	117,91
2. Адміністративні витрати	ряд.2130	7647	3,17	8215	4,01	7911	3,86	126,44	96,17	121,60
3. Витрати на збут	ряд.2150	598	0,25	367	0,18	101	0,05	72,23	27,48	19,85
4. Інші операційні витрати	ряд.2180	64790	26,89	10116	4,94	28540	13,92	18,38	281,75	51,78
Разом		240926	100,00	204695	100,00	204972	100,00	100,00	100,00	100,00

*Складено автором на основі даних підприємства

Для аналізу ефективності використання фінансових ресурсів ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за аналізований період доцільно розрахувати в динаміці та провести аналіз показників ділової активності, ліквідності, і прибутковості досліджуваного підприємства.

Основними з показників ділової активності є:

- коефіцієнт оборотності активів K_o .

$$K_o = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середній залишок оборотних засобів}} = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф1(р.1300.гр.3 + р.1300.гр.4)/2}} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості K_d :

$$K_d = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середній залишок дебіторської заборгованості}} = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф1((р.1130 - р.1160)гр.3 + (р.1130 - р.1160)гр.4)/2}} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості K_k :

$$K_k = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середній залишок кредиторської заборгованості}} = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф1((р.1610 - р.1645)гр.3 + (р.1610 - р.1645)гр.4)/2}} \quad (2.3)$$

- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів $K_{оз}$:

$$K_{оз} = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середньорічна вартість запасів}} = \frac{\text{ф.2.р.2050}}{\text{ф.1}(\sum (\text{р.1101} \div \text{р.1104})\text{гр.3} + \sum (\text{р.р.1010} \div \text{р.1104})\text{гр.4})/2} \quad (2.4)$$

Вихідна інформація для розрахунків (форми 1 і 2 бухгалтерської звітності за 2017-2019 роки наведена в Додатку В. Результати розрахунків наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників ділової активності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1. Коефіцієнт оборотності активів	2,8	3,66	2,25	130,7	61,48	80,36
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1281,6	673,9	624,1	52,58	92,61	48,70
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,29	0,25	0,23	86,21	92,00	79,31
4. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,88	28,87	44,51	265,4	154,17	409,10

*Складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборотності активів K_o збільшується в 2018 р., проте зменшується на 40 % в 2019 р., що свідчить про погіршення використання оборотних коштів. Загалом за аналізований період коефіцієнт оборотності активів знижується по відношенню до бази на 20 %. Коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості зменшуються протягом аналізованого періоду, при чому коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має досить великі значення, отже, досліджуване підприємство майже не має її, що є негативною тенденцією. Про покращення використання оборотних засобів свідчить тільки динаміка обороту матеріальних запасів, відповідні коефіцієнти збільшуються протягом аналізованого періоду майже в 4 рази.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності. Основними з показників ліквідності балансу є:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$.

$$K_{ал} = \frac{\text{поточні фінансові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}(p.1160 + p.1166 + p.1167)}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.5)$$

$K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності, ч. о.

2) Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$.

$$K_{кл} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.р.1195} - \sum(\text{рр.1010} \div \text{р.1104})}{\text{ф.1.р.1695}} \quad (2.6)$$

де $K_{кл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності, ч.о.

3) Коефіцієнт покриття K_n .

$$K_n = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.р.1195}}{\text{ф.1.р.1695}} \quad (2.7)$$

де K_n – коефіцієнт покриття, ч. о.

Подальші розрахунки відповідних коефіцієнтів наведено в табл. 2.8 на основі фінансової звітності (Додаток Г). Динаміку вказаних коефіцієнтів ілюструє рис. 2.1.

Таблиця 2.8 - Розрахунок показників ліквідності підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показник	Нормативне значення	Термін розрахунку			
		початок 2017 р.	початок 2018 р.	початок 2019 р.	кінець 2019 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 \leq K_{ал} \leq 0,5$	0,00002	0,000004	0,0001	0,0001
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{кл} \geq 1$	0,006	0,004	0,0008	0,0003
3. Коефіцієнт покриття	$K_n \geq 1$	0,04	0,02	0,004	0,006

*Складено автором на основі даних підприємства

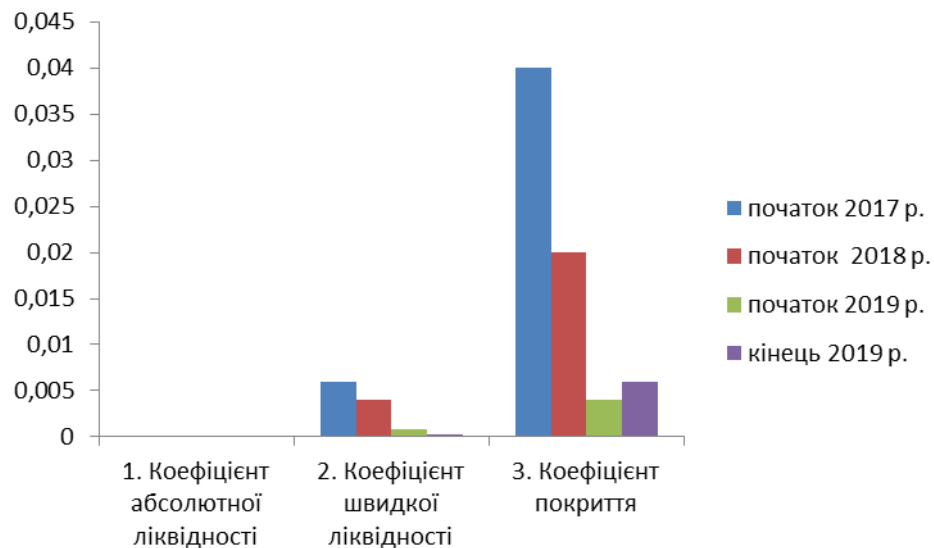


Рисунок 2.1 - Динаміка коефіцієнтів швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності і покриття

Результати розрахунків демонструють вкрай нестабільний стан підприємства щодо ліквідності: коефіцієнти швидкої, абсолютної ліквідності та покриття нижче нормативного значення на декілька порядків, мають тенденцію до подальшого зниження протягом аналізованого періоду. Підприємство вугільної промисловості характеризується як вкрай неплатоспроможне: коефіцієнт покриття за три роки зменшується майже в 10 разів. Як видно з рис. 2.1, далеко коефіцієнт покриття не перевищує нормативне значення на початку 2017 р. і далі знижується, тобто загроза неплатоспроможності підвищується протягом аналізованого періоду.

Рентабельність продукції K_1 визначається відношенням фінансового результату від основної діяльності до собівартості продукції, адміністративних, збутових витрат:

$$K_1 = \frac{\phi.2p.2190 + \phi.2p.2180 - \phi.2p.2120}{\phi.2p.2050 + \phi.2p.2130 + \phi.2p.2150} * 100$$

Рентабельність основної діяльності K_2 розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції:

$$K_2 = \frac{\phi.2p.2350}{\phi.2p.2000} * 100$$

Рентабельність активів K_3 обчислюється як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів, тобто

$$K_3 = \frac{\phi.2p.2350}{(\phi.1p.1300_{zp.3} + \phi.1p.1300_{zp.4}) / 2} * 100$$

Рентабельність власного капіталу K_4 розраховується відношенням чистого прибутку на середньорічну вартість власного капіталу:

$$K_4 = \frac{\phi.2p.2350}{(\phi.1p.1495_{zp.3} + \phi.1p.1495_{zp.4}) / 2} * 100$$

Результати розрахунків наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники рентабельності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Показники	2017	2018	2019
Рентабельність продукції, %	13,94	-24,2	-8,75
Рентабельність основної діяльності, %	-322,9	-247,9	-622,3
Рентабельність активів, %	-189,8	-205	-257,2
Рентабельність власного капіталу, %	27,2	-14,4	-16,4

*Складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з аналізу наведеної табл. 2.8 видно, що розраховані показники рентабельності мають негативне значення та збільшуються в 2018 р., проте залишаються негативними, а в 2019 р. значно зменшуються. Це говорить про вкрай неефективну виробничо-господарську і фінансову діяльність підприємства вугледобувного підприємства, яке фактивно знаходиться у глибокій кризі. На рис. 2.2 наведено динаміку зміни показників

рентабельності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

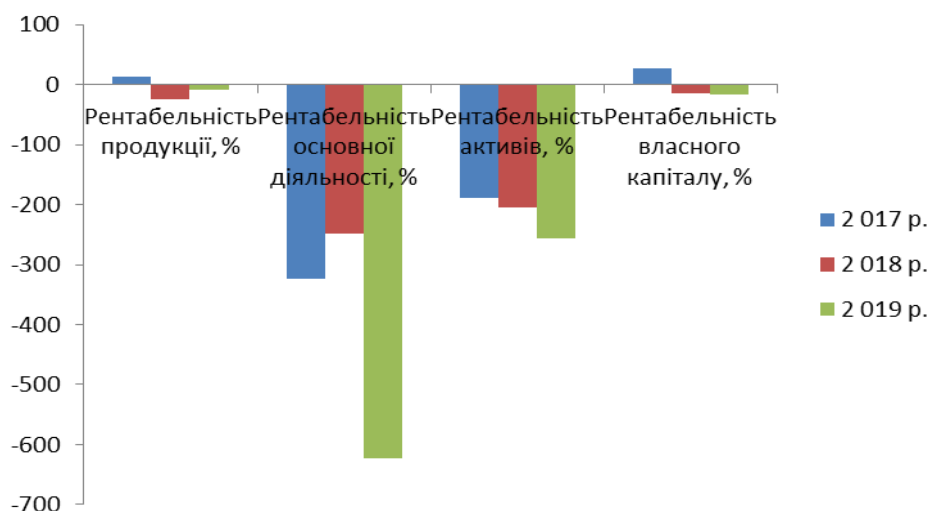


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни показників рентабельності підприємства

В табл. 2.10 наведено всі показники щодо оцінки фінансового стану ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.10 - Показники щодо характеристики фінансового стану підприємства*

Показник			Значення за роками		
			2017	2018	2019
Ділова активність					
1. Коефіцієнт оборотності активів			2,8	3,66	2,25
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			1281,6	673,9	624,1
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			0,29	0,25	0,23
4. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів			10,88	28,87	44,51
Ліквідність					
	початок 2017 р.	початок 2018 р.	початок 2019 р.	кінець 2019 р.	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00002	0,000004	0,0001	0,0001	
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,006	0,004	0,0008	0,0003	
3. Коефіцієнт покриття	0,04	0,02	0,004	0,006	
Прибутковість					
1.Рентабельність продукції, %			13,94	-24,2	-8,75
2. Рентабельність основної діяльності, %			-322,9	-247,9	-622,3
3. Рентабельність активів, %			-189,8	-205	-257,2
4. Рентабельність власного капіталу, %			27,2	-14,4	-16,4

*Складено автором на основі даних підприємства

Вугледобувне підприємство має неліквідну структуру балансу, неплатоспроможне. Показники ділової активності свідчать про погіршення використання основних фондів. Аналіз ліквідності балансу вказує на суттєве погіршення всіх показників ліквідності балансу на протязі 2017-2019 рр.

2.2 Діагностика стратегічного управління маркетинговою діяльністю на вугледобувному підприємстві

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності вугледобувного підприємства доцільно, по-перше, здійснити аналіз маркетингового потенціалу підприємства за три аналізованих роки за певними показниками, використовуючи звітні дані щодо реалізації вугілля (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Обсяги видобутку і реалізації вугілля ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Рік	Обсяг реалізації вугілля посередникам, т. т/рік		Обсяг реалізації вугілля загальний, т.т /рік		Обсяг видобутку (валова продукція), т. т /рік	
	план	факт	план	факт	план	факт
2017	12,3	6,5	47,2	26,0	67,0	31,6
2018	5,2	4,1	20,1	17,2	25,0	18,5
2019	3,7	2,9	18,4	10,2	25,0	11,92

*Сформовано автором самостійно

Валовий товарообіг (*ВалТО*) - сума всіх продажів вугілля на шляху від виробника до споживача.

Чистий товарообіг (*ЧистТО*) - це товарообіг, звільнений від повторного рахунку (від перепродажу) і рівний кінцевому продажу товару.

Коефіцієнт звенності ($K_{зв}$) розраховується наступним чином:

$$K_{зв} = ВалТО / ЧистТО$$

Ступінь ритмічності (коефіцієнт аритмічності) постачання показує відповідність встановленим строкам постачання.

$$K_{ap} = \sum_{i=1}^n / 1 - \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{\partial}} / ,$$

де K_{ap} - коефіцієнт аритмічності;

Π_{ϕ} - фактична поставка;

Π_{∂} - поставка за договором.

Зворотна величина - число періодів поставки.

Результати розрахунків наведених показників для підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр. наведено в табл.2.12.

Таблиця 2.12 - Показники товарообігу ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за 2017-2019 рр.*

Рік	Валовий товарообіг, тис. т/рік		Чистий товарообіг, тис. т/рік		Коефіцієнт звенності	
	план	факт	план	факт	план	факт
2017	67,0	31,6	34,9	19,5	0,52	0,62
2018	25,0	18,5	14,9	13,1	0,6	0,71
2019	25,0	11,92	14,7	7,3	0,59	0,61

*Сформовано автором самостійно

За результатами табл. 2.11 можна сказати, що коефіцієнт звенності на підприємстві має тенденцію до збільшення: валовий товарообіг знижується більшими темпами за роками аналізованого періоду, ніж чистий товарообіг. Проте в наявності тенденція до швидкого скорочення видобутку вугілля та обсягу його реалізації за роками аналізованого періоду, кожного року фактичні показники менше планових, тобто план по видобутку та реалізації вугілля на шахті систематично не виконується.

Співвідношення «реалізована продукція / валова продукція (тис. т):

$$\alpha = \frac{Q_p}{Q_t} \cdot 100\%,$$

де Q_p - обсяг реалізованої продукції за рік, тис.т;

Q_t - обсяг валової продукції за рік, тис.т.

Частка ринку розраховується відносно обсягу реалізованого вугілля підприємством до сукупного обсягу реалізованого вугілля на ринку всіма підприємствами - конкурентами (тис. грн.). В табл. 2.13 наведено підсумок оцінки маркетингової діяльності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» за аналізований період часу.

Таблиця 2.13 - Аналіз маркетингового потенціалу ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»*

№ за/п	Найменування показника	Значення за роками аналізу						Тенденція показника
		2017		2018		2019		
		план	факт	план	факт	план	факт	
1	Співвідношення реалізована продукція / валова продукція, %	0,704	0,82	0,8	0,93	0,74	0,86	↑↓
2	Темп зміни фізичного обсягу реалізації, %	100	100	42,5	66,2	92	59,3	↓↑
3	Ємність ринку, тис.т/рік	-	34900	-	33300	-	31200	
4	Відвантажено шахта Центральна, тис. т/рік	47,2	26,0	20,1	17,2	18,4	10,2	↓↓
5	Частка ринку у шахти Центральна, %	-	0,07	-	0,05	-	0,03	↓↓
6	Зміна ємності ринку, %	-	100	-	95,4	-	94	↓↓
7	Зміна частки ринку досліджуваного підприємства, %	-	100	-	71	-	60	↓↓
8	Співвідношення: зміна частки ринку / зміна ємності ринку	-	1	-	0,74	-	64	↓↓

*Сформовано автором самостійно

Аналізуючи результати оцінки маркетингового потенціалу ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», можна сказати наступне: валова продукція (видобуток вугілля) на протязі всіх років аналізованого періоду у співвідношенні перевищувала реалізовану, пик такого перевищення був у 2017 році, а у 2018 та 2019 перевищення величини валової продукції поступово зменшувалось. Частка ринку, яку обіймає підприємство, досить незначна, та протягом аналізованого періоду зменшувалась з 0,07 % у 2017 р. до 0,03 % у 2019 р. Це сталося через зниження обсягів видобутку і реалізації вугілля. Фізичний же обсяг видобутку і реалізації також зменшувався в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. – на 57,5 %, та у 2019 р. – на 8 % у порівнянні з 2018 р. Співвідношення часток ринку та загальної величини ринку зменшилось протягом аналізованого періоду, більшими темпами в 2018 р.

В організаційній структурі досліджуваного вугледобувного підприємства відсутній відділ маркетингу, діяльність якого потребує залучення фахівців-маркетологів саме у вугледобувній галузі. Управління маркетинговою діяльністю практично відсутнє, а будь-які заходи, спрямовані на просування підприємства на ринку, аналіз ринку тощо, виконуються працівниками відділу економіки, планування і ціноутворення. Підприємство працює в умовах складного, мінливого зовнішнього середовища і знаходиться у досить важкому, кризовому фінансовому стані, що потребує приділяти більшу увагу формуванню та розвитку стратегії управління маркетингом. Виходячи зі специфіки просування продукції вугледобувним підприємством стратегія маркетингової діяльності з приводу стимулювання збуту повинна бути спрямована на ринкових партнерів, посередників, акціонерів тощо. Ефективність маркетингової діяльності значно впливає на реалізацію продукції, конкурентоспроможність і репутацію підприємства, на його стратегічне положення.

До завдань діагностики маркетингової діяльності вугледобувного підприємства доцільно віднести:

- оцінку ефективності впливу системи маркетингу на цільову аудиторію;
- діагностика відповідності маркетингової системи специфіці продукції, особливостям цільової аудиторії, образу підприємства;
- дослідження економічної ефективності маркетингової системи;
- виявлення недоліків та шляхи поліпшення маркетингової діяльності в стратегічному аспекті.

Аналіз ефективності просування продукції вугледобувного підприємства потребує встановлення ефективності загальної маркетингової діяльності підприємства на основі проведення опитування на цільові питання, приблизне коло яких наведено нижче.

1. Чи розроблено на підприємстві комплексну програму або план просування продукції? Можливі відповіді:

- є наявна програма просування на підприємстві;
- є певні окремі плани по просуванню продукції;
- програма та плани просування відсутні, періодично здійснюються окремі заходи щодо просування;
- просуванню не приділяється достатньо уваги, неперіодично здійснюються окремі заходи.

2. Яким чином практично здійснено організацію просування продукції на підприємстві? Хто цим займається?

Пропонується у якості відповіді скласти схему маркетингової діяльності підприємства.

3. Оцініть ефективність організації співпраці зі стейкхолдерами в напрямку маркетингової діяльності, в тому числі просування продукції? В чому її сутність?

4. Чи використовують на підприємстві зв'язок з громадськістю (Public Relations) як форму просування? Чи є вони ефективними?

5. Чи існує на підприємстві комплексна програма стимулювання збуту продукції? Які заходи щодо стимулювання використовувалися

підприємством в аналізованому періоді? Наскільки ефективними виявилися ці заходи?

На основі проведеного аналізу щодо маркетингової діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства можна зробити висновок про вкрай неефективне становище стану маркетингу ні підприємстві, відсутність окремої служби маркетингу, відсутність плану просування продукції і системи заходів щодо стимулювання збуту. Головний акцент в напрямку маркетингової діяльності на шахті сьогодні робиться на ціноутворення як складову комплексу маркетингу, зовсім не приділяється уваги роботі з цільовою аудиторією, стейкхолдерами.

В табл.2.14 наведено аналіз витрат на маркетингову діяльність досліджуваного вугледобувного підприємства протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.14 - Структура витрат маркетингової діяльності ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» у 2017-2019 рр.*

Найменування виду маркетингової діяльності	Сума витрат за рік, тис. грн./рік			Питома вага у витратах, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Аналіз цін на продукцію в ретроспективі та розрахунок прогнозних цін	5697	3125	1278	28,11	30,01	26,10
Пошук та залучення стейкхолдерів	3548	2259	1054	17,50	21,70	21,52
Формування контрактних відносин зі споживачами	2723	1897	1195	13,43	18,22	24,40
Аналіз ринкової ситуації	3459	1557	788	17,07	14,95	16,09
Проведення внутрішнього аналізу маркетингу	2842	1574	564	14,02	15,12	11,52
Разом:	20269	10412	4897	100	100	100

*Складено автором самостійно

Графічно динаміку витрат на маркетингову діяльність за складовими окреслено на рис. 2.3 – 2.5.

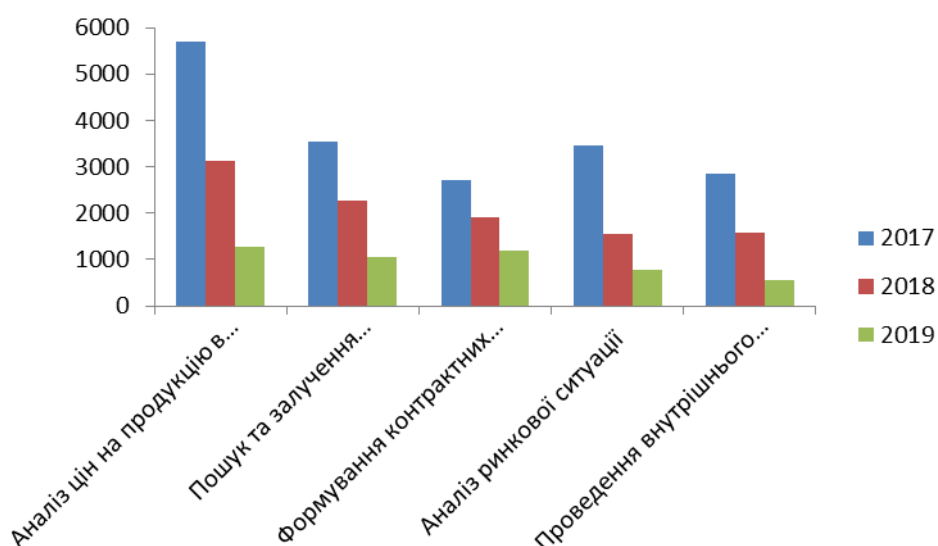


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на маркетингову діяльність ВП «Шахта
«Центральна» ДП «Мирноградвугілля» у 2017-2019 рр.*

*Сформовано автором самостійно



Рисунок 2.4 - Динаміка витрат на маркетингову діяльність ВП «Шахта
«Центральна» ДП «Мирноградвугілля» у 2017 р.*

*Сформовано автором самостійно

2018

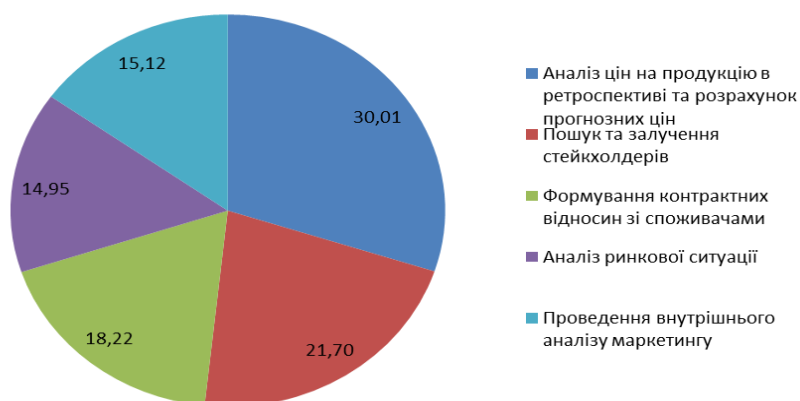


Рисунок 2.5 - Динаміка витрат на маркетингову діяльність ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» у 2018 р.*

*Сформовано автором самостійно

2019

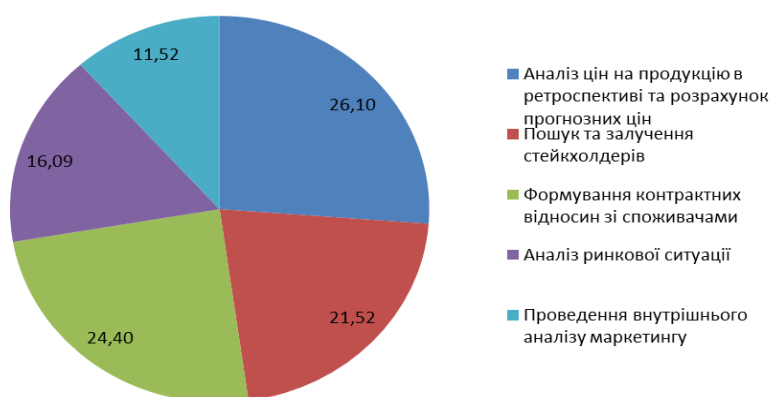


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат на маркетингову діяльність ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» у 2019 р.*

*Сформовано автором самостійно

На підставі проведеного аналізу доцільно констатувати, що існує стійка тенденція до зниження витрат на маркетингову діяльність досліджуваного вугледобувного підприємства протягом розглянутого періоду часу. Так, позитивною тенденцією є підвищення частки витрат на формування

контрактних відносин зі споживачами та аналіз ринкової ситуації, негативним є загальне зниження витрат на маркетинг – за аналізований період вони скоротилися майже в 4 рази.

На основі проведеного загального аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на виробничо-господарську діяльність гірничого підприємства, здійснено розподіл вказаних факторів між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами, результати подано в табл.2.15.

Таблиця 2.15 - Сильні та слабкі сторони ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»*

Внутрішнє середовище	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Йде процес оновлення основних фондів	Нестача оборотного капіталу
Стабільний процес у наявності висококваліфікованого персоналу	Слабка забезпеченість технологіями інформації
Процес виробництва і управління налагоджений	Ринок збуту продукції обмежений одним споживачем
	Відсутність налагодженої системи співпраці за контрактами
	Швидке зниження витрат на маркетингову діяльність
Зовнішнє середовище	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Збільшення обсягів видобутку за рахунок вже розвіданих запасів вугілля на родовищі	Збільшення частки відкритого способу видобутку
Зниження витрат на транспортування продукції за рахунок зниження залізничних тарифів	Економічна криза призвела до зниження попиту на продукцію
Зменшення податкового тягаря	Залежність від програми розвитку вищестоящих організацій
Наявність підтримки з боку держави вугільної галузі	Збільшення платежів на користування природними ресурсами
	Скорочення чисельності працівників у галузі
	Підвищена небезпека аварій, пов'язана з метановиділенням
	Недостатній рівень оплати праці в галузі

*Розроблено автором самостійно

З таблиці SWOT зроблено наступні підсумки, що необхідно збільшувати оборотні кошти підприємства за рахунок підвищення контролю відділів, відповідальних за операції, постійно слідкувати та активно працювати на ринку у вугільній галузі, підвищити ефективність маркетингової діяльності за рахунок розробки стратегії управління нею, тобто свої можливості перетворити у сильні сторони та своєчасно ліквідувати загрози.

Наостанок доцільно здійснити PEST-аналіз вугледобувного підприємства.

Таблиця 2.16 - PEST-аналіз навколишнього середовища ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»*

Група чинників	Фактор	Вплив
(P) Політичні фактори	Законодавство	ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» відчуває певну залежність від законодавчих обмежень
	Регулювання та обмеження торгівлі в галузі	Членство України в СОТ сприяє підвищенню конкуренції з боку закордонних підприємств
(E) Економічні фактори	Економічна ситуація	На діяльність підприємства скоріше впливає економічний фактор, а саме зниження рівень попиту на вугілля, а також низька платоспроможність споживачів
	Процентні ставки і кредитно-грошова політика	Уряд традиційно стримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок, періодично «відсисаючи» з ринку надлишкову грошову масу
	Оподаткування і Податковий Кодекс	В останні роки, згідно з Податковим Кодексом, податок на доход з реалізованої продукції значно виріс
(S) Соціальні фактори	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні дозволяє прогнозувати появу стійкого попиту на кваліфікованих фахівців
	Демографічні показники	Зростання числа осіб пенсійного та похилого віку та скорочення чисельності населення змушує державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату
(T) Технологічні фактори	Розвиток технологій вугільної галузі	Підприємство намагається оновлювати свою технологічну базу. Періодично з'являється нове виробниче устаткування

Отже, маючи певні сильні сторони, функціонуючи у нестабільному зовнішньому ринковому середовищі, ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» доцільно протистояти складним економіко-правовим умовам та формувати стратегію управління маркетингової діяльності шляхом модернізації виробництва та контрактних взаємовідносин зі споживачами, зниження витрат.

2.3 Визначення напрямів формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві

Проведений ретельний багатоаспектний аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства надають для розробки напрямів маркетингової стратегії. З цією метою перш за все доцільно сформувані місію і основні цілі маркетингової діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства, останні доцільно сформулювати на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному.

Основною стратегічною маркетинговою метою ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом збільшення обсягів реалізації продукції.

Поряд з маркетинговою метою доцільно сформувані управлінську мету - створення позитивного іміджу підприємства, яка тісно пов'язана із стратегією маркетингової діяльності. В якості місії маркетингової діяльності доцільно запропонувати завоювання частки ринку вугілля.

В якості тактичних цілей маркетингової діяльності вугледобувного підприємства доцільно запропонувати наступні:

- впровадження ефективної політики ціноутворення на основі калькуляції собівартості вугілля й аналізу кон'юнктури ринку;

- оптимізація каналів збуту вугільної продукції шляхом налагодження ділового партнерства з безпосередніми споживачами (канал першого рівня) і встановлення взаємозв'язків з синдикатом (канал другого рівня);
- організація підрозділу маркетингу, здатного ефективно функціонувати;
- здійснення сегментації споживачів вугілля.

В якості оперативної маркетингової цілі діяльності вугледобувного підприємства пропонується здійснення детального аналізу виконання маркетингових функцій, на основі якого рекомендуються подальші рішення стосовно збутової діяльності і управлінню нею (рис.2.7).

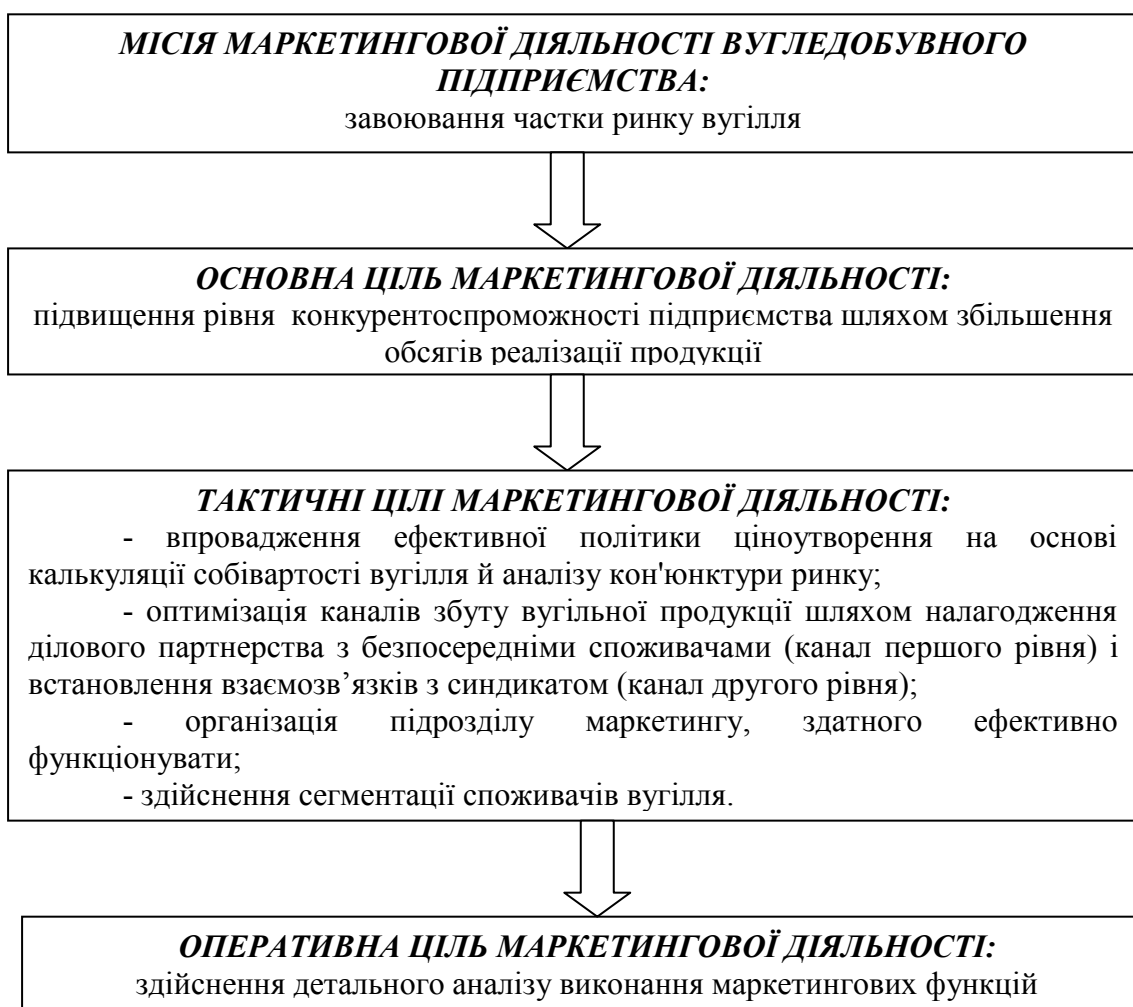


Рисунок 2.7 – Ієрархія цілей маркетингової діяльності вугледобувного підприємства*

*Сформовано автором самостійно

Запропонована ієрархія цілей маркетингової діяльності як складової стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві дозволить керівництву шахти чітко визначити програму дій для досягнення поставленої глобальної мети – стабільного функціонування підприємства на ринку вугілля.

Управління маркетинговою діяльністю на вугледобувному підприємстві розпочинається з обґрунтування маркетингової стратегії, оскільки остання забезпечує ринкову спрямованість підприємства. При цьому слід враховувати особливості ринку, що зумовлює коливання попиту і, відповідно, сезонне коливання цін; наявність великої кількості виробників аналогічної продукції породжує рівень конкуренції, високу цінову циклічність на продукцію.

На основі складеної ієрархії цілей маркетингової діяльності пропонується головне завдання стратегічного маркетингового управління вугледобувним підприємством - розробка та реалізація заходів щодо підвищення привабливості підприємства. В якості конкурентної стратегії найбільш прийнятною уявляється стратегія ринкового послідовника. Оскільки підприємство представляє великий бізнес, а конкуренція в галузі висока, то йому варто спеціалізуватися тільки на декількох сегментах ринку. При пошуку своєї ніші підприємству варто встановити критерій, на основі якого буде проводитися спеціалізація. Таким критерієм можна назвати розвиток партнерської взаємодії зі споживачами.

В останні роки ринкові процеси трансформації та глобалізації зробили актуальними питання співпраці та форм взаємодії підприємства зі суб'єктами зовнішнього середовища, яке сьогодні характеризується динамічністю та швидкоплинністю. Останнє потребує від підприємств орієнтації на основні компетенції з одночасною взаємодією із зовнішніми потенційними партнерами на засадах довгострокових відносин [47].

Проблема партнерських взаємовідносин міститься у ступені близькості взаємодії, перехід же від однієї форми до іншої відбувається в залежності від

ефективності використання конкретних стратегій взаємодії та факторів, що мають суб'єктивний та об'єктивний характери [48, 49].

Стратегія взаємодії - спрямованість маркетингової діяльності підприємства на досягнення маркетингових цілей через організацію взаємодії з партнерами у певній формі. Забезпечення залучення партнерів до створення нової цінності вимагає поступового розвитку взаємовідносин з врахуванням особливостей діяльності підприємств.

Взаємовідносини розглядаються через зв'язки з посередниками, з кінцевими споживачами, з конкурентами, тобто зі стейкхолдерами, більшість досліджень в цій галузі сфокусовані на відносинах типу «постачальник – споживач» і розглядаються у якості загальної моделі відносин між підприємствами в каналах забезпечення та збуту. Різні ланки моделі, що утворюють зв'язок, доцільно аналізувати в рамках взаємовідносин між постачальником та споживачем. В їх рамках можливо легко застосовувати концепції з маркетингу та стратегічні інструменти, що пов'язані з обґрунтуванням взаємовідносин [50,51].

Між суб'єктами взаємодії в каналах забезпечення та збуту є певна індивідуальна специфічна взаємозалежність на протязі певного періоду часу. Управління процесом взаємодії суб'єктів потребує розвитку механізмів їх координації з метою досягнення кінцевих цілей кожного суб'єкту та зменшення невизначеності в умовах придбання сировини та матеріалів для власного виробництва, а також збуту кінцевої продукції.

З використанням сучасних теорій управління [1,27, 52,53] фахівці в галузі стратегічного маркетингу виокремлюють два основних підходи до обґрунтування взаємовідносин суб'єктів в каналах забезпечення та збуту: на основі аналізу трансакційних витрат та на партнерських взаємовідносинах.

Відповідно до першого підходу підприємство, що реалізує свою діяльність в мережі контрактів, витрачає кошти як на укладення контрактів, так і на контроль за дотриманням умов, обумовлених або прийнятих за замовчуванням. В сучасних умовах господарювання відбувається поступова

зміна концепції у сфері маркетингу з активним використанням маркетингу партнерських відносин, що пов'язано з урахуванням поведінкових аспектів взаємодії та їх впливу на стабілізацію роботи підприємства [54]. В якості однієї з головних стратегічних цілей такого маркетингу виступає зниження ризиків, що супроводжують довгострокові контракти.

Партнерський маркетинг, на відміну від маркетингу, заснованого а трансакційних витратах, передбачає, що між підприємствами є певна специфічна взаємозалежність і взаємодія на протязі тривалого часу, яка виступає як складний комбінований процес, що містить в собі не тільки частину, яка пов'язана з трансакційними витратами, а ще й соціальний, діловий, інформаційний обмін, аспекти довіри, репутації та відповідальності [55]. У будь-якого промислового підприємства існує певна кількість довгострокових контрактів з метою організації його взаємодії у сферах матеріального забезпечення, виробництва, просування на ринок та реалізації продукції. Ключовий аспект у даному підході - очікуваний результат взаємодії підприємств, який в подальшому формує варіанти альтернативного вибору форм взаємодії, що забезпечують максимальну економію агентських витрат (тих, що супроводжують відносини між суб'єктами) [56]. Враховуючи це, взаємовідносини між підприємствами доцільно розглядати одночасно з двох позицій: з позиції мінімізації трансакційних витрат; в залежності від очікуваних результатів взаємодії. Тоді виникає синергетичний ефект від врахування багатоаспектності діяльності підприємства.

У наукових працях [57–59] надано аналіз традиційних маркетингових гіпотез, які відносяться до промислових ринків і розглядають трансакції між компаніями як дискретні і незалежні. Дослідженнями встановлено, що процес взаємодії є набагато складнішим процесом, він потребує врахування додаткових факторів впливу, не тільки трансакційних витрат.

З метою формування організаційної бази маркетингової діяльності на підприємстві уявляється доцільним послідовно вирішити наступні питання:

- хто і в якому обсязі повинен виконувати функції маркетингу, тобто яким має бути розподіл функцій між власними підрозділами підприємства і зовнішніми дослідниками;

- яким чином функції маркетингу повинні «вписуватись» в організаційну структуру підприємства, тобто яка підпорядкованість відділу маркетингу, як він пов'язаний з іншими підрозділами;

- якою повинна бути організація власне відділу маркетингу діяльності, тобто які структурні одиниці і з якими функціями доцільно сформувати в рамках відділу маркетингової діяльності.

Формування маркетингових структурних одиниць доцільно засновувати на засадах комплексності, системності та раціоналізації організаційних підходів. Практично на підприємстві формування маркетингової структури базується на створенні маркетингового відділу або служби, що існуватиме на основі органічних взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства.

Проведені дослідження в галузі організації маркетингових структур дозволили дійти висновку, що організація маркетингової діяльності на великих підприємствах охоплює створення маркетингових служб як окремого підрозділу. Для отримання максимального ефекту від маркетингової діяльності у вугледобувних підприємств доцільно запропонувати реорганізацію існуючих структурних одиниць, що виконують в підприємстві певні маркетингові функції, і створити нові, організація яких базувалася б на принципах орієнтації на ринок і споживача вугілля з урахуванням стратегії партнерських відносин взаємодії.

До основних завдань підрозділу маркетингу ні підприємстві вугільної промисловості відносяться:

- комплексне вивчення ринку і перспектив його розвитку, адаптація маркетингової діяльності до вимог споживачів;

- вивчення та врахування діяльності стейкхолдерів, стратегії і тактики їхнього впливу на покупців (цінова політика, товарні політика, методи просування продукції);

- чітка організація виробництва, залучення до неї науково-дослідних установ.

Формування служби маркетингу доцільно здійснювати на основі певного алгоритму (рис.2.8).

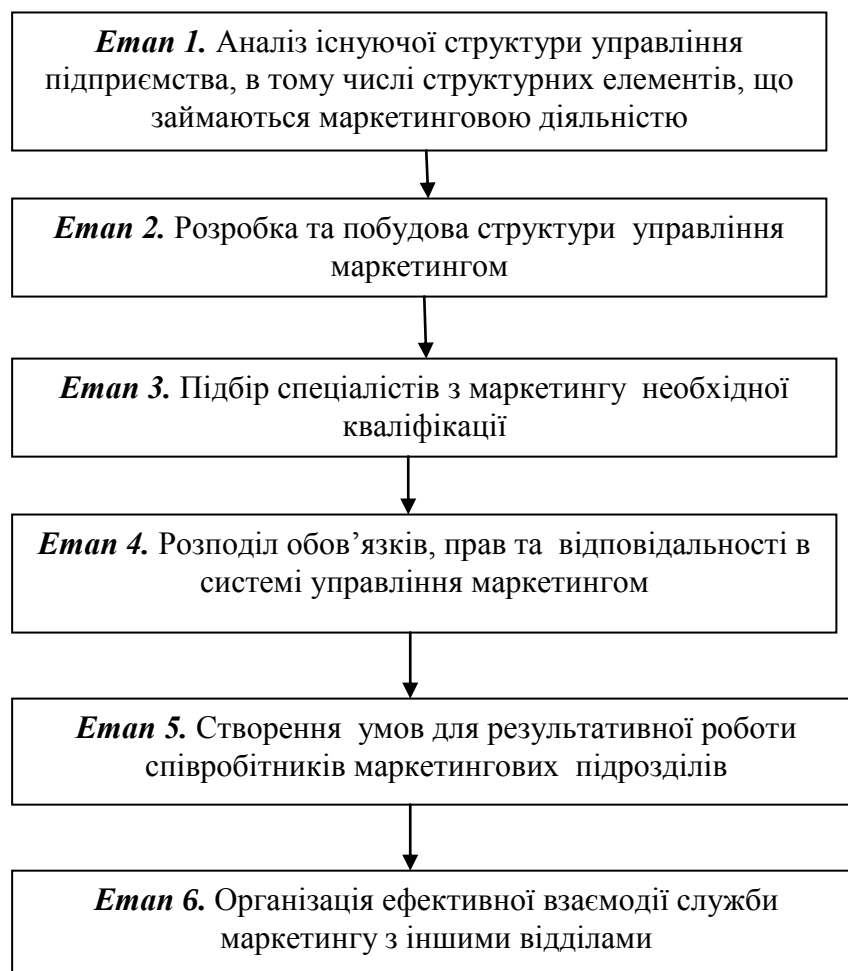


Рисунок 2.8 – Алгоритм формування служби маркетингу на вугледобувному підприємстві*

*Розроблено автором самостійно

Компетенції співробітників служби маркетингу повинні містити в собі наступне: обирати вигідні ринки, аналізувати ринкову ситуацію, готувати

рекомендації і прогнозувати ринки, розробляти стратегію, тактику збутової діяльності, забезпечувати основні вимоги до якості продукції, визначати цінову політику та контролювати її здійснення.

Організація служби маркетингу повинна виконуватися на основі потенційних можливостей підприємства, цілей та завдань, що ставляться перед фахівцями з маркетингу.

Система маркетингу вугледобувного підприємства повинна містити такі елементи, як зберігання, транспортування, виробництво, оптова та роздрібна торгівля. Існуючі принципи функціонування ринкових відносин зумовлюють необхідність розширення та істотного поліпшення роботи кожної складової частини системи маркетингу на основі впровадження досягнень науки й передового досвіду.

Таким чином, в якості напрямів формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві на основі проведених досліджень пропонуються наступні (рис.2.9).



Рисунок 2.9 – Заходи щодо формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві*

*Запропоновано автором самостійно

Висновки за розділом 2

1. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства ВП шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» дозволив встановити, що підприємство знаходиться у вкрай нестабільному стані щодо ліквідності: коефіцієнти швидкої, абсолютної ліквідності та покриття нижче нормативного значення на декілька порядків, мають тенденцію до подальшого зниження протягом аналізованого періоду. Підприємство вугільної промисловості характеризується як вкрай неплатоспроможне: коефіцієнт покриття за три роки зменшується майже в 10 разів. Показники ділової активності свідчать про погіршення використання основних фондів.

2. Аналізуючи результати оцінки маркетингового потенціалу ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», можна сказати наступне: валова продукція (видобуток вугілля) на протязі всіх років аналізованого періоду у співвідношенні перевищувала реалізовану. Частка ринку, яку обіймає підприємство, досить незначна, та протягом аналізованого періоду зменшувалась з 0,07 % у 2017 р. до 0,03 % у 2019 р. Співвідношення часток ринку та загальної величини ринку зменшилось протягом аналізованого періоду, більшими темпами в 2018 р.

В організаційній структурі досліджуваного вугледобувного підприємства відсутній відділ маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю практично відсутнє, а будь-які заходи, спрямовані на просування підприємства на ринку, аналіз ринку тощо, виконуються працівниками відділу економіки, планування і ціноутворення.

3. Таким чином, в якості напрямів формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві на основі проведених досліджень пропонуються наступні: Визначення місії, цілей та завдань маркетингу на всіх рівнях управління маркетингом; Обґрунтування стратегії партнерських відносин взаємодії; організація служби маркетингу на підприємстві

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Формування місії, цілей та стратегічних напрямів маркетингової діяльності вугледобувного підприємства

Перш, ніж формулювати місію та цілі маркетингової діяльності вугледобувного підприємства як складових процесу формування стратегії управління маркетингом, уявляється доцільним визначити основні етапи розробки і реалізації цієї стратегії. До них доцільно віднести:

I етап – встановлення місії вугледобувного підприємства, яка виступає основоположним інструментом формування довгострокової стратегії маркетингової діяльності. Місія враховує основні завдання діяльності вугледобувного підприємства, а також структуру бізнес-одиниць, особливості технології. Враховуючи галузеву специфіку досліджуваного підприємства і визначеного в статуті предмета його діяльності з орієнтацією на маркетинг в якості місії маркетингової діяльності вугледобувного підприємства пропонується завоювання гідної частки ринку вугілля в регіоні;

II етап – визначення цілей маркетингової діяльності вугледобувного підприємства на певних рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. На стратегічному рівні потрібно встановити основну ціль маркетингової діяльності вугледобувного підприємства до обраної місії та розробити дерево маркетингових цілей.

В якості основної цілі маркетингової діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства пропонується підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом збільшення обсягів її реалізації.

Надалі виділяються тактичні цілі маркетингової діяльності підприємства та необхідні для їх досягнення оперативні цілі.

Дерево маркетингових цілей вугледобувного підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» наведено а рис.3.1.

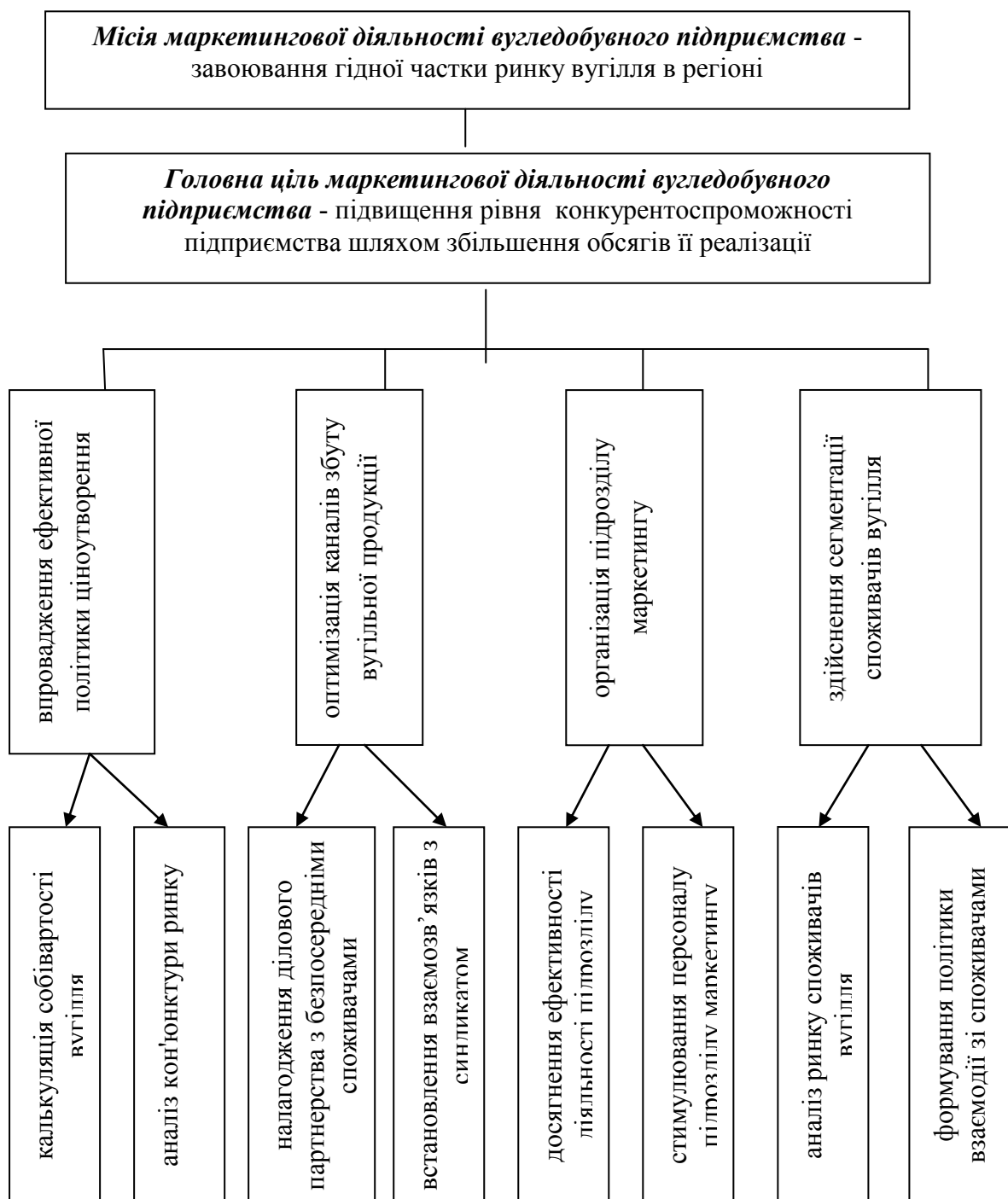


Рисунок 3.1 – «Дерево маркетингових цілей» ВП «Шахта «Центральна»
ДП «Мирноградвугілля»*

*Розроблено автором на основі даних підприємства

Основна мета виробничо-господарської діяльності вугледобувного підприємства доцільно перш за все забезпечити виконання головної його виробничої функції - забезпечення виконання завдань підприємства з видобутку вугілля з найменшими витратами. Задля забезпечення виконання головної цілі виробничої діяльності необхідно здійснити забезпечуючи підтримку маркетингової діяльності у вигляді своєчасного і правильного калькулювання собівартості вугілля та аналізу кон'юнктури ринку. Оптимізація каналів збути вугільної продукції може бути досягнута за рахунок налагодження ділового співробітництва з безпосередніми споживачами ті встановлення взаємозв'язків з вугільним синдикатом. Організація підрозділу маркетингу досягається шляхом забезпечення ефективності діяльності підрозділу маркетингу та організацією ефективної системи стимулювання персоналу підрозділу маркетингу. З метою здійснення сегментації споживачів вугілля підприємство повинно здійснювати аналіз ринку споживачів вугілля та формувати політику взаємодії зі споживачами;

III етап - аналізу зовнішнього середовища функціонування вугледобувного підприємства, дослідження основних чинників впливу на формування маркетингової стратегії;

IV етап - здійснення аналізу внутрішнього середовища та SWOT-аналізу маркетингової діяльності вугільного підприємства, діагностика його фінансового стану, системи управління товарними запасами, конкурентних переваг підприємства.

На основі зібраних кількісних і якісних даних, з використанням інформації, отриманої при заповненні анкети і аналітичної інформації формується таблиця SWOT-аналізу маркетингової діяльності шахти. В процесі аналізу, по-перше, виявляються слабкі і сильні сторони в маркетинговій діяльності вугледобувного підприємства, а також його можливості і загрози.

Сильні сторони:

- наявність процесу постійного оновлення основних фондів;
- наявність та періодичне оновлення висококваліфікованого персоналу;

- налагоджений процес виробництва та управління підприємством;
- високий рівень технологічного розвитку підприємства.

Слабкі сторони:

- нестача оборотного капіталу;
- слабка забезпеченість інформаційними технологіями;
- обмеження ринку продукції одним споживачем;
- відсутність налагодженої системи співпраці за контрактами;
- швидке зниження витрат на маркетингову діяльність.

Можливості:

- збільшення обсягів видобутку за рахунок вже розвіданих запасів вугілля на родовищі;
- зниження витрат на транспортування продукції за рахунок зниження залізничних тарифів;
- зменшення податкового тягаря;
- наявність підтримки вугільної галузі з боку держави.

Загрози:

- збільшення частки відкритого способу видобутку;
- стійка тенденція до зниження попиту на продукцію;
- залежність від програми розвитку вищестоящих організацій;
- збільшення платежів на користування природними ресурсами;
- скорочення чисельності працівників у галузі;
- підвищена небезпека аварій, пов'язана з метановиділення;
- недостатній рівень оплати праці в галузі.

Зв'язок між слабкими і сильними сторонами підприємства і його можливостями і загрозами встановлюється у формі матриці SWOT.

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT-аналізу ВП «Шахта «Центральна» ДП
«Мирноградвугілля»

	Можливості	Загрози
	1) збільшення обсягів видобутку за рахунок вже розвіданих запасів вугілля на родовищі (1М) 2) зниження витрат на транспортування продукції за рахунок зниження залізничних тарифів (2М) 3) зменшення податкового тягаря (3М) 4) наявність підтримки вугільної галузі з боку держави (4М)	1) збільшення частки відкритого способу видобутку (1СЛ) 2) стійка тенденція до зниження попиту на продукцію (2СЛ) 3) залежність від програми розвитку вищестоящих організацій (3СЛ) 4) збільшення платежів на користування природними ресурсами (4 СЛ) 5) скорочення чисельності працівників у галузі (5СЛ) 6) підвищена небезпека аварій, пов'язана з метановиділенням (6 СЛ) 7) недостатній рівень оплати праці в галузі (7СЛ)
Сильні сторони 1) наявність процесу постійного оновлення основних фондів (1СИ) 2) наявність та періодичне оновлення висококваліфікованого персоналу (2СИ) 3) налагоджений процес виробництва та управління підприємством (3СИ) 4) високий рівень технологічного розвитку підприємства (4СИ)	<i>СИМ</i> 1СИ - 1М; 1СИ – 3М; 1СИ - М 2СИ – 3М; 2СИ – 4М 3СИ – 1М; 3СИ – 3М; 3СИ – 3 М; 3 СИ – 4 М 4СИ – 1М; 4СИ – 3М; 4СИ – 4 М	<i>СИЗ</i> 1СИ – 23; 1СИ – 33; 1СИ – 43; 1СИ – 53 2СИ – 33; 2СИ – 53 3СИ – 13; 3СИ – 33; 3СИ – 43; 3СИ – 53 4СИ – 13; 4СИ – 23; 4СИ – 33; 4СИ – 43; 4СИ – 53;
Слабкі сторони 1) нестача оборотного капіталу (1СЛ) 2) слабка забезпеченість інформаційними технологіями (2СЛ) 3) обмеження ринку продукції одним споживачем (3СЛ) 4) відсутність налагодженої системи співпраці за контрактами (4СЛ) 5) швидке зниження витрат на маркетингову діяльність (5СЛ)	<i>СЛМ</i> 1СЛ - 1М; 1СЛ – 3М; 1СЛ – 4М 2СЛ – 1М; 2СЛ – 2М; 2СЛ – 3М; 2СЛ – 4М 3СЛ – 1М; 3СЛ – 2М; 3СЛ – 3М; 3СЛ – 4М 4СЛ – 2М; 4СЛ – 3М; 4СЛ – 4М	<i>СЛЗ</i> 1СЛ – 13; 1СЛ – 23; 1СЛ – 33; 1СЛ – 5 3; 1СЛ – 6 3; 1СЛ – 7 3 2СЛ – 13; 2СЛ – 33; 2СЛ – 53, 2СЛ – 6 3 3СЛ – 13; 3СЛ – 3з; 3СЛ – 43; 3СЛ – 5 3; 3СЛ – 7 3; 4СЛ – 13; 4СЛ – 2М; 4СЛ – 43; 4СЛ – 53, 4СЛ - 3; 4СЛ – 7 3 5СЛ – 13; 5СЛ – 2М; 5СЛ – 43; 4СЛ - 5 3; 4СЛ – 7 3

*Розроблено автором на основі даних підприємства

На основі здійсненого SWOT-аналізу маркетингової діяльності досліджуваного підприємства вугледобувної галузі пропонуються наступні висновки:

- поле СИМ (табл.3.1) – стратегію маркетингової діяльності засновано на використанні сильних сторін підприємства з метою збільшення ймовірності і віддачу від можливостей, що пропонуються йому зовнішнім середовищем;
- поле СЛМ (табл.3.1) - маркетингова стратегія використовує потенціал можливостей для подолання виявлених на вугледобувному підприємстві слабкостей;
- поле СИЗ (табл. 3.1) - логістична стратегія спрямована на усунення виявлених в ході аналізу загроз шляхом активного використання сильних сторін;
- поле СЛ (табл.3.1) маркетингова стратегія формується з метою щоб позбавлення підприємства від слабкостей та запобігання загрозам.

Співвідношення слабких і сильних сторін підприємства, як і його можливостей і загроз не являється постійним, на протязі діяльності підприємства можливості і загрози можуть переходити одна до одної, сильні сторони можуть стати слабкими і навпаки. Якщо можливість, загальну для всіх підприємств галузі, вдало використали конкуренти, вона для досліджуваного підприємства переходить до загрози. А якщо підприємство спроможне відвести будь-як загрозу, тоді перед ним з'являються нові можливості.

V етап – проводиться оцінка, обґрунтування та розробка альтернативних стратегій управління маркетинговою діяльністю та їх різновидів на різних рівнях управління на основі встановленої місії, цілей та завдань, а також результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

На основі проведено аналізу з'ясовано, що на вищому рівні стратегічного управління в якості корпоративної стратегії пропонується стратегія ринкового послідовника, що підтверджується визначеною місією досліджуваного вугледобувного підприємства та розглянутим «деревом маркетингових цілей».

Стратегія, орієнтована на взаємовідносинах зі споживачами, визначає стратегію маркетингової діяльності більш низького рівня – тактичну стратегію.

На оперативному рівні стратегія управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства визначається як стратегія концентрованого зростання: стратегія посилення позиції на ринку → стратегія горизонтальної маркетингової інтеграції.

IV етап – побудова організаційної структури управління маркетингом на підприємстві, від якої залежить ефективна реалізація обраної стратегії управління маркетингом та діяльності підприємства в цілому. Досліджуване підприємство вугледобувної промисловості відзначається лінійно-функціональною структурою управління - традиційною або класичною, що базується з одного боку на лінійних повноваженнях, а з іншої на функціональних обов'язках.

Лінійно-функціональні структури управління побудовано на принципі функціональної департаменталізації, в основу якої покладено процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. Конкретні характеристики і риси діяльності певного підрозділу відповідають найбільш важливих напрямків діяльності всього підприємства. Переваги і недоліки розглянутого типу організаційних структур управління встановлюються сукупністю лінійності повноважень і функціональної департаменталізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Переваги і недоліки лінійно-функціональних структур управління маркетинговою діяльністю підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»*

Переваги	Недоліки
Стимулює ділову і професійну спеціалізацію	Департаменти можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї компанії, підвищує можливість виникнення конфліктів між функціональними областями
Зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях	Занадто довгий ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця
Покращує координацію в функціональних областях	Уповільнена реакція на зміни в зовнішньому середовищі внаслідок великої розгалуженості
	Виникнення проблем з розподілом відповідальності за їх усунення

*Сформовано автором

VII етап - формування принципів реалізації обраної стратегії управління маркетинговою діяльністю, здійснення інтеграції функцій управління за її видами.

Маркетинговий контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності вугледобувного підприємства ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» доцільно здійснити на основі аналізу певних показників у динаміці:

- зовнішні показники оцінки: темпи зростання ринку вугілля, місткість ринку вугілля, темп зростання конкуренції;
- внутрішні показники оцінки: рентабельність маркетингової діяльності, частка підприємства на регіональному ринку вугілля, рівень контрактної взаємодії зі споживачами.

При розробці стратегії контентного маркетингу (Маркетингу контрактної взаємодії зі споживачами) доцільно застосувати POST-метод (People, Objectives, Strategy, Technology) (рис.3.2):

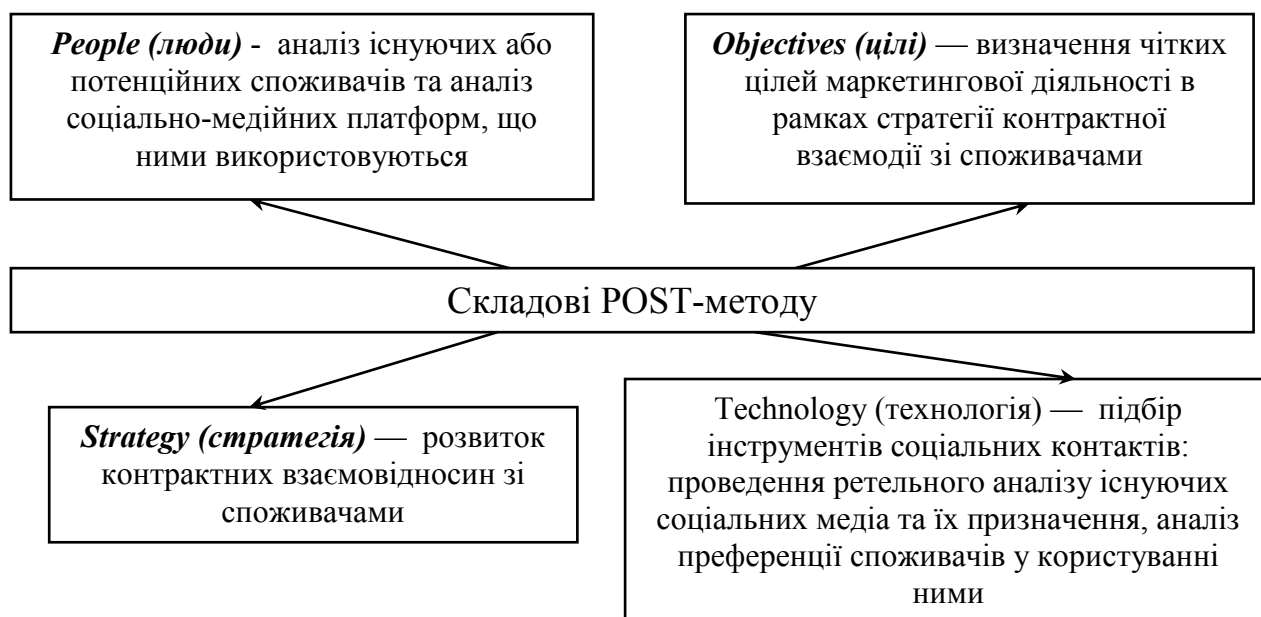


Рисунок 3.2 – Характеристика складових POST-методу*

*Сформовано автором

Для реалізації розвитку стратегії контентного маркетингу на вугледобувному підприємстві уявляється доцільним обрати певну стратегію у сфері взаємовідносин з клієнтами серед п'яти основних існуючих:

- перша - вислуховування: дослідження того, що споживачі говорять про продукцію підприємства;
- друга - висловлювання: використовуючи соціальні медіа з ціллю поширення оголошень, ідей і думок споживачам;
- третя - заряджання енергією: пошук клієнтів і розвиток взаємовідносин співпраці;
- четверта - підтримка контрактних споживачів у сфері надання допомоги один одному;
- п'ята - залучення клієнтів до співпраці для досягнення цілей маркетингової діяльності.

3.2 Розвиток ділового партнерства зі споживачами продукції вугледобутку

При обґрунтуванні стратегій взаємовідносин зі споживачами доцільно аналізувати ефективність функціонування підприємства в каналах розподілу та збуту як з точки зору трансакційних витрат, так і внутрішніх витрат, що виникають внаслідок такої діяльності, а також до забезпечення певної гнучкості у формуванні взаємовідносин зі споживачами. В названому напрямку постає проблема вибору найбільш доцільної контрактної форми, що здатна забезпечити найбільшу економію агентських витрат. Найбільш ефективним шляхом скорочення агентських витрат є встановлення більш-менш постійних партнерських відносин. Проте агентські витрати не є визначальними в проблемі мінімізації трансакційних витрат. Вони усуваються в процесі формування партнерських відносин.

Окремим напрямком дослідження у межах теорії трансакційних витрат є дослідження інтеграційних процесів в каналах розподілу та збуту. Тривалість взаємовідносин зі споживачами може варіюватися від разових операцій до повної інтеграції, в такому випадку процес утворення інтегрованих структур разом із внутрішньою організацією бізнесу розглядається як альтернативний до процедури укладення контрактів зі споживачами. Розгляд інтеграції з точки зору трансакційних витрат пройшов низку етапів.

Якщо розглядати проблему виникнення трансакційних витрат в контексті формування інтегрованих структур, доцільно відмітити, що координація та управління отриманими структурами характеризується збільшенням виробничих витрат внаслідок розширення розмірів структури до значення, коли вони перевищать трансакційні витрати ринкової взаємодії. Звідси виникає розширення мережі контрактів та розповсюдження підприємницької координації взаємовідносин зі споживачами. Організація координації названих взаємовідносин з єдиного центру потребує зростання

витрат на координацію функціонування виробництва, що мають тенденцію збільшуватись прямо пропорційно збільшенню розмірів підприємства. Недоліком такої форми взаємодії зі споживачами є складна адаптація швидкоплинності зовнішнього середовища.

Отже, позитивний наслідок інтеграції зі споживачами скорочення трансакційних витрат, негативний – підвищення виробничих витрат та зменшення адаптивності структури виробництва. Крім того, формування додаткових бюрократичних структур в рамках підприємства знижує можливості оперативно взаємодіяти зі споживачами, що залишилися поза рамками відповідного інтеграційного процесу.

На основі концепції трансакційних витрат сформовано концепцію транс акційного маркетингу, що забезпечує обслуговування однієї конкретної угоди за допомогою інструментарію 4Р. Трансакційний маркетинг орієнтується на тих споживачів, що здійснюють придбання продукції одразу, тобто не передбачає формування стійких довгострокових відносин зі споживачем. Маркетингова трансакція виступає певним процесом взаємодії підприємства з іншими підприємствами, результатом якого є короткострокова угода купівлі-продажу. Ринкова трансакція за своєю суттю є простим ринковим обміном, орієнтація якого відбувається на одиничні взаємодії на ринку, часова перспектива є короткостроковою. Проте, ринкова трансакція спроможна трансформуватися у складні довгострокові контракти.

Можливість розширення контракту зі споживачем розглядається за рахунок додавання більшої кількості операцій, проте внаслідок цього збільшується час контракту. Вказане збільшення спрямовано на скорочення витрат або узгодження взаємовідносин між різними учасниками контракту, що призводить до зниження ефективності фірмового регулювання та координації, оскільки це спричиняє збільшення кількості неоднорідних трансакцій, якими складно управляти. Довгостроковий контракт може бути обраний як засіб скоротити витрати, що супроводжують ланцюг однотипних короткострокових контрактів або як спосіб зменшення ризиків. Проте, чим

триваліше термін дії контракту, тим складніше обумовити у контракті всі випадки, що можуть виникати при його виконанні в наслідок мінливих обставин.

Таким чином, встановлення раціонального терміну дії контракту потребує врахування двох обставин: облік витрат, що пов'язані з потребами у періодичному переукладенні короткострокових контрактів, значних ризиків, що супроводжують довгострокові контракти.

Головне значення при укладанні мережі довгострокових контрактів на вугледобувному підприємстві має створення довгострокових відносин зі споживачами та перехід від маніпулятивних дій до формування справжньої споживацької зацікавленості. Особливе значення формування справжньої споживацької зацікавленості набуває на ринках промислової продукції внаслідок його особливостей, що пов'язані з вимогами споживачів та складністю технологій виробництва та продажу. На ринку промислової продукції, до якого відноситься вугілля, управління портфелем взаємовідносин зі споживачами повинно здійснюватись тільки на принципах довгосрковості, тобто акцентується спрямованість на дуальні взаємовідносини, при котрих межі між підприємством і споживачами майже зникають.

Відповідно всі учасники ланцюга постачань є залученими у спільні взаємовідносини, що засновані на довірі та прихильності, але ціллю та завданням таких відносин є отримання кожним учасником корисності та цінності коннекту, що виступає ознаками певної інтегрованості при автономності учасників. Отже, постає завдання урахування як суб'єктивних, неекономічних категорій, так і об'єктивних категорій, як пряма, так і опосередкована вигода дуальних відносин всіх учасників партнерства.

Внаслідок побудови системи ділового взаємопартнерства зі споживачами переваги взаємодії підприємства і споживачів, пов'язані зі швидкістю реагування на зовнішні умови, переваги в інноваційній

діяльності, доступ до нових ринків, переваги за витратами від зовнішньої синергії, зниження ризику та досягнення системної компетенції.

В таблиці 3.3 наведено порівняльну характеристику застосування на вугледобувному підприємстві транзакційного маркетингу і маркетингу партнерських відносин.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика застосування на вугледобувному підприємстві транзакційного маркетингу і маркетингу партнерських відносин*

Транзакційний маркетинг	Маркетинг партнерських відносин
Витрати взаємодії	
- витрати на пошук інформації	- витрати на підтримання відносин
- витрати ведення переговорів	
- витрати щодо контролю над дотриманням умов договору	
Ризик та невизначеність	
Зростання невизначеності внаслідок постійного пошуку найбільш вигідної пропозиції з огляду на 4 Р – збільшення ризику	Управління невизначеністю внаслідок встановлення довгострокових відносин – зниження ризиків
Орієнтація маркетингу	
Одиничні транзакції із застосуванням концепції маркетинг-менеджменту (4Р)	Довгострокові взаємовигідні відносини за рахунок взаємної лояльності та довіри
Часовий аспект	
Короткостроковий	Довгостроковий
Фокус	
Залучення нових споживачів, ціна	Утримання споживачів, відносини

*Сформовано автором на основі [60]

Для успішної реалізації довгострокових партнерських відносин між постачальником і споживачем необхідно здійснювати постійний моніторинг і формування узгодженої маркетингової політики, що забезпечує їх стійкий характер. Отже, з метою досягнення успішності цих відносин, особливо на погібленному рівні, уявляється доцільним визначити серед них підприємства-інтегратора.

Підприємство-інтегратор – це підприємство-учасник каналу, що має найбільший ступінь впливу на інших учасників, виконує функції проведення

досліджень зовнішнього середовища і координації дій усіх учасників каналу задля отримання ними додаткових зисків. В якості такого підприємства доцільно обрати саме постачальника – досліджуване підприємство вугледобутку, оскільки саме воно спроможне здійснити оцінку результативності кожного учасника-споживача каналу забезпечення та збуту на засадах маркетингу партнерських відносин. Механізм забезпечення реалізації даних функцій відбувається через надання рекомендацій кожному учасникам. На практиці взаємодія постачальника – вугледобувного підприємства і споживача вугілля відбувається за різними маркетинговими формами – від разових трансакцій до тісної кооперації, задля успішності якої стає необхідним обрати єдиний координатор для усіх ланок процесу взаємодії, що забезпечують виробництво і споживання вугілля, тобто – з підприємством-інтегратором – шахтою, яке здатне забезпечити інтеграцію фізичного та маркетингового каналу. Передбачається, що співпраця інтегратора та інших суб'єктів – споживачів – здана покращити функціонування всього каналу забезпечення та збуту на засадах маркетингу гнучкого партнерства, яке дозволить (рис.3.4):

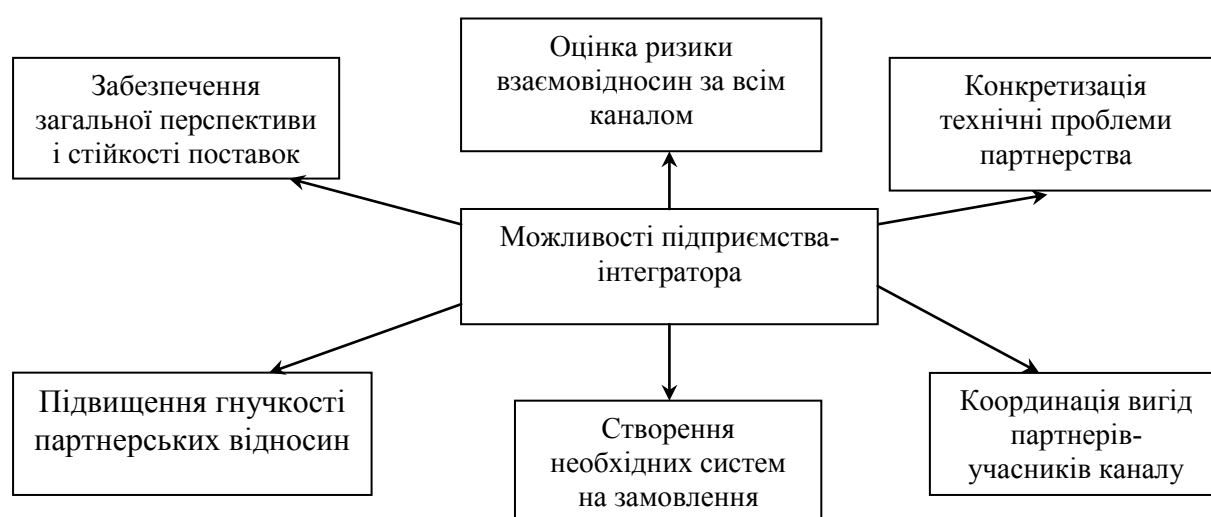


Рисунок 3.4 – Можливості підприємства-інтегратора*

*Сфоровано автором

Підприємство-інтегратор повинно мати достатньо високу економічну владу у вертикальному партнерстві задля використання можливостей забезпечення реалізації функцій інтегратора.

На основі узагальнення здійсненого аналізу уявляється доцільним запропонувати загальну послідовність формування стратегії взаємодії з використанням виділення підприємства-інтегратора як послідовності етапів планування стратегії в каналах забезпечення та збуту на базі маркетингу партнерських відносин (рис. 3.5).

Основу ефективних партнерських взаємовідносин за сутністю покладено економічні зиски учасників, які можуть бути визначено виробником-постачальником/споживачем продукції вугледобутку з використанням аналізу впливу маркетингових стратегій на внутрішнє середовище підприємства. Ініціатива з формування каналів забезпечення і збуту вугілля на основі запропонованого маркетингу партнерських відносин повинна виходити з маркетингового підрозділу вугледобувного підприємства.

3.3 Формування підрозділу маркетингу на вугледобувному підприємстві

В якості практичного заходу щодо формування стратегії управління маркетингом досліджуваного вугледобувного підприємства пропонується провести створення підрозділу маркетингу.

Оскільки на підприємствах вугледобутку в процесі здійснення маркетингової діяльності і управління нею основну увагу потрібно приділяти ціноутворенню на продукцію та формуванню партнерських взаємовідносин зі споживачами, уявляється доцільним структурувати головну функцію управління маркетингом на дві специфічні в залежності від призначення – «Процеси ціноутворення» і «Процес формування партнерських взаємовідносин». В рамках виконання вказаних забезпечуючих функцій доцільно застосовувати повний набір загальновідомих функцій управління



Рисунок 3.5 – Етапи планування стратегії в каналах забезпечення та збуту на базі маркетингу партнерських відносин*

*Складено автором

до кожного виду процесу, що забезпечують основну маркетингову діяльність вугледобувного підприємства. Відповідно до відомого алгоритму формування функцій управління доцільно розробити набори рішень, необхідних для реалізації визначених загальних функцій. Склад функцій логістичного управління маркетинговими процесами на вугледобувному підприємстві наведено на рис. 3.6.



1 ÷ 8 – підфункції щодо виконання основної функції управління маркетингом за процесами

Рис. 3.6 - Декомпозиція функцій стратегії маркетингової діяльності в підрозділі маркетингу вугледобувного підприємства*

*Розроблено автором

Найменування основних підфункцій спеціальної функції «Управління маркетинговою діяльністю» для формування підрозділу маркетингу наступні:

- 1 – розробка маркетингової стратегії вугледобувного підприємства;
- 2 – участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (споживачами);
- 3 – планування плану видобутку вугілля в натуральному виразі на основі методик прогнозування;
- 4 – формування маркетингової цінової політики шляхом розрахунку прогнозних цін на вугілля;
- 5 – формування портфелю партнерів-споживачів підприємства;
- 6 – планування плану виробленої та реалізованої продукції у вартісному виразі;

7 – реалізація в системі стимулювання винагороди за якість і своєчасність укладання контрактів зі споживачами;

8 – вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві.

Для конкретної реалізації даного практичного заходу щодо покращення управління маркетинговою діяльністю на вугледобувних підприємствах доцільно за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА) визначити найбільш вагомі функції за кожним процесом маркетингу.

Вартісна оцінка функцій маркетингового управління процесами виконується з урахуванням наступних складових:

- заробітна плата з відрахуваннями працівників, які здійснюють функцію;
- амортизація за устаткуванням, що використовується на виконання функції.

Для спрощення розрахунків на виконання функцій доцільно не враховувати деякі складові витрат, які мають досить незначну частку в сумарних витратах на реалізацію функції, а саме: витрати на утримання супровідного транспорту, канцелярські і типографські витрати, поштово-телеграфні і телефонні витрати, утримання будівель, приміщень і інвентарю, витрати на підвищення кваліфікації тощо. Вказані види витрат пропонується враховувати як 25 % від сумарних витрат на виконання відповідної функції маркетингового управління процесами (за середньостатистичними даними досліджуваного підприємства).

Результати розрахунків витрат на управління за основними вхідними функціями управління процесами наведено в табл.3.4.

Рівень якості виконання функцій управління визначається наступним способом [62]:

$$K_{яфу} = (K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6) / 6,$$

де $K_{яфу}$ – коефіцієнт, який характеризує рівень якості функції управління;

$K1$ – коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функції;

$$K1 = T_{\phi} / T_p,$$

де T_{ϕ} , T_p – підсумковий відповідно фактичний і розрахунковий час використання технічних засобів управління в місяць, год.;

$K2$ – коефіцієнт організації робочих місць виконавців функції,

$$K2 = K_{mn} / K_o,$$

де K_{mn} – кількість робочих місць, які відповідають вимогам типових проектів;

K_o – загальна кількість робочих місць;

$K3$ – коефіцієнт нормування праці виконавців функцій;

$$K3 = B1 / B2,$$

де $B1$ – час, витрачений на виконання нормованих робіт; год;

$B2$ – загальний час роботи, год.

$K4$ – коефіцієнт регламентації функцій управління;

$$K4 = K_p / K_o,$$

де K_p – кількість функцій, забезпечених регламентуючою документацією;

Таблиця 3.4 - Визначення витрат на реалізацію основних функцій та показників якості виконання функцій*

Найменування функції	Витрати на обладнання, грн./міс	Витрати на зарплату, грн./міс.	Витрати на виконання функції, грн./міс	Значення показників якості						Якість виконання функції
				K1	K2	K3	K4	K5	K6	
1. Розробка маркетингової стратегії вугледобувного підприємства	3750	5781	11437	0,92	0,99	0,75	0,9	0,97	1	0,92
2. Участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (споживачами)	2852	6996	11817	0,91	0,97	0,74	0,83	0,79	0,94	0,86
3. Планування плану видобутку вугілля в натуральному виразі на основі методик прогнозування	5265	5018	12339	0,93	0,97	0,84	1	0,95	0,92	0,94
4. Формування маркетингової цінової політики шляхом розрахунку прогнозних цін на вугілля	7505	6646	14182	0,91	0,9	1	0,84	1	0,87	0,92
5. Формування портфелю партнерів-споживачів підприємства	2371	2435	5767	0,68	0,69	0,55	0,79	0,64	0,92	0,71
6. Планування плану виробленої та реалізованої продукції у вартісному виразі	5196	4180	11251	0,82	0,9	0,95	1	0,86	0,95	0,91
7. Реалізація в системі стимулювання винагороди за якість і своєчасність укладання контрактів зі споживачами	1459	1485	3532	0,9	0,92	0,62	0,79	0,94	0,98	0,86
8. Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві	4068	4142	9851	0,82	97	0,61	0,64	1	0,97	0,84

*Розроблено автором

K_o – загальна кількість функцій;

$K5$ – коефіцієнт дублювання функцій управління;

$$K5 = K_\phi / K_o,$$

де K_ϕ – кількість функцій, які дублюються підрозділами апарата управління;

$K6$ – коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах, який залежить від апарату управління:

$$K6 = 1 - \sum t_{ni} / \sum T_{cmi},$$

де $\sum t_{ni}$ – втрати робочого часу у виробничих підрозділах внаслідок несвоєчасного або неякісного виконання відповідних функцій управління, год;

$\sum T_{cmi}$ – річний фонд часу у відповідних виробничих підрозділах, год.

Результати розрахунків показників якості за основними функціями інформаційної логістики наведені в табл.3.4.

Ступінь значущості функцій був визначений експертним шляхом. Після формування експертної групи, до складу якої ввійшли начальники служб, було визначено ступень значущості функцій управління маркетингом за допомогою матриці попарних порівнянь. Після заповнення таблиці визначається сумарний бал за функціями. Максимальний бал – максимальний ступінь значущості управлінської функції. Далі кожній функції призначається ранг. Матриця складається окремо для основних функцій логістики і для допоміжних функцій. В табл. 3.5 наведено приклад попарного порівняння функцій одним з експертів для основних функцій управління маркетинговою діяльністю вугледобувного підприємства, підсумок порівняння функцій всіма експертами за основними функціями.

Таблиця 3.5 - Зведена таблиця попарних порівнянь основних функцій управління маркетингом*

№ за/п	Найменування функції	Підсумкові значення, бали, за експертами					Середнє значення, бали	Ранг функції	Витрати на здійснення функції, грн/міс.	Рівень якості здійснення функції	Ранг функції з урахуванням якості
		1	2	3	4	5			Ранг за витратами		
1	Розробка маркетингової стратегії вугледобувного підприємства	12	13	13	12	10	12	1	11437 / 4	0,92	11,0 (8)*
2	Участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (споживачами)	8	10	9	11	8	9,2	6	11817 / 3	0,86	7,9 (5)
3	Планування плану видобутку вугілля в натуральному виразі на основі методик прогнозування	7	5	6	6	5	5,8	8	12339 / 2	0,94	5,5 (8)
4	Формування маркетингової цінової політики шляхом розрахунку прогнозних цін на вугілля	6	7	6	5	8	6,4	7	14182 / 1	0,92	5,9 (7)
5	Формування портфелю партнерів-споживачів підприємства	10	11	8	10	8	9,4	5	5767 / 7	0,71	6,7(6)
6	Планування плану виробленої та реалізованої продукції у вартісному виразі	12	10	11	13	11	11,4	2	11251 / 5	0,91	10,4 (2)
7	Реалізація в системі стимулювання винагороди за якість і своєчасність укладання контрактів зі споживачами	11	9	10	8	10	9,6	4	3532 / 8	0,86	8,3 (4)
8	Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві	10	11	11	12	9	10,6	3	9851 / 6	0,84	8,9 (3)

* Сформовано автором

Далі визначається ступінь і причини невідповідності значущості функцій з урахуванням якості їх виконання рівню витрат. При цьому доцільно в одній діаграмі врахувати обидва показники (значущості (рангу) і якості) шляхом корегування значущості (рангу) функції на рівень якості виконання:

$$Z_{\phi KOP} = Z_{\phi} \cdot K_{яфу},$$

де $Z_{\phi KOP}$ і Z_{ϕ} – відповідно скорегована на якість виконання і фактична значущості функцій управління;

$K_{яфу}$ – якість виконання функції;

$$P_{\phi KOP} = P_{\phi} / K_{яфу},$$

де $Z_{\phi KOP}$ і Z_{ϕ} – відповідно скорегована на якість виконання і фактична значущості функцій управління;

$K_{яфу}$ – якість виконання функції.

За даними табл.3.5 на рис. 3.6 наведено функціонально-вартісні діаграми для основних функцій управління маркетинговою діяльністю на вугледобувному підприємстві.

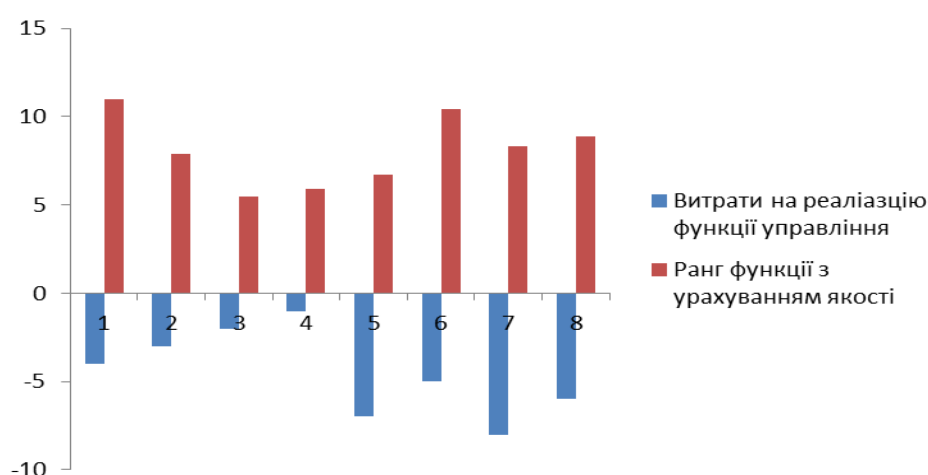


Рис. 3.6 – Функціонально-вартісна діаграма функцій підрозділу маркетингу*

*Складено автором

Аналіз рис. 3.6 говорить про необхідність оптимізації функцій, у яких ранг по значущості з урахуванням якості більше за ранг по витратах, тобто для функції 5 «Формування портфелю партнерів-споживачів підприємства» та функції 7 «Реалізація в системі стимулювання винагороди за якість і своєчасність укладання контрактів зі споживачами». Оптимізацію вказаних функцій доцільно провести шляхом зниження витрат на їх виконання. Для зниження витрат і підвищення ефективності виконання функцій управління маркетингом слід удосконалити процеси виконання цих функцій.

Для ефективного здійснювання всіх основних і допоміжних функцій щодо виконання головної функції – управління маркетингом, створеному підрозділу логістики потрібно 4 працівника для виконання всіх функцій. Для організації і контролю цих функцій до складу працівників нового підрозділу включаються, крім загально начальника служби, ще 1 його заступник. Отже, для досліджуваного вугледобувного підприємства загальна чисельність персоналу підрозділу логістики складатиме 6 осіб. Організаційну структуру даного підрозділу наведено на рис. 3.6, а розподіл основних функцій між працівниками – в табл.3.6.

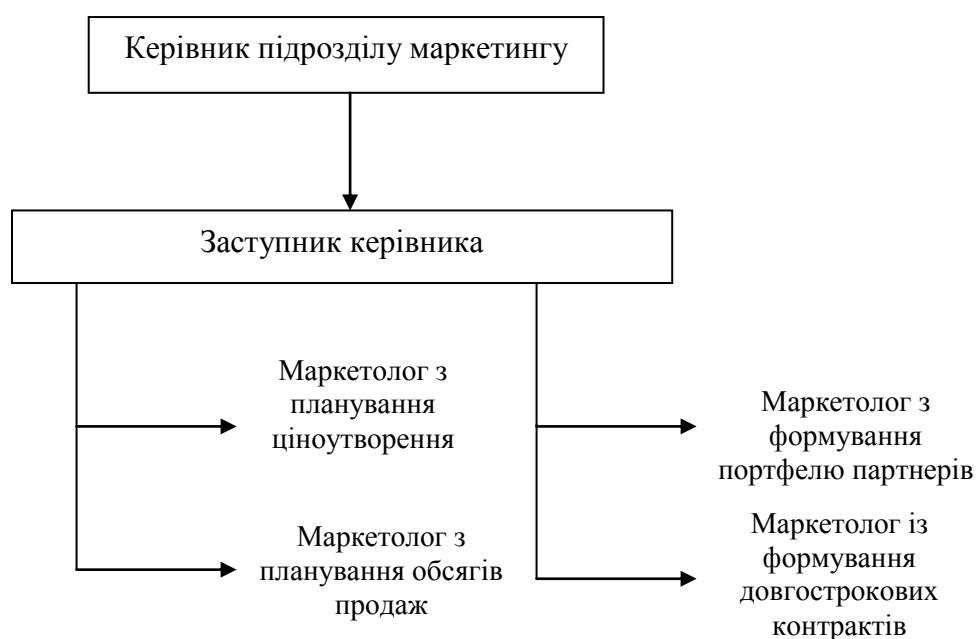


Рис. 3.3 – Організаційна структура підрозділу маркетингу*

*Розроблено автором

При формуванні розподілу функцій між працівниками враховується, що останню функцію «Впровадження передового вітчизняного і зарубіжного досвіду в маркетингову діяльність підприємства» розподілено між всіма працівниками створеного підрозділу.

Таблиця 3.6 - Розподіл здійснюваних основних функцій між працівниками підрозділу логістики*

№ за/п	Посада	Основні функції, які здійснюються
1	Заступник керівника підрозділу	Розробляти стратегію управління маркетингом підприємства
		Реалізація в системі стимулювання винагороди за якість і своєчасність укладання контрактів зі споживачами
		Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві
2	Маркетолог з планування ціноутворення	Формування маркетингової цінової політики шляхом розрахунку прогнозних цін на вугілля
		Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві
3	Маркетолог з планування обсягів продаж	Планування плану видобутку вугілля в натуральному виразі на основі методик прогнозування
		Планування плану виробленої та реалізованої продукції у вартісному виразі
		Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві
4	Маркетолог з формування портфелю партнерів	Участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (споживачами)
		Формування портфелю партнерів-споживачів підприємства
		Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві
5	Маркетолог із формування довгострокових контрактів	Формування портфелю партнерів-споживачів підприємства
		Участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (споживачами)
		Вивчення передового вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері маркетингу та впровадження його на підприємстві

*Складено автором

Висновки за розділом 3

1. На основі проведеного аналізу здійснення окремих функцій маркетингу на вугледобувному підприємстві визначено мету маркетингової

діяльності ВП шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», її завдання та конкретизовано функції. Запропоновано етапи формування стратегії управління маркетингом на підприємстві вуглевидобутку. На основі зібраних кількісних і якісних даних, з використанням інформації, отриманої при заповненні анкети і аналітичної інформації здійснено SWOT-аналіз маркетингової діяльності шахти.

2. На основі узагальнення здійсненого аналізу уявляється доцільним запропонувати загальну послідовність формування стратегії взаємодії з використання виділення підприємства-інтегратора як послідовність етапів планування стратегії в каналах забезпечення та збуту на базі маркетингу партнерських відносин

3. На підставі проведеного функціонально-вартісного аналізу щодо формування функції маркетингу і організації служби маркетингу на підприємстві визначено вартість виконання основних під функцій, їх якість з урахуванням значущості і за допомогою функціонально вартісної діаграми проведено оптимізацію. Для ефективного здійснювання всіх основних і допоміжних функцій щодо виконання головної функції – управління маркетинговою діяльністю, створеному підрозділу маркетингу потрібно 4 працівника для виконання всіх функцій. Для організації і контролю цих функцій до складу працівників нового підрозділу включаються, крім загально начальника служби, ще 1 його заступник.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління маркетингом шляхом впровадження послідовних етапів формування стратегії маркетингу партнерських відносин зі споживачами та організації служби маркетингу на підприємстві. Отримані в роботі результати дозволяють обґрунтувати заходи щодо удосконалення стратегії управління маркетингом на вуглевидобувних підприємствах. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності їх.

1. На підставі проведеного аналізу щодо визначення дефініції «стратегічне управління» різними фахівцями в контексті маркетингової діяльності підприємства встановлено, що останнє є необхідним інструментом його функціонування в умовах маркетингової орієнтації діяльності. Виділено п'ять напрямків розвитку стратегічного управління в сфері маркетингової діяльності. Проаналізовано підходи різних наукових шкіл щодо формування концепцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

2. Визначено, що різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. Серед провідних фахівців в галузі маркетингу, як вітчизняних, так і закордонних, відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. З'ясовано, що відповідно до рівня використання у стратегічному маркетингу і менеджменті виокремлюють три основних рівні маркетингової стратегії: загальні (корпоративні) стратегії, стратегії бізнес-підрозділів та функціональні стратегії.

3. Здійснено характеристику маркетингової діяльності підприємств вугільної галузі промисловості, в тому числі в стратегічному напрямку. Сучасні стратегії управління маркетинговою діяльністю вугледобувного

підприємства не враховують певні доречні якісно нові принципи формування.

4. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного вугледобувного підприємства ВП шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» дозволив встановити, що підприємство знаходиться у вкрай нестабільному стані щодо ліквідності, характеризується як вкрай неплатоспроможне: коефіцієнт покриття за три роки зменшується майже в 10 разів. Показники ділової активності свідчать про погіршення використання основних фондів.

5. Аналіз результатів оцінки маркетингового потенціалу ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля» показав, що частка ринку, яку обіймає підприємство, досить незначна, та протягом аналізованого періоду зменшувалась з 0,07 % у 2017 р. до 0,03 % у 2019 р. Співвідношення часток ринку та загальної величини ринку зменшилось протягом аналізованого періоду, більшими темпами в 2018 р. В організаційній структурі досліджуваного вугледобувного підприємства відсутній відділ маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю практично відсутнє, а будь-які заходи, спрямовані на просування підприємства на ринку, аналіз ринку тощо, виконуються працівниками відділу економіки, планування і ціноутворення.

6. В якості напрямів формування стратегії управління маркетингом на вугледобувному підприємстві на основі проведених досліджень пропонуються наступні: визначення місії, цілей та завдань маркетингу на всіх рівнях управління маркетингом; Обґрунтування стратегії партнерських відносин взаємодії; організація служби маркетингу на підприємстві.

7. Визначено мету маркетингової діяльності ВП шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля», її завдання та конкретизовано функції. Запропоновано етапи формування стратегії управління маркетингом на підприємстві вуглевидобутку. На основі зібраних кількісних і якісних даних, з використанням інформації, отриманої при заповненні анкети і аналітичної інформації здійснено SWOT-аналіз маркетингової діяльності шахти.

8. Уявляється доцільним запропонувати загальну послідовність формування стратегії взаємодії з використання виділення підприємства-інтегратора як послідовність етапів планування стратегії в каналах забезпечення та збуту на базі маркетингу партнерських відносин

9. На підставі проведеного функціонально-вартісного аналізу щодо формування функції маркетингу і організації служби маркетингу на підприємстві визначено вартість виконання основних під функцій, їх якість з урахуванням значущості і за допомогою функціонально вартісної діаграми проведено оптимізацію. Сформовано структуру підрозділу маркетингу, визначено її чисельність.

10. Результати роботи опубліковані в фаховому науковому виданні Ефективна економіка та матеріалах Міжнародної наукової студентської конференції «Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції», м. Чернігів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление [науч. ред. и авт. предисл. Л. И Евенко]. М. : Экономика, 2009. 519 с.
2. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента [пер. с англ.]. М.: Вильямс, 2004. 421 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції [пер. с англ.]. К. : Основа, 2007 489 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ.]. М.: Прогресс, 2010. 734 с.
5. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива. СПб.: Наука, 2006. 569 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий, [пер. с англ. Д. Раевская, Л. Дарук]. СПб.: Питер, 2008. 445 с.
7. Менеджмент: век XX – век XXI: сб. статей. [под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова ; сост. И. А. Петровская]. М. : Экономистъ, 2004. 336 с.
8. Балабанова Л. В., Слипенький В. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинг. Донецк : ДонГУЭТ, 2005. 170 с.
9. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: [пер. с англ.], [3-е изд., междунар.] СПб.: Питер, 2002. 265 с.
10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 126 с.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [пер. с англ.], [2-е изд.]. М.: Дело, 2004. 799 с.
12. Шершнева З. Е., Оборская С. В. Стратегическое управление .К.: КНЭУ, 2009. 384 с.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий, [пер. с англ. Д.

Раевская, Л. Дарук]. СПб.: Питер, 2008. 445 с.

14. Бойчук І. В. Значення стратегічного маркетингу в управлінні діяльністю промислового підприємства. Регіональна економіка. 2007. №1. С. 297–303.

15. Мордвінцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2007. №23. С. 41–43.

16. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М.: ИНФРА, 2009. 804 с.

17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2007. 720 с.

18. Котлер Ф. Основы маркетингу, [пер. з англ.]. М. : Вільямс, 2012. 751 с.

19. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». 2004. №499. С. 72-78.

20. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 320 с.

21. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2011. 378 с.

22. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального. М.: ИНФРА-М, 2010. 334 с.

23. Walker O.C., H.W Boyd, J.C. Larreche Marketing. USA, IRWIN, 2006. 385 p .

24. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб: «Наука», 2006. 834 с.

25. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; [ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова], [4-те вид.]. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2009. 648 с.

26. Котлер Ф. Основы маркетингу,[пер. з англ.]. М. : Вільямс, 2012. 751 с.

27. Томпсон А.А. мол., Стрикленд А. Д. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу. М. : Вільямс, 2007. 928 с.
28. Шершньова З.Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2007. 384 с.
29. Морохова В.О., Лорві І. Ф. Маркетинговий менеджмент. Луцьк.: Бізнес, 2010. 384 с.
30. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. 640 с.
31. Данько Т. П. Управление маркетингом. [2-е изд., пере-раб. и доп.].М.: ИНФРА-М, 2001. 334 с.
32. Крюков А. Ф. Управление маркетингом: Учебн. пособие. М.: КНОРУС, 2005. 368 с.
33. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. [Пер. с англ.]; [Под ред. В. Б. Колчанова].СПб.: Питер, 2005. 800 с.
34. Синяева И. М. Управление маркетингом: Учебн. пособие. М.: Вузовский учебник, 2003. 224 с.
35. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 132 с.
36. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика, [2-е изд., перераб. и доп.]. М.: Эксмо, 2006. 496 с.
37. . Неруш Ю. М. Логистика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 390 с.
38. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/под общ. ред. В. С. Лукинского. СПб.: Питер, 2004. 316 с.
39. Гаджинский А. М. Логистика. М.: Дашков и К, 2012. 484 с.
40. Кульчицкий А. Применение информационных технологий для решения задач транспортной и складской логистики. URL: <http://www.oxs.ru>. (Дата звернення 22.10.2020).

41. Ильченко Н. Б. Организация логистической деятельности украинских торговых предприятий: интеграционный процесс. Логистика: проблемы и решения. 2010. № 3 (28). С. 28–35.

42. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ppei/2011_31/Asun.pdf. (Дата звернення 25.10.2020).

43. Чистяк О.Ю. Особливості та проблеми формування організаційно-економічного механізму управління потоками товарної вугільної продукції. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. Одеса: ОНЕУ, 2009. Вип. 38. С. 383-389.

44. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Управління потоками вугільної продукції та стійким функціонуванням збиткових шахт України: монографія. Дніпропетровськ: НГУ, 2014. 202 с.

45. Звягильский Е.Л., Залознова Ю.С. О необходимости ши-рокой модернизации угольной промышленности Украины: науч. докл. Киев: ИЭП НАН Украины, 2013. 68 с.

46. Владиченко О.О. Щодо законодавчого закріплення поняття реалізації вугільної продукції. Форум права. 2011. №4. С. 77-82.

47. Prahalad C. K., Gary Hamel The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990. pp. 79-91.

48. Webster F. The Future Role of Marketing in the Organization. Amos Tuck School of Business Administration. Dartmouth College. Ch.3 in Donald R. Lehmann and Katherine E. Jocz Reflection on the future of marketing. Cambridge. Mass.: Marketing Science Institute, 1997. pp. 17-28.

49. Hunt S.D. The nature and scope of marketing /Journal of Marketing, 1976. pp. 17-28.

50. Kay J. A. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford: Oxford University Press, 1993. pp. 28-38.

51. Stafford E.R. Using cooperative strategies to make alliances work. Long Range Planning, 1994.pp. 64-74.

52. Моисеев А., Моисеева О. Основы стратегического управления школой. М.: Центр пед. образования. 256 с.
53. Немцов В. Довгань Л. Стратегічний менеджмент. К.: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
54. Решетилова Т.Б., Куваева Т.В. Маркетинг отношений как современная концепция ведения бизнеса / 3б. наук. робіт за підсумками Міжрегіональної студентської конференції «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах міжнародної інтеграції». Серія «Тенденції розвитку маркетингу на початку XXI сторіччя». ОНЕУ. Одеса: ОНЕУ, 2013. вип.3, т.1. с.196-198.
55. Webster F.E. The changing role of marketing in the corporation / Journal of Marketing 56, 1992. pp. 1-17.
56. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / Journal of Financial Economics, 1976. №3. pp. 305-360.
57. Hakansson H., International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. New York: John Wiley & Sons Editor, 1982.
58. Hakansson H. Ford D. How Should Companies Interact in Business networks? Journal of Business Research, 2000
59. Ford D. Understanding Business Marketing (3rd ed.) / High Holborn, London: Thomson Learning, 2002. p. 585.
60. Решетилова Т.Б., Куваева Т.В. Маркетинг отношений как современная концепция ведения бизнеса. 3б. наук. робіт за підсумками Міжрегіональної студентської конференції «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах міжнародної інтеграції». Серія «Тенденції розвитку маркетингу на початку XXI сторіччя». ОНЕУ. Одеса: ОНЕУ, 2013. вип.3, т.1. с.196-198.
61. Kuvaieva T.V. Principles of the sustainable development through partnership marketing / Widening our horizons: the 10 th International forum for

students and young researchers, April 23-24, 2015. Dnipropetrovsk, SHEI “National Mining University”, 2015. pp.28.

62. Управление персоналом организации: Учебник для вузов: Под ред. А. Я. Кибанова; Рос. Ун-т Управления. 2-е изд., доп и переаб. М.: ИНФРА М, 2002. 638 с.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студентки групи МРКм-19Брежневой Л. С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 075 «Маркетинг»(«Маркетинг»)**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

« Стратегія управління маркетингом на підприємстві»і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 725від «28» вересня 2020 рокуЗавідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

ДОДАТОК В

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Брежнєва Любов Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількіст ь друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1	Strategic marketing management at the coal enterprise	International scientific e-journal ЛОГОС. ONLINE, 2020. - №17.	0,7	Mizina O. V.
2	Дослідження стратегій управління маркетингом на промисловому підприємстві	Матеріали міжнародної наукової конференції «Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції», м. Чернігів, 2020. С. 17-22	0,34	Мізіна О. В.

Автор

(підпис)

Брежнєва Л. С.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мізіна О. В.

(прізвище, ініціали)

**ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ВП «ШАХТА
«ЦЕНТРАЛЬНА» ДП «МИРНОГРАДВУГІЛЛЯ»**

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Красноармійськвугілля»

Територія УкраїнаОрганізаційно-правова форма господарювання філіяВид економічної діяльності добування кам'яного вугілляСередня кількість працівників 1Адреса 85320 м.Мирноград вул.Центральна,буд.4Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку тис.грн

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01
		33839076
		1411300000
		610
		2010

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12. 2017р

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19000	19000
Основні засоби	1010	22856	22544
первісна вартість	1011	124224	112390
знос	1012	(101368)	(89846)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	41856	41544
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	19696	11180
Виробничі запаси	1101	1801	704
Незавершене виробництво	1102	6505	10384
Готова продукція	1103	11389	41
товари	1104	1	51
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1126	625
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		85
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94	83
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	3
готівка	1166	0	1
рахунки в банках	1167	12	2
Витрати майбутніх періодів	1170	1802	1435
Інші оборотні активи	1190		551
Усього за розділом II	1195	22730	13962
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	64586	55506

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	27291	27291
Капітал в дооцінках	1405	28144	27503
Додатковий капітал	1410	60	60
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(546146)	(700172)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	(490651)	(645318)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	795	2458
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	456	273
Довгострокові забезпечення	1520	5987	5514
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5987	5514
Цільове фінансування	1525		1615
Усього за розділом II	1595	7238	9860
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	145563	202661
розрахунками з бюджетом	1620	10365	13746
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	65374	74043
розрахунками з оплати праці	1630	3230	3549
за одержаними авансами	1635	117012	-
розрахунки з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645	192688	382881
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	798	767
Інші поточні зобов'язання	1690	12969	13317
Усього за розділом III	1695	547999	690964
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	64586	55506

Керівник

А.В.Суржанський

Головний бухгалтер

Н.О.Назаренко

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
13	04	01
33839076		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) уголь	2000	47819	13769
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(167891)	(122929)
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	(120072)	(109160)
Інші операційні доходи	2120	40225	26257
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(7647)	(6407)
Витрати на збут	2150	(598)	(516)
Інші операційні витрати	2180	(64790)	(15743)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	()	()
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(152882)	(105569)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	352	412
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(227)	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(152757)	(105157)
Витрати з податку на прибуток	2300	(1663)	(2232)
Дохід з податку на прибуток	23001		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(154420)	(107389)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-154420	-107389

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	78707	77138
Витрати на оплату праці	2505	56752	41807
Відрахування на соціальні заходи	2510	12352	9632
Амортизація	2515	506	753
Інші операційні витрати	2520	84634	17811
Разом	2550	232951	147141

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

А.В. Суржанський

Головний бухгалтер

Н.О. Назаренко

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Красноармійськвугілля»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання філія
Вид економічної діяльності добування кам'яного вугілля
Середня кількість працівників 1
Адреса 85320 м.Мирноград вул.Центральна,буд.4
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку тис.грн
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ	
	01
	33839076
	1411300000
	610
	2010

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12. 2018р**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19000	19039
Основні засоби	1010	22066	24647
первісна вартість	1011	112390	117476
знос	1012	(90324)	(92829)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	41066	43686
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11180	1707
Виробничі запаси	1101	704	1469
Незавершене виробництво	1102	10384	127
Готова продукція	1103	41	31
товари	1104	51	80
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	641	203
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	85	92
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	83	292
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	13
готівка	1166	1	1
рахунки в банках	1167	2	12
Витрати майбутніх періодів	1170	1435	714
Інші оборотні активи	1190	551	39
Усього за розділом II	1195	13978	3060
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	55044	46746

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	27291	27291
Капітал в дооцінках	1405	555	247
Додатковий капітал	1410		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(672878)	(777183)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	(645032)	(749645)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2458	2234
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	546	353
Довгострокові забезпечення	1520	5514	5742
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5514	5742
Цільове фінансування	1525	1615	
Усього за розділом II	1595	10133	8329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	202628	270779
розрахунками з бюджетом	1620	13500	16641
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	74038	85186
розрахунками з оплати праці	1630	3549	2044
за одержаними авансами	1635		
розрахунки з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645	382895	398721
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	16	1103
Інші поточні зобов'язання	1690	13317	13588
Усього за розділом III	1695	689943	788062
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	55044	46746

Керівник
Головний бухгалтер

С.Д.Семеняк
Н.О.Назаренко

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ	
33839076	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) уголь	2000	42077	47819
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(185997)	(167891)
Валовий: прибуток	2090		
збиток	2095	(143920)	(120072)
Інші операційні доходи	2120	57215	40225
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(8215)	(7647)
Витрати на збут	2150	(367)	(598)
Інші операційні витрати	2180	(10116)	(64790)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	()	()
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	(105403)	(152882)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	864	352
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(1)	(227)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(104540)	(152757)
Витрати з податку на прибуток	2300	()	(1663)
Дохід з податку на прибуток	23001	224	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(104316)	(154420)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-104316	-154420

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	84453	78707
Витрати на оплату праці	2505	62440	56752
Відрахування на соціальні заходи	2510	13279	12352
Амортизація	2515	2675	506
Інші операційні витрати	2520	31317	84634
Разом	2550	194164	232951

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

С.Д. Семеньяк

Головний бухгалтер

Н.О. Назаренко

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання філія
Вид економічної діяльності добування кам'яного вугілля
Середня кількість працівників 1
Адреса 85320 м.Мирноград вул.Центральна,буд.4
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку тис.грн
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
		01
		33839076
		1411300000
		610
		2010

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12. 2019р**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002	1	1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18600	18582
Основні засоби	1010	45810	38165
первісна вартість	1011	168227	172385
знос	1012	(122417)	(134220)
Інвестиційна нерухомість	1015	2486	2413
	1016	2899	2899
	1017	(413)	(486)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035		
інші фінансові інвестиції	1040		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045	5294	9885
Відстрочені податкові активи	1090		
Інші необоротні активи	1095	72190	69045
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2139	5420
Виробничі запаси	1101	2069	5143
Незавершене виробництво	1102	25	32
Готова продукція	1103	4	233
товари	1104	41	12
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203	148
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	92	106
за виданими авансами	1135	0	
з бюджетом	1136		
у тому числі з податку на прибуток	1155	292	101
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160		
Поточні фінансові інвестиції	1165	12	14
Гроші та їх еквіваленти	1166	1	0
рахунки в банках	1167	11	14
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	6	0
Усього за розділом II	1195	2744	5789
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	74934	74834

Продовження додатка 1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	27291	27402
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	22994	16003
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(844040)	(986152)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	(793755)	(942747)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	65794	76487
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	353	208
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	66147	76695
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	270779	270823
розрахунками з бюджетом	1620	16661	21826
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	85186	96818
розрахунками з оплати праці	1630	2044	7575
за одержаними авансами	1635		
розрахунки з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645	407512	522908
Поточні забезпечення	1660	5742	6546
Доходи майбутніх періодів	1665	1102	451
Інші поточні зобов'язання	1690	13516	13939
Усього за розділом III	1695	802542	940886
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	74934	74834

Керівник

С.Д. Сємсник

Головний бухгалтер

Н.О.Назаренко

Підприємство ВП «Шахта «Центральна» ДП «Мирноградвугілля»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ	
33839076	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) уголь	2000	22837	42077
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(168420)	(204637)
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	(145583)	(162560)
Інші операційні доходи	2120	43976	57215
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(7911)	(8241)
Витрати на збут	2150	(101)	(367)
Інші операційні витрати	2180	(28540)	(12077)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	()	()
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(138159)	(126030)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	608	864
Фінансові витрати	2250	(9080)	(10491)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(72)	(1)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(146703)	(135658)
Витрати з податку на прибуток	2300	()	()
Дохід з податку на прибуток	23001	4591	224
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(142112)	(135434)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-142112	-135434

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	97836	84453
Витрати на оплату праці	2505	62010	62440
Відрахування на соціальні заходи	2510	13425	13279
Амортизація	2515	11773	23307
Інші операційні витрати	2520	19702	31317
Разом	2550	204746	214796

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

С.Д. Семеняк

Головний бухгалтер

Н.О. Назаренко