

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Факультет економіки та підприємництва**

**Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

**Загороднюк Євгеній Владиславович**

УДК 339.138

**Дипломна робота  
«Маркетингові стратегії організацій стратегічної сфери»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ **Є.В. Загороднюк**

Науковий керівник

**Петрова Ірина Леонідівна,  
д.е.н., професор**

Київ - 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
Розділ 1. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ СТРАТЕГІЧНОЇ СФЕРИ .....	8
1.1. Поняття маркетингової діяльності підприємства, її суть та необхідність для розвитку підприємства.....	8
1.2. Особливості розробки комплексу маркетингу підприємства та місце маркетингу в управлінні організацією/підприємством .....	11
1.3. Особливості маркетингових підходів на підприємствах стратегічної сфери України.....	32
1.4. Особлива роль, функції та маркетингові завдання приватних підприємств-виробників стратегічної сфери.....	46
Висновки до розділу 1.....	49
Розділ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ».....	52
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	52
2.2. Аналіз особливостей маркетингової діяльності підприємства-виробника військової техніки та озброєння.....	61
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському».....	75
Висновки до розділу 2.....	81
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ».....	84
3.1. Проект використання специфічних методів просування продукції та міжнародних виставкових заходів у маркетинговому плані підприємства....	84

3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової політики підприємства.....	94
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ .....	104
СПИСОК ДЖЕРЕЛ .....	111
ДОДАТКИ .....	117

## ВСТУП

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємств (особливо до підприємств стратегічної галузі). Вони зумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на постійні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємств залежатиме від їх здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності та ін. Досягнення успіху підприємства можливе лише за умов розроблення й дотримання певного сценарію, цілісного і системного комплексного плану, що визначає довготерміновий курс його ділового розвитку, тобто його стратегії.

Стратегія підприємства являє собою комплекс стратегій, які включають фінансову, організаційну і маркетингову. Проте провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Це справді так, адже практично всі важливі рішення, які приймає сучасне підприємство, лежать у площині маркетингу. Тому від правильності й адекватності вибраної маркетингової стратегії залежить і те, наскільки успішно зможе функціонувати підприємство, і те, як буде проходити процес освоєння цільових сегментів ринку. Для підприємства, що функціонує у жорсткому конкурентному середовищі, маркетингова стратегія стає функціональною стратегією, яка покликана забезпечити досягнення його цілей і завдань на кожному окремому ринку стосовно певного товару з урахуванням особливостей конкуренції й попиту на ринку. Особливо на сьогоднішній день це є надважливим для підприємств стратегічної галузі, а саме підприємств оборонно-промислового комплексу, через величезний вплив політичних факторів на їх діяльність та

розвиток. Адже від якості функціонування українського ОПК залежить національна безпека країни.

Воєнно-політичне керівництво більшості промислово розвинутих країн розглядають оборонно-промисловий комплекс (ОПК) як важливу складову стратегії національної безпеки та оборони країни і приділяють значну увагу захисту важливих і ефективно працюючих підприємств і організацій оборонної промисловості. В ньому сконцентровані значні інтелектуальні, виробничо-технічні та кваліфіковані людські ресурси, зберігається високий експортний потенціал, що забезпечує надходження до державного бюджету значних коштів. ОПК як сектор економіки, призначений для розроблення і виробництва продукції оборонного призначення, фактично є фундаментом воєнної безпеки та оборони країни. Підтримання високого рівня його розвитку для багатьох розвинутих країн є одним із пріоритетних воєнно-економічних завдань національної політики. Скорочуючи фінансові витрати на оборонну промисловість, провідні західні країни водночас продовжують переоснащувати свої збройні сили (ЗС) якісно новими зразками озброєння і військової техніки (ОВТ), здійснюють перебудову оборонно-промислової бази, приводячи її у відповідність до сучасних стратегічних і політичних умов. Свою основну мету в сфері оборонно-промислової політики вони вбачають у збереженні ефективно функціонуючого ОПК, спроможного вирішувати поставлені завдання в інтересах національної безпеки та оборони країни.

Держава повинна забезпечувати розвиток науково-технічної, технологічної та виробничої бази ОПК; розробку, модернізацію та оснащення Збройних сил України (ЗСУ) системами ОВТ, які становлять основу їх бойового потенціалу, та запобігати військово-технічному і технологічному відставанню у розвитку основних видів ОВТ. Значне зниження рівня забезпечення ЗСУ та інших військових формувань військовою і спеціальною технікою та озброєнням нового покоління, що загрожує зниженням їх боєздатності, а також зволікання у виконанні програм реформування ОПК та їх

недостатнє фінансування визначається Законом України „Про основи національної безпеки України” як загроза національній безпеці держави, а цілеспрямована діяльність держави з забезпечення обороноздатності шляхом відповідної розбудови ОПК є одним з найважливіших напрямів державної політики у сфері національної безпеки та оборони.

**Мета :** вивчити та дослідити особливості маркетингових стратегій підприємств стратегічної сфери на прикладі підприємства оборонно-промислового комплексу.

**Завдання :**

1. Визначити основні етапи маркетингових стратегій, які можливі для застосування в стратегічній сфері, зокрема на підприємствах оборонно-промислового комплексу.
2. Дослідити роботу маркетингового підрозділу одного з найбільших приватних підприємств оборонно-промислового комплексу України ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському».
3. Виявити основні особливості маркетингу підприємств стратегічної сфери, зокрема підприємств оборонно-промислового комплексу.
4. Визначити доцільні методи просування продукції підприємств оборонно-промислового комплексу.
5. Виділити загальні принципи підвищення ефективності маркетингу на підприємствах стратегічної сфери.
6. Розробити напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємств стратегічної сфери та оборонно-промислового комплексу, враховуючи всі особливості та обмеження у просуванні військової продукції.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці маркетингових стратегій просування військової продукції на зовнішніх ринках для підприємств стратегічної сфери з урахуванням специфіки продукції та державної політики у

сфері військово-технічного співробітництва. Досі в Україні підприємства стратегічної сфери продавали продукцію військового характеру на зовнішніх ринках тільки за допомогою державних підприємств посередників (спецекспортерів). З 2020 року підприємства стратегічної сфери мають можливість самостійно продавати продукцію військового характеру на зовнішніх ринках.

Визначення доцільних методів просування продукції підприємств стратегічної сфери дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємств ОПК. Стабільна та успішна робота підприємств і організацій ОПК не тільки створює передумови для розвитку наукової сфери і суміжних галузей промисловості, але й сприяє переходу від сировинної моделі економіки до моделі інноваційного розвитку.

Підприємство повинне мати таку маркетингову систему, яка б давала йому змогу максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Планування маркетингу є необхідним елементом системи управління, його сутність, з одного боку, полягає у впливі на координацію маркетингової діяльності цієї або іншої соціально-економічної системи в рамках заздалегідь обраної траєкторії (стратегії) її поведіння. З іншого боку, планування маркетингу – це процес завчасного розроблення, прийняття й оцінки взаємозалежної сукупності маркетингових рішень, здійснення яких дає змогу збільшити ймовірність успішного результату узгодження попиту та пропозиції, задоволення потреби покупця й забезпечення запланованого прибутку. Знання філософії маркетингу, вміння керувати бізнес-ідеями не можуть бути достатніми для організації ефективного підприємництва. Для цього необхідний ще й інструментарій, тобто сукупність способів, методів, за допомогою яких можна було б впливати на покупців і інших суб'єктів системи маркетингу для досягнення поставлених цілей, яким є маркетинг-мікс. Усі напрями вдосконалення маркетингу повинні реалізовуватися системно, комплексно.

## **Розділ 1. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ СТРАТЕГІЧНОЇ СФЕРИ**

### **1.1. Поняття маркетингової діяльності підприємства, її суть та необхідність для розвитку підприємства**

Маркетингова стратегія - це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

Маркетингова стратегія компанії зазвичай закріплюється в документі, що має однойменну назву або назву "маркетингова політика". Маркетингова стратегія розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку компанії.

Залежно від галузевої приналежності, ситуації на ринку і сформованих особливостей управління організацією маркетингова стратегія може розроблятися на термін від 1 року до 25 років.

Найбільш часто в Україні в даний час використовується горизонт планування, рівний 1-3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії на термін 5 і навіть 10 років.

Розробці маркетингової стратегії передуює встановлення ринкових цілей компанії.

**Мета** - конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Ринкові цілі визначають бажане положення компанії на ринку в майбутньому. Терміни, на які встановлюються ринкові цілі, залежать від масштабу мети, швидкості змін зовнішнього середовища компанії. Вимоги до постановки ринкових цілей аналогічні загальним вимогам до постановки цілей організації.

Вимоги до цілей

Цілі мають бути (SMART-принцип):

- конкретними -Specific;
- досяжними -Measurable;
- узгодженими (між собою) - Agreeable, Accordant;
- вимірними - Realistic;
- ув'язаними в часі - Timebounded.

Цілі мають бути **узгодженими** :

- з місією компанії;
- між собою (ієрархія цілей);
- з тими, кому належить їх виконувати.

Існують різні класифікації цілей. Загальноприйнятою є тільки класифікація за часом, на яке встановлюються цілі. Зазвичай виділяють довгострокові і короткострокові цілі. Іноді між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні цілі, їх називають середньостроковими. При цьому не існує загальноприйнятої шкали віднесення цілей до короткострокових, середньострокових або довгострокових. У наших умовах короткостроковими зазвичай вважають цілі до 1 року, середньостроковими 1-3 роки, довгостроковими - від 3-х років.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі. Наприклад, може бути використана така класифікація цілей по функціональних областях:

**Ринкові цілі** (або **зовнішні програмні цілі**), наприклад:

- Число клієнтів.
- Частка ринку.
- Обсяг продажів в натуральному і вартісному вираженні

**Виробничі цілі** (**внутрішні програмні цілі**) є наслідком ринкових. Включають в себе все, що необхідно для досягнення ринкових цілей (за винятком організаційних ресурсів), наприклад:

- Забезпечити певний обсяг виробництва (обсяг виробництва = обсяг продажів - існуючі запаси + плановані запаси).
- Побудувати цех (обсяг капітального будівництва).
- Розробити нову технологію (проведення НДР і ДКР).

**Організаційні цілі** - все, що стосується управління, структури та персоналу організації, наприклад:

- Прийняти на роботу трьох маркетологів.
- Довести середній рівень зарплати співробітників до рівня зарплати у лідера на ринку.
- Запровадити систему управління проектами.

**Фінансові цілі** - пов'язують між собою всі цілі в вартісному вираженні наприклад:

- Чистий обсяг продажів (з "ринкових цілей").
- Величина витрат (з "виробничих" і "організаційних" цілей).
- Валовий і чистий прибуток.

- Рентабельність продажів і т.п.

Для діючих підприємств встановлення ринкових цілей, як правило, передують встановленню всіх цілей інших функціональних областей (виробничих, організаційних, фінансових, і ін.). Таким чином, ринкові цілі є відправною точкою для визначення інших функціональних цілей.

встановленню всіх цілей інших функціональних областей (виробничих, організаційних, фінансових, і ін.). Таким чином, ринкові цілі є відправною точкою для визначення інших функціональних цілей.

В окремих випадках постановці ринкових цілей може передувати постановка фінансових цілей, що, як правило, характерно для підприємців на стадії відкриття нового бізнесу або при підготовці проектів розвитку окремих нових напрямків діяльності.

Обмеженням для розробки ринкових цілей виступають цілі більш високого рівня. З огляду на, що ринкові цілі є ключовими (головними) для життєдіяльності організації, то вищий рівень для ринкових цілей виступають:

- місія;
- бачення;
- кредо організації (ідеологія).

#### Складові частини маркетингової стратегії

У маркетинговій стратегії компанії повинні бути присутніми наступні елементи:

- Визначення цільового ринку та цільових сегментів.
- Визначення цільових груп клієнтів.
- Позиціонування.
- Маркетинговий комплекс.

**Визначення цільового ринку та цільових сегментів**

Назва цільового ринку	Характеристика цільового сегменту
Товар	Продукт або послуга
Ринок	Область взаємодії економічних суб'єктів, що характеризує наявністю в однієї їх частини потреби в певному товарі, яка може бути виражена в попиті, і можливостями у іншій частині цю потребу задовольнити відповідною пропозицією.
Сегмент	Частина ринку, логічно виділяється по однорідній групі товарів, однорідній групі споживачів або по однорідній групі товарів і їх споживачам, окремими факторами, що належать до споживачів, товарів і т.д.
Сегментація ринку	Виділення сегментів ринку відповідно до визначених критеріїв, що характеризують ступінь однорідності групи товарів або споживачів.
Цільовий маркетинг	Спрямування зусиль компанії на обслуговування однієї або декількох груп споживачів, що відрізняються спільністю потреб чи характеристик.
Цільова група	Група споживачів, однорідна по споживчій поведінці з приводу певного товару, на яку орієнтується компанія.

*Джерело: складено автором.*

Визначення сегмента, на якому працює або збирається працювати компанія є найважливішим управлінським рішенням і передбачає оцінку і співвіднесення можливостей компанії і привабливості ринку. Вибір цільового сегмента визначає те, на задоволення яких потреб націлена компанія, які продукти або послуги вона буде представляти клієнтам.

Якщо в основі сегментації ринку виступає вивчення та врахування індивідуальних потреб кожної групи покупців, то ринок логічно перетворюється в сукупність споживчих сегментів, щодо яких може надаватися відповідні товар і комплекс маркетингу. В такому випадку завдання визначення цільового сегмента і визначення цільової групи споживачів (див. Нижче) зливаються між собою.

Якщо в якості основного критерію сегментації виступають характеристики товарів, то ринок логічно перетворюється в сукупність

товарних сегментів на яких в подальшому, якщо це необхідно, визначаються окремі цільові групи споживачів.

**Мета сегментації ринку** - розділити ринок на більш дрібні групи (сегменти), щоб згодом сконцентрувати зусилля на найбільш привабливих з них.

У будь-якому випадку, як компанія не сегментувати б ринок, вона повинна визначити для себе і прописати в документах як сегменти, на яких вона працює, так і цільові групи споживачів.

Виділення цільових груп клієнтів і концентрація зусиль на роботі з ними дозволяє компанії більш повно задовольняти потреби пріоритетних клієнтів і зміцнити своє становище на ринку. При цьому концентрація дозволяє організації істотно підвищити ефективність використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

В окремих випадках компанія може не проводити на першому етапі аналізу сегментацію ринку по товару і навіть не визначати ринки, на яких збирається працювати, пов'язуючи свою діяльність з певною групою клієнтів (таким чином, компанія визначає тільки те, на задоволення потреб якої групи споживачів вона працює ).

Для виділення цільових груп необхідно визначити критерії сегментації, тобто чинники, які дозволяють розділити існуючих і / або потенційних клієнтів на групи. Найбільш часто в якості критеріїв сегментації споживачів виділяють задовольняються потреби, географічні чинники, споживчу поведінку.

Невиправдано часто в якості основного критерію сегментації апріорі використовується рівень доходів споживачів (особливо, якщо мова йде про товари народного споживання). При цьому не проводяться відповідні

дослідження споживачів, в результаті чого поділ за рівнем доходів може не відповідати різним типам споживчої поведінки.

<b>Торгова марка</b>	Назва, поняття, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначена для ідентифікації запропонованих продавцем товарів, а також для їх відмінностей від товарів конкурентів.
<b>Позиціонування компанії на ринку</b>	Відмінне від інших і вигідне для компанії місце, яке вона планує зайняти у свідомості споживачів.

Коли компанія визначилася з тим, на яких саме сегментах ринку вона збирається працювати, необхідно прийняти рішення щодо того, які "позиції" їй бажано було б в цих сегментах зайняти.

Позиціонування дуже тісно пов'язано з конкурентною стратегією компанії в частині виділення конкурентних переваг. Часто саме ці конкурентні переваги є основою для створення образу торгової марки в очах потенційних споживачів. Але також часто можна зустріти варіанти позиціонування, коли для споживача виділяються в реальності неіснуючі переваги товару.

## **1.2. Особливості розробки комплексу маркетингу підприємства та місце маркетингу в управлінні організацією/підприємством**

Маркетинговий комплекс визначає, як будуть використовуватися можливі маркетингові інструменти і методи впливу на споживачів за чотирма напрямками (товар, ціна, просування, поширення) для забезпечення необхідного позиціонування на ринку.

Маркетинговий комплекс включає в себе:

- товарну політику (асортимент, сервіс та ін.),
- політику ціноутворення (ціни, знижки, розрахунки);

- політику просування (реклама, PR і реклама в точці продажу);
- політику розподілу (географія, положення в точці продажу, м.б. канали збуту і транспортування).

Мета розробки товарної політики компанії - визначити, в якому асортименті товари будуть пропонуватися компанією на ринку, якими характеристиками вони будуть володіти.

Мета розробки цінової політики компанії - визначити правила встановлення і зміни ціни на товари, що пропонуються, а також можливі коректування цін (знижки).

Політика просування розробляється для того, щоб визначити, які методи компанія буде застосовувати для інформування споживачів про її діяльність і товари, в т.ч. для цілей позиціонування.

Мета розробки політики розподілу - визначити, як буде організована доставка товарів компанії споживачам.

Виділяються наступні види стратегій організації:

1. **Базова стратегія** - фундаментальне рішення щодо розвитку організації. Тобто чи буде організація рости або скорочувати (згортати) діяльність. Або зафіксує масштаб діяльності на існуючому рівні. Зростання або згортання діяльності зазвичай оцінюється за показниками обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні (а не в вартісному).

2. Ухвалення рішення по базовій стратегії визначає потребу в ресурсах (при базовій стратегії "зростання" потреба в ресурсах в більшості випадків збільшується, при стратегії "скорочення" - зменшується (кошти економляться або з'являється їх надлишок) °.

3. **Конкурентна стратегія** - вибір між орієнтацією на весь ринок або на його частину, а також між основною конкурентною

перевагою (низькою ціною продукту або відмітними його особливостями \*).

4. **Портфельна стратегія** - вибір, пов'язаний з ув'язкою різних об'єктів управління (продуктів, бізнес-одиниць, підприємств, технологій, ресурсів) між собою і визначення місця кожного об'єкта в ряду інших. При цьому вирішується завдання отримання збалансованого портфеля. Наприклад, портфельними стратегіями є продуктова стратегія і корпоративна стратегія .

5. **Продуктова стратегія** - рішення з приводу структури (складу і обсяги) реалізації **основних продуктів** , що випускаються підприємством. Тобто рішення по кожному окремому продукту - наприклад, підтримувати збут, модифікувати або зняти з виробництва, почати розробку нового продукту і т.д.

6. **Корпоративна стратегія** - рішення з приводу окремих підприємств, що входять в корпорацію. Наприклад, збільшити вплив на управління підприємством шляхом скупки додаткових акцій; продати підприємство; не втручатися в діяльність підприємства і т.д. Таким чином, мова йде про формування "портфеля підприємств".

7. Такий же підхід може бути застосований і до інших об'єктів управління (наприклад, технологій).

8. **Функціональна стратегія** - вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області. Таким чином, функціональних стратегій у будь-якій організації кілька (наприклад, стратегія маркетингу, фінансова стратегія і т.д.).

Якщо взяти за розгляд в якості об'єкта управління виконуються в організації функції (вертикальний погляд), то відповідно можна виділити стратегії для кожної з функціональних областей.

Маркетингова стратегія - це складова ключова частина загальної стратегії організації. Загальна стратегія підприємства багато в чому визначається маркетинговою стратегією.

На стадії розробки маркетингової стратегії можливі виробничі стратегії є обмеженням на маркетингову стратегію, в подальшому маркетингова стратегія, як правило, визначає всі інші стратегії. Винятки можуть бути, наприклад, на високотехнологічних ринках, де нові технології (продукти) можуть бути визначати маркетингову стратегію. У таких випадках, як правило, стратегія НДДКР є самостійною і не є складовою частиною виробничої стратегії.

Загальна стратегія складається з конкурентної стратегії, продуктової стратегії та функціональних стратегій.

Якщо подивитися на організацію з точки зору виконуваних в організації робіт, тобто в якості об'єкта управління розглядати процеси (горизонтальний погляд), то можна визначити вплив маркетингу на всі виконувані в організації основні функції.

Даний погляд на маркетинг в найбільшій мірою відповідає уявленню про маркетинг як про філософію бізнесу. Дане уявлення про маркетинг має на увазі, що все, що робиться в організації, спрямоване на досягнення однієї мети - задоволення потреб клієнтів. Орієнтація всієї компанії на потреби клієнтів - ключовий момент, який свідчить про те, що в компанії реалізована ідеологія маркетингу.

Збутова стратегія (стратегія продажів) - це сукупність довгострокових рішень щодо способів доведення до клієнтів продукції (послуг) компанії за рахунок використання внутрішньої інфраструктури організації та зовнішньої інфраструктури ринку.

Стратегія продажів визначає наступні параметри:

- канали збуту або частина політики розподілу (наприклад, загальна і приватні схеми роботи по каналах збуту, критерії відбору та вибір дистриб'юторів);
- методи продажів (наприклад, активні особисті продажі, пасивні продажі, електронні продажі);
- складську політику (наприклад, свій склад, орендований склад, склад дилера, без складу);
- політику запасів (середньомісячний запас продукції на складі, запаси продукції в точці продажу);
- транспортну логістику (свій транспорт, орендований транспорт, транспорт посередника, транспорт клієнта) .

Організація, орієнтована, перш за все, на збут - це проміжна стадія між організацією, орієнтованою на виробництво, і організацією, орієнтованою на клієнта. Найбільш часто зустрічаються в Росії формальні ознаки організації, орієнтованої на збут:

- відносно велика чисельність служби збуту;
- комерційний директор (керівник служби збуту) - один з найбільш впливових людей в організації, як правило, другий Керівник;
- відносно великі витрати на рекламу в порівнянні з вкладеннями в дослідження ринків і розробку нових продуктів (послуг);
- розробка нових назв і упаковки продуктів виробляється власними силами (відсутність практики роботи з рекламними агентствами);
- в організації ніхто, крім співробітників служби збуту, не стимулюється до того, щоб сприяти збільшенню продажів.

Іноді для орієнтованих на збут організацій характерний низький рівень супутнього сервісу і гарантійного обслуговування (спадщина орієнтації на виробництво).

Часто орієнтацію на збут приймають за орієнтацію на клієнта, але це не так. При цьому концепція маркетингу не заперечує необхідності комерційних зусиль для продажу продуктів (послуг), а визначає їх лише як один з факторів успіху компанії на ринку.

Функція продажів в організації, незважаючи на її велике значення, повинна бути підпорядкована маркетингової функції: в загальному випадку маркетинг повинен ставити цілі для збуту. Отже, маркетингова стратегія також повинна бути визначальною для збутової стратегії.

Спрощено можна сказати, що маркетингова стратегія відповідає на питання про те, "кому", "що" і "де" організація буде продавати, а стратегія продажів відповідає на питання про те, "як" (і "де" ) продавати.

Канали збуту можуть бути визначені як у маркетинговій стратегії, так і / або в збутової стратегії. При цьому в маркетинговій стратегії в частині відповіді на питання "де продавати" повинні бути визначені географічно місця збуту, а також може бути визначена принципова схема вибору каналів збуту (наприклад, вибрати схему роботи через дилерську мережу, або мережу власних торгових домів тощо ). Де буде закріплено рішення про те, якими каналами збуту працює компанія, - у маркетинговій або збутову політику - не має принципового значення, головне, щоб це було зроблено. Те ж вимога ставиться до рішення з транспортування товарів (транспортна логістика).

При поєднанні в рамках одного підрозділу (служби) маркетингу та збуту - функція продажів, як правило, відсуває або поглинає функцію маркетингу. Для ефективної реалізації функції маркетингу, бажано, щоб управління нею здійснювалося незалежно від управління безпосередньо продажами.

Вельми часто можна зіткнутися з тим, що, коли у компанії знижується частка на ринку (або навіть падають обороти), на вимогу збільшення обсягу

продажів служба збуту відповідає: "більше реклами - більше продажів", "менше реклами - менше продажів". При цьому часто в якості аргументу наводяться як приклад конкуренти, які збільшують рекламну активність, але конкретних цифр при цьому зазвичай не наводиться. Результатом таких вимог, як правило, є збільшення рекламних бюджетів, аж до отримання операційного збитку діяльності. Це, в свою чергу, може створити серйозні фінансові проблеми для організації, якщо ринок належним чином не відреагує на активізацію рекламної діяльності. При цьому, можливо, проблема знаходиться в області невідповідності продукту (послуги) існуючим вимогам ринку.

В рамках концепції клієнтоорієнтованої організації необхідно позиціонувати службу маркетингу як представника потенційного покупця в компанії.

На підставі нашого досвіду роботи з вітчизняними організаціями ми можемо сказати, що на сьогоднішній день в більшості компаній Росії структурний підрозділ, який називається службою маркетингу і реклами, в дійсності такої службою не є. Як правило, в рамках таких служб виконується лише функція просування, тобто має місце лише один з елементів маркетингу. Такі служби в основному підпорядковуються комерційному директору і виконують допоміжну роль по відношенню до продажів.

За ступенем виконання функції маркетингу на підприємствах можна виділити наступні варіанти організації маркетингової діяльності:

- функції маркетингу закріплені тільки за вищим керівництвом компанії;
- співробітники відділу збуту або комерційної служби крім основних функцій виконують функції маркетингу;
- співробітники рекламного отелення крім основних функцій виконують функції маркетингу;

- у відділі збуту, комерційній службі або рекламному відділі є фахівець-маркетолог, який виконує тільки маркетингові задачі;
- в компанії створюється спеціальний відділ маркетингу, який підпорядковується комерційному директору (директору по збуту);
- в компанії за функції маркетингу відповідає директор з маркетингу - виробничі і збутові функції підпорядковані маркетинговим;
- фокусування компанії на горизонтальних зв'язках (основних маркетингових процесах в компанії), а не на вертикальних (структура підрозділів). Маркетингові функції розподілені по проектним групам, до яких входять співробітники різних підрозділів. Досить часто в ці групи можуть входити сторонні фахівці. Ця форма організації застосовується для розробки нових продуктів, залучення нових покупців, проведення окремих акцій і заходів та ін.

Остання форма організації маркетингу поки не дуже поширена в Україні і може застосовуватися на обмеженому числі підприємств.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища в будь-якій організації проводиться постійно в різних формах. Він є основою для прийняття будь-яких рішень про діяльність організації. В даних матеріалах йдеться про методи аналізу, які можна застосовувати цілеспрямовано і систематично, щоб отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії.

"Середовище" або "оточення" організації - сукупність всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність цієї організації. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії. На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії організації, і, в меншій мірі, її місія.

Мета етапу - усвідомити становище і визначити перспективи розвитку компанії на довгостроковий період шляхом виявлення зовнішніх можливостей і загроз з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії.

Перед проведенням аналізу середовища необхідно мати на увазі, що є величезна кількість відомостей, що не всі з яких однаково корисні при прийнятті рішень. Тому, щоб обмежити витрати часу, сил і фінансових коштів на проведення аналізу середовища, необхідно знайти "фільтри" для визначення потрібної інформації (релевантної інформації). Такими фільтрами служать місія, цілі та стратегії організації. Але стратегічне планування якраз і служить для їх розробки, тому мова може йти про те, що перед початком аналізу середовища необхідно отримати приблизну формулювання місії і, бажано, цілей організації.

Практично так завжди і відбувається, тільки часто місія і цілі організації не формулюються в явному вигляді, а тільки розуміються "на інтуїтивному рівні". Тому вкрай бажано отримувати ці формулювання письмово, щоб уникнути їх неоднозначного тлумачення і мати можливість точно визначити, яка інформація з оточення організації має значення, а яка не має.

Аналіз середовища є найважливішим процесом стратегічного управління. На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії компанії, і уточнюється її місія.

<b>Зовнішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сфера, в якій організація здійснює свою життєдіяльність.</li><li>2. Сукупність факторів впливу поза організації. На них безпосередньо компанія впливати не може.</li></ol>
<b>МОЖЛИВІСТЬ</b>	Щось, що дає компанії шанс поліпшити своє

	становище: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію і т.п.
<b>Загроза</b>	Те, що може завдати шкоди компанії, позбавити її істотних переваг.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для:

- визначення **можливостей**, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно поведе роботу;
- виявлення **загроз**, ускладнень, які чекатимуть підприємство, якщо воно не зможе вчасно відвернути негативні впливи оточення.

Зовнішнє середовище складається з "ближнього оточення" і "далекого оточення". Близьке оточення включає в себе клієнтів, акціонерів, постачальників і конкурентів організації, далеке оточення - всі інші зацікавлені групи (держава, суспільство і т.д.). В першу чергу аналізується близьке оточення (галузь), проте в умовах нашої країни дуже важливим фактором також є аналіз дій органів державної влади.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до фірми чинники, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться організація, де вона повинна знаходитися в майбутньому і що для цього має зробити керівництво.

### Організація процесу розробки маркетингової стратегії

Розробка маркетингової стратегії компанії може бути організована як силами співробітників компанії, так і з залученням зовнішніх фахівців до

виконання окремих робіт. Для розробки маркетингової стратегії необхідно виконати наступні завдання:

- Провести аналіз зовнішнього середовища і оцінити ринкове становище і поточну маркетингову стратегію компанії.
- Оцінити стан маркетингової діяльності всередині компанії (організація маркетингової діяльності, маркетингова інформаційна система, повнота виконання функцій маркетингу).
- На підставі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічні цілі компанії.
- Визначити шляхи досягнення поставлених цілей (маркетингові стратегії).

У плані практичної організації процесу розробки маркетингової стратегії можна дати наступні рекомендації:

- Визначити і зафіксувати мету розробки маркетингової стратегії компанії і "внутрішнього замовника" - керівника, який буде контролювати процес розробки і приймати його результати.
- Визначити відповідального за розробку маркетингової стратегії, що володіє необхідною кваліфікацією, визначити його повноваження в рамках даного завдання.
- Сформувати робочу групу з ключових співробітників компанії, які будуть брати активну участь у розробці маркетингової стратегії.
- Сформувати план робіт з розробки маркетингової стратегії з термінами та відповідальними. Визначити, як і ким будуть проводитися основні етапи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням кваліфікації співробітників, наявності необхідної для аналізу інформації.

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

- Виділити бюджет на проведення даних робіт.
- Подальші дії по розробці маркетингової стратегії визначаються на підставі плану робіт.

Для того, щоб розробляється маркетингова стратегія не залишилася "тільки документом", а стала діючим інструментом управління, необхідно розробити і застосовувати процедуру відстеження досягнення поставлених цілей і інформування співробітників компанії про результати діяльності в сфері маркетингу.

### Маркетинговий план

Маркетинговий план - це документ, в якому визначені основні заходи, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії організації.

У російських компаніях можна виділити два основні підходи до документального закріплення прийнятих рішень в сфері маркетингової стратегії:

1. Створення двох документів: "Маркетингова стратегія" і "Маркетинговий план".
2. Створення документа "Маркетинговий план", в першій частині якого в стислому вигляді відображаються результати аналізу середовища і прийнята маркетингова стратегія.

Ми вважаємо більш вірним шляхом розроблення двох документів, враховуючи, що "Маркетингова стратегія" зазвичай має більш довгостроковий характер у порівнянні з маркетинговим планом. В цьому випадку в документ "Маркетингова стратегія" включаються такі розділи:

- Резюме - короткий опис ринкових цілей і шляхів їх досягнення.
- Поточний стан ринку
  - Обсяг і потенціал ринку.
  - Рівень конкуренції.
  - Рівень цін.
  - Існуюча структура ринку.
- Загрози і можливості.
- Цілі і завдання діяльності компанії на ринку і в сфері маркетингу.
- Стратегія маркетингу.
  - Цільові ринки і групи споживачів.
  - Позиціонування.
  - Товарна політика.
  - Політика ціноутворення.
  - Політика просування.
  - Політика розподілу.

В цьому випадку "Маркетинговий план" може складатися з наступних розділів:

1. Резюме - короткий опис ринкових цілей компанії на планований період і того, що планується зробити для їх досягнення.

2. Програма дій - докладні заходи для реалізації маркетингового комплексу:

- Які заходи будуть проведені.
- Ким (чиїми силами) вони будуть проведені.
- Коли вони будуть проводитися (календарний план).

Заплановані витрати на проведення заходів (бюджет маркетингової діяльності).

3. Показники ефективності маркетингової діяльності.

4. Контроль - як буде контролюватися виконання плану.

У розділі "Показники ефективності маркетингової діяльності" має бути визначено, за якими показниками оцінюватиметься ефективність маркетингової діяльності компанії, і контрольні (планові) значення цих показників. Прикладами показників оцінки ефективності маркетингової діяльності можуть служити:

- Ставлення збуту товарів у вартісному вираженні до витрат на маркетингові заходи.
- Ставлення приросту збуту продукції у вартісному вираженні за період до приросту витрат на маркетингові заходи.
- Відносна частка ринку, яку займає новим продуктом компанії або зміна частки ринку старого продукту.

До розробки та узгодження маркетингового плану бажано залучати ключових співробітників різних служб організації (виробничої, фінансової та ін.). Затверджений маркетинговий план необхідно довести до відома керівників служб, відстежувати його виконання, вносити необхідні корективи відповідно до порядку, визначеному в розділі "Контроль".

### Маркетингові дослідження

Сьогодні для того, щоб пояснити поведінку і наміри клієнтів фірми, її дилерів, конкурентів, уже неможливо обійтися без серйозних маркетингових досліджень.

Достовірна, якісно зібрана інформація дає фірмі змогу досягнути певних конкурентних переваг, що знижує фінансові ризики і небезпеки для образу фірми, дозволяє об'єктивніше визначати ставлення споживачів до фірми й товарів, аналізувати зовнішнє середовище, удосконалювати стратегію і тактику ринкової поведінки, підвищувати довіру до реклами.

Маркетингові дослідження — це збирання, оброблення й аналіз даних з метою зменшення ризику і невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень. Дослідженням піддаються ринок, конкуренти, споживачі, ціни, внутрішній потенціал підприємства і багато чого іншого. Основою досліджень маркетингу служать загальнонаукові і аналітико-прогностичні методи. Інформаційне забезпечення дослідницького процесу ґрунтується на кабінетних і польових дослідженнях, на багатоманітних джерелах інформації (внутрішніх і зовнішніх, власних і платних тощо).

Конкретним результатом досліджень маркетингу є розробки, які використовуються при виборі й реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємства.

Процес маркетингового дослідження включає низку послідовно виконуваних операцій:

- визначення проблеми;
- кабінетні дослідження (або аналіз вторинної інформації);
- польові дослідження (або отримання первинної інформації);
- аналіз даних;
- рекомендації й використання результатів.

Усі дії виконуються в певному порядку. Наприклад, вторинна інформація не вивчається доти, доки фірма не визначить проблему або питання, яке

повинне бути вивчене, а первинна інформація не збирається до тих пір, поки не буде ретельно вивчена вторинна. Необхідно зазначити, що первинні дані потрібні не завжди, бо в багатьох випадках фірми спроможні вирішити свої проблеми і без них. Тільки якщо вторинної інформації виявиться недостатньо, фірма повинна збирати первинні дані.

Визначення проблеми включає формулювання предмета маркетингових досліджень, постановку мети, формулювання завдань дослідження. Без цього можна зібрати непотрібну і дорогоцінну інформацію й швидше заплутати, аніж прояснити проблему. Якісне виконання цієї операції орієнтує на збирання й аналіз конкретної інформації, потрібної для прийняття правильного управлінського рішення. Якщо дослідник точно не знає, що необхідно вивчати, потрібно провести попередні пошукові дослідження. Їхня мета — чітко визначити проблему, використовуючи інформаційний аналіз. Після цього має бути проведене завершальне дослідження — структуроване збирання й аналіз даних для вирішення конкретного завдання або досягнення конкретної мети.

Кабінетним дослідженням називається робота з інформацією, яка збиралася раніше для інших цілей, не пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми.

Польове дослідження ринку є збиранням і обробленням первинної інформації, котру збирали для вирішення конкретної досліджуваної проблеми або питання. Вони необхідні в тих випадках, коли доскональний аналіз вторинної інформації не в змозі забезпечити необхідні результати. Під час проведення польового дослідження первинні дані збираються за допомогою п'яти базових методів:

- опитування;
- фокусування;
- спостереження;

— експерименту;

— імітації.

Опитування є методом збирання первинних даних, найчастіше і найефективніше використовуваних під час проведення польових досліджень. У разі його проведення в осіб, у яких беруть інтерв'ю, цілеспрямовано отримують відповіді на запитання, що цікавлять дослідників.

Фокусування полягає в цілеспрямованому відбиранні так званої "фокус-групи" (6—9 чоловік) і всебічному обговоренні з нею проблеми, що цікавить дослідників, і котре скеровується професійним "модератором", бажано психологом.

Фокус-група може складатися з реальних або потенційних споживачів товару, представників певної соціальної групи, неформальних лідерів, експертів. Метод фокусування добре підходить для пошукових досліджень, тестування продукції й рекламної кампанії або окремих її елементів.

Спостереження є аналітичним методом, за допомогою якого вивчають і фіксують теперішню і минулу поведінку.

Маркетингові дослідження на промислових ринках — це широка сфера діяльності, пов'язана із систематичним збором, обробкою та аналізом даних зі сфер компетенції маркетингу промислового підприємства. Вони мають на меті не лише ідентифікувати проблеми, але й виявити ринкові можливості стосовно досягнення бажаних конкурентних позицій на конкретному ринку.

Промислові маркетингові дослідження включають в себе аналіз обсягів продажу і маркетингових можливостей, прогнозування продажів, а також виявлення ринкових кривих пропозиції та попиту. Дані, які отримуються у процесі маркетингових досліджень, використовуються при здійсненні таких

головних функцій управління як планування та контроль діяльності цілого промислового підприємства.

Промислові маркетингові дослідження нерідко передбачають пошук первинних даних, коли необхідне заключне дослідження або коли вторинні дані є обмеженими для прийняття певного рішення. Основні принципи таких досліджень для промислових ринків представлено.

Обґрунтування зазначених принципів полягає у тому, що маркетингові дослідження мають бути систематичними, а не випадковими, оскільки це не одноразові заходи, а сукупність дій або процесів, що передбачають збирання, запис і аналіз даних. Так, комплексність досліджень передбачає врахування та оцінку всіх елементів і чинників у їхньому взаємозв'язку та динаміці. Принцип цілеспрямованості зосереджує на розв'язання актуальних, чітко визначених маркетингових проблем. Об'єктивність повинна забезпечуватись тим, що маркетингова інформація надходить із різних джерел, які повинні бути надійними, містити глибокі та змістовні дані, адже у протилежному випадку в результаті їхнього аналізу можна дійти помилкових висновків.

Оперативність дослідження означає, що воно здійснюється без жодних змін реальних умов і з врахуванням усіх чинників. Висновки не формуються доти, доки не зібрано і не проаналізовано всі дані. Точність досягається застосуванням різних інструментів досліджень, які для складних промислових ринків розробляються і використовуються досить скрупульозно. Принцип економічності передбачає перевищення вигоди від реалізації отриманих висновків і рекомендацій над тими витратами, які пов'язані з проведенням маркетингових досліджень. Загалом усі види досліджень, що проводяться на промислових ринках, повинні відповідати засадам добросовісної конкуренції.

До базових цілей маркетингових досліджень, які проводять промислові підприємства, можна віднести наступні:

- 1) розробка загальної стратегії діяльності підприємства на ринку;
- 2) формування маркетингової стратегії представлення товару на ринку;
- 3) обґрунтування господарських рішень із формування асортименту, обсягів виробництва, термінів і умов представлення на ринку, методів збуту, вибору каналів товароруху, методів маркетингових комунікацій.

До другорядних цілей маркетингових досліджень можна віднести:

- пошукові - збирання додаткової інформації для виявлення проблеми;
- описові - детальний опис окремих фактів і явищ, які вказують на специфіку проблеми, а також їх взаємозв'язку та взаємовпливу;
- експериментальні - перевірка маркетингових гіпотез і причинно-наслідкових зв'язків попиту та характеристик товару чи споживача;
- підтверджуючі - підтвердження інформацією вже сформованої думки, переконання, позиції чи точку зору керівника підприємства.

### **1.3 Особливості маркетингових підходів на підприємствах стратегічної сфери України**

Кабінет Міністрів України постановив, що стратегічно важливими для економіки і безпеки держави є підприємства (організації), що відповідають одному або кільком таким критеріям:

- 1) підприємства (організації) - суб'єкти природних монополій провадять діяльність на загальнодержавному ринку товару;
- 2) підприємства (організації) займають монопольне (домінуюче) становище на загальнодержавному ринку товару за умови, що цей товар має важливе соціально-економічне значення;

3) діяльність підприємства (організації) пов'язана із забезпеченням оборони і безпеки держави (зокрема підприємства оборонно-промислового комплексу);

4) підприємства (організації) паливно-енергетичного комплексу входять до об'єднаної енергетичної системи;

5) підприємства (організації) забезпечують функціонування інфраструктури загальнодержавного значення, зокрема електрозв'язку та пошти, залізничного, авіаційного та морського транспорту, магістральних газопроводів та нафтопроводів;

6) підприємства (організації) здійснюють видобування та переробку корисних копалин загальнодержавного значення;

7) підприємства (організації) становлять науково-технічний потенціал країни;

8) підприємства (організації) мають значну питому вагу (понад 0,5 відсотка) в обсязі вартості експорту товарів, робіт, послуг походженням з України;

9) чисельність працюючих на підприємстві перевищує 5000 осіб.

10) підприємства (організації) зараховуються до категорії великих платників податків за умови досягнення протягом року таких кількісних показників:

- сукупний валовий дохід - 100 млн. гривень і більше;
- загальна сума нарахованих платежів до бюджету - 5 млн. гривень і більше;
- загальна сума сплачених платежів до бюджету - 5 млн. гривень і більше;
- загальна сума податку на додану вартість, задекларована до відшкодування з бюджету, - 50 млн. гривень і більше.

В липні 2020 року було створено Міністерство Стратегічної промисловості України. Про необхідність появи такого міністерства говорили вже давно, як в органах влади, так і серед промисловців та експертів галузі. З

ініціативою створення центрального органу виконавчої влади (ЦОВВ) виступали Федерація роботодавців України, Федерація профспілок України, Український союз промисловців та підприємців, Торгово-промислова палата України. Ідею підтримали різні профільні аналітичні структури й об'єднання, серед яких – Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння, Український інститут досліджень безпеки, Ліга оборонних підприємств України, Асоціація виробників озброєння і військової техніки та інші. При цьому переслідувалася ідея створення такого органу, який би опікувався українською промисловістю, зокрема стратегічними його галузями, де оборонно-промисловий комплекс є важливою складовою.

Отже, чому це потрібно? Якщо реально ознайомитися зі станом промисловості України, зокрема оборонної та авіакосмічної, особливо державного його сектору, він – жахливий. Можна багато наводити аргументів – чому це сталося, когось звинувачувати, однак лише згаємо час, якого країна просто не має. Варто просто розуміти процеси, які мали місце останні майже десять років. За цей час оборонно-промисловим комплексом, а також державним оборонним замовленням займався департамент Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства (МЕРТ). Керував ним заступник міністра. На ньому була відповідальність за державні та приватні компанії вітчизняної оборонної промисловості. Однак, така організаційна побудова, а також низка інших факторів та чинників, себе не виправдали.

Чому? Маленький приклад: через існуючі бюрократичні процедури та такі підходи, Україна три останніх роки взагалі жила без Державної цільової науково-технічної космічної програми України, і це при тому, що в галузі діє не менше двадцяти підприємств, де працюють тисячі працівників.

Крім того, за останні кілька років була втрачена належна комунікація між державним концерном "Укроборонпром" та підпорядкованими підприємствами. Керівництво концерну було зосереджене на розробці документів з

реформування не оборонної промисловості, а системи управління державними підприємствами.

- 22 липня – Урядом було схвалене рішення про утворення Міністерства;

- 10 серпня – призначені перший заступник та три заступники міністра з питань стратегічних галузей промисловості України;

- 7 вересня – Урядом було прийняте Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості, яке визначило цілі та завдання Міністерства. Мінстратегпром став головним органом у системі ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізує державну промислову політику, державну військово-промислову політику, державну політику у сфері державного оборонного замовлення, у сфері оборонно-промислового комплексу, у літакобудівній галузі та забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності (далі – стратегічні галузі промисловості).

Робота над конкретним визначенням стратегічних галузей промисловості триває. На сьогодні Міністерством уже розісланий народним депутатам та всім зацікавленим сторонам на ознайомлення та погодження проєкт постанови КМУ "Деякі питання розвитку промислового комплексу України", котрим визначається конкретний перелік галузей промисловості, які будуть відноситися до стратегічних.

- 30 вересня – Уряд прийняв рішення про відчуження шляхом передачі в держвласність з віднесенням до сфери управління Мінстратегпрому приміщень за адресою вул. Івана Франка та Лисенка, які перебували у власності "Укрзалізниці". (УЗ повинна була звільнити площі протягом місяця, однак поки цього ще не сталося). Втім, як то кажуть, дах над головою відомства вже майже є;

- 5 жовтня вступили в силу зміни до Закону України "Про Державний бюджет України на 2020 рік", за якими було передбачене фінансування

Мінстратегпрому в розмірі 25 млн грн. З них половина призначена на заробітну платню працівників, а решта – на утримання Міністерства. Стосовно ж придбання автотранспорту, то в українському законодавстві все визначено. Є відповідні постанови, які визначають і кількість, і суму витрат на це. Автотранспорт купується для обслуговування діяльності Міністерства;

- з 15 жовтня – затверджений кількісний склад Мінстратегпрому (333 особи). До кінця поточного року відомство має бути наповнене штатом на 30%.

Ось лише деякі фрагменти роботи відомства за короткий період існування:

- 19 жовтня, після перерозподілу функціональних повноважень між прем'єр-міністром та віцепрем'єр-міністрами України, створений новий урядовий комітет на чолі з віцепрем'єр-міністром – міністром з питань стратегічних галузей промисловості Олегом Уруським. До нього передані питання національної безпеки, паливно-енергетичного комплексу та інфраструктури. Це дозволить прискорити процес підготовки та подання на розгляд Уряду важливих нормативно-правових актів, що торкаються сфери відповідальності відомства. Вже проведено чотири засідання, за результатами яких частина актів відправлена на доопрацювання, а частина винесена на засідання Уряду для прийняття подальших рішень;

- затверджена Урядом подана МЕРТ концепція "Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України на період 2020-2030 років", яка була підготовлена спільно з Мінстратегпромом, "Авіапром" та профспілками;

- створена робоча група з підготовки Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки;

- керівництво відомства особисто ознайомилося зі станом справ на підприємствах стратегічних галузей промисловості України (відвідано близько

40 українських виробників ОВТ, установ та організацій). Обговорено першочергові заходи щодо нормалізації та покращення роботи, а також завантаження державними замовленнями вітчизняних підприємств;

- проведено близько 30 нарад, присвячених нагальним питанням реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України, за участю представників підприємств та організацій, залучених у процесі виробництва бронетанкової та авіаційної техніки, високоточного озброєння, засобів радіолокації та боєприпасів, а також експортера озброєння;

- організована співпраця із Комітетом ВРУ з питань економічного розвитку та Комітетом з питань національної безпеки, оборони та розвідки;

- здійснюється активна взаємодія з Федерацією роботодавців України та УСПП;

- організовано та проведено двосторонні зустрічі з представниками державних структур Великої Британії, Греції, Іраку, Ізраїлю, Німеччини, Турецької Республіки, Франції, Узбекистану, Японії, Йорданії й Індонезії з метою інформування партнерів про реформування ОПК та налагодження подальшої двосторонньої співпраці;

- створена та працює робоча група під головуванням заступника міністра щодо опрацювання питання реформування і корпоратизації підприємств ДК "Укроборонпром", підготовки Стратегії розвитку ОПК України з урахуванням напрацювань МЕРТ.

- проведено низку нарад з розвитку титанової галузі та підготовки програми розвитку "Україна 2030 – новий титановий лідер світової індустрії";

- проводиться робота щодо приведення національної системи сертифікації авіаційної техніки до міжнародних норм, а також створення Центру сертифікації зі спецсталі в Запоріжжі (готується відповідний протокол);

Фактично, віцепрем'єр та Міністерство загалом регулярно контактують із промисловцями й намагаються реагувати на їх звернення. Наразі вже є поточне усвідомлення глибини існуючих проблем, потреб вітчизняної промисловості та бачення того, куди і як рухатися в подальшому.

Реформа оборонно-промислового комплексу, про яку публічно заявляв віцепрем'єр-міністр Олег Урусський, передбачає, у першу чергу, корпоратизацію підприємств. У країні з'являться дві холдингові компанії: "Оборонні системи України" та "Аерокосмічні системи України" (робочі назви). Це будуть керуючі компанії із зовсім іншими функціями. Вони займатимуться стратегічними питаннями – розміщенням акцій підприємств, що складатимуть їхню основу. Скільки оборонних холдингів увійдуть до кожного з двох холдингів – уже неодноразово повідомлялося і за останній час ситуація принципова не змінилася.

Частина акцій холдингів держава може залишити собі, а частину, після змін до українського законодавства, – продати інвесторам, як усередині країни, так і за кордоном. Потім підприємства галузі взагалі зможуть купувати один в одного акції. Таким чином має бути створений нормальний бізнес-клімат, який надалі забезпечить ефективне функціонування оборонної промисловості України.

Втім, для початку змін парламентарям необхідно прийняти низку важливих законів. Серед них є "Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності". Важливим є й ухвалення Законів "Про порядок здійснення іноземних інвестицій у суб'єкти господарювання, що мають стратегічне значення для національної безпеки України" та "Про особливості корпоратизації підприємств ракетно-космічної галузі". В цих питаннях є розуміння зі значною частиною народних депутатів.

Водночас, є й окремі непорозуміння, наприклад у питанні створення наглядових рад на підприємствах оборонно-промислової галузі. Так, наприклад,

у законі "Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі" немає згадки про створення наглядових рад на державних унітарних підприємствах ОПК. Натомість, окремі постаті вважають, що дії, спрямовані на зміну форми управління та створення наглядових рад на поки що підпорядкованих їм підприємствах, наприклад в тому самому ДП "Антонов", – є правильними, хоча в дійсності вони суперечать чинному законодавству.

Варто також додати, що сьогодні Мінстратегпромом вживаються низка кроків, які передбачають передачу підприємств галузі в сферу відповідальності Міністерства для проведення їх корпоратизації та створення відповідних холдингових компаній, де не буде впливу на їхню поточну господарську діяльність.

Наголошую, головною метою Міністерства є створення дієвої та ефективної промислової політики в стратегічно важливих її галузях, однією з яких є оборонно-промисловий комплекс України. Мінстратегпром має реалізувати в життя належні умови для того, щоб забезпечити потреби українського війська та успішно конкурувати на міжнародних ринках озброєння в різних регіонах світу. Країна й так багато що втратила. А тому, ті кроки, які вимагається зробити для розбудови стратегічних галузей промисловості, будуть вживатися максимально оперативно – настільки швидко, наскільки це можливо.

Міністерство стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром) розробив проєкт Постанови «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України», в якій наведений перелік 17-ти стратегічних галузей промисловості й розподіл їх підпорядкування між державними органами. До стратегічних галузей віднесли:

- фармацевтика (підпорядковується Міністерству охорони здоров'я);
- телекомунікації та зв'язок (підпорядковується Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації);

- агропромисловий комплекс (підпорядковується Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- харчова промисловість (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- поліграфічна промисловість (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- легка промисловість (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- скляна й порцеляно-фаянсова промисловість (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- виробництво меблів і деревообробна промисловість (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства);
- паливно-енергетична промисловість (підпорядковується Міністерству енергетики);
- оборонна промисловість (підпорядковується Міністерству стратегічних галузей промисловості);
- авіаційна й ракетно-космічна промисловість (Міністерство стратегічних галузей промисловості);
- машинобудівництво (Міністерство стратегічних галузей промисловості);
- металургійна/гірничодобувна промисловість (Міністерство стратегічних галузей промисловості);
- хімічна промисловість (Міністерство стратегічних галузей промисловості);
- транспортна промисловість (підпорядковується Міністерству інфраструктури);
- будівництво/промисловість будматеріалів (підпорядковується Міністерству розвитку громад і територій);

- геологічна розвідка (підпорядковується Міністерству захисту навколишнього середовища і природних ресурсів).

Визначившись із підприємствами, що входять до стратегічної сфери та їх особливістю та місцем у економіці, хотілось би звернути увагу на особливості маркетингу в зазначеній сфері.

Маркетинг у стратегічній сфері є процесом встановлення і підтримки тривалих, стійких, взаємовигідних стосунків з іноземними державами в області розробки, виробництва, ввезення, вивезення, експлуатації, гарантійного, постгарантійного обслуговування і капітального ремонту продукції військового призначення. Він здійснюється відповідно до загальноприйнятих для вказаної діяльності правил, норм і закономірностей, в той же час дуже специфічний і багатоаспектний, що визначає ряд особливостей. Найбільш закритим та загадковим у стратегічній сфері є саме оборонно-промисловий комплекс. (ОПК).

ОПК як сектор стратегічної сфери, призначений для розроблення і виробництва продукції оборонного призначення, фактично є фундаментом воєнної безпеки та оборони країни. Підтримання високого рівня його розвитку для багатьох розвинутих країн є одним із пріоритетних воєнно-економічних завдань національної політики. Скорочуючи фінансові витрати на оборонну промисловість, провідні західні країни водночас продовжують переоснащувати свої збройні сили (ЗС) якісно новими зразками озброєння і військової техніки (ОВТ), здійснюють перебудову оборонно-промислової бази, приводячи її у відповідність до сучасних стратегічних і політичних умов. Свою основну мету в сфері оборонно-промислової політики вони вбачають у збереженні ефективно функціонуючого ОПК, спроможного вирішувати поставлені завдання в інтересах національної безпеки та оборони країни. Стабільна робота підприємств і організацій ОПК не тільки створює передумови для розвитку наукової сфери і суміжних галузей промисловості, але й сприяє переходу від сировинної моделі економіки до моделі інноваційного розвитку. Згідно з

Воєнною доктриною України держава повинна забезпечувати розвиток науково-технічної, технологічної та виробничої бази ОПК; розробку, модернізацію та оснащення Збройних сил України (ЗСУ) системами ОВТ, які становлять основу їх бойового потенціалу, та запобігати військово-технічному і технологічному відставанню у розвитку основних видів ОВТ. Значне зниження рівня забезпечення ЗСУ та інших військових формувань військовою і спеціальною технікою та озброєнням нового покоління, що загрожує зниженням їх боєздатності, а також зволікання у виконанні програм реформування ОПК та їх недостатнє фінансування визначається Законом України „Про основи національної безпеки України” як загроза національній безпеці держави, а цілеспрямована діяльність держави з забезпечення обороноздатності шляхом відповідної розбудови ОПК є одним з найважливіших напрямів державної політики у сфері національної безпеки та оборони. Стан ОПК

Нинішня ситуація в ОПК характеризується значним скороченням або припиненням виробництва важливих для національної безпеки зразків ОВТ, відсутністю замкнених циклів виробництва більшості зразків основних видів ОВТ, старінням матеріально-технічної бази науково-виробничих структур, серйозним розривом відносин між наукою і виробництвом, важким становищем галузевих науково-дослідних інститутів. У багатьох випадках створення інноваційної продукції закінчується на початкових стадіях інноваційного циклу і не доводиться до серійного виробництва. Продаючи такий продукт іноземним фірмам, його власники несуть значні „потенційні” втрати, а відсутність внутрішнього ринку оборонної продукції значно ускладнює її реалізацію на зовнішньому ринку. Ситуація в сфері розробки і виробництва ОВТ значною мірою ускладнюється втратою низки базових технологій оборонної галузі, обмеженістю замкнутих циклів виробництва основних видів ОВТ, різким скороченням номенклатури виробів, особливо електронної техніки; низькою якістю вітчизняних комплектуючих і матеріалів, невиправданим зростанням їх вартості. Фінішне виробництво ОВТ в Україні значною мірою залежить від імпорتنих поставок комплектуючих

виробів, вузлів, агрегатів, матеріалів і сировини. Для деяких зразків ОВТ ці поставки досягають 80 % і більше. З причин відсутності ефективно діючої інноваційної системи стримується: розвиток інноваційного підприємництва, особливо малих і середніх підприємств, забезпечуючих комерціалізацію науково-технічних розробок і технологій; залучення ресурсів приватного бізнесу в сферу фундаментальних досліджень і розробок; розвиток венчурного підприємництва; концентрація зусиль крупних корпорації і дрібних підприємницьких структур для виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної наукоємної продукції. Серйозною загрозою економічній безпеці, а значить і національній безпеці держави, є різке згортання фундаментальних досліджень, розпад добре відомих у світі науково-дослідних і дослідно-конструкторських колективів. Гостро стоїть проблема кадрів. З причин відсутності державного підтримання немає значних зрушень в адаптації ОПК до європейських стандартів, що сьогодні визнаються за світові норми якості машинобудівної продукції і умов її експлуатації. Не усунуто диспропорції в структурі виробничих потужностей ОПК. Реструктуризація ОПК проводиться без урахування реального технічного рівня та потенційних можливостей його підприємств і організацій, а сформовані нові виробничі структури не приносять прибутків. Створене в Мінпромполітики України Агентство з питань оборонно-промислового комплексу немає дійових механізмів для реалізації заходів щодо реформування оборонної галузі. Сфера банкрутства підприємств і організацій ОПК фактично перетворилася в прибутковий бізнес для рейдерів, котрі намагаються оволодіти майном найпривабливіших в економічному відношенні підприємств шляхом доведення їх до розорення з наступною приватизацією через процедуру банкрутства. Сьогодні ОПК України знаходиться у стані системної кризи, що має тенденцію до подальшого поглиблення. Руйнація оборонної промисловості як одного із основних елементів національної безпеки призведе до різкого обмеження можливостей у забезпеченні боєздатного стану ЗСУ та значного скорочення можливостей інтеграції України у міжнародні оборонні, економічні та

політичні структури. Науково-технічні та технологічні можливості ОПК У сфері оборонного виробництва ще збереглися значні внутрішні резерви, використання яких при принципово нових підходах може забезпечити значний підйом економіки ОПК і, як наслідок, розширення можливостей у переоснащенні ЗСУ. При певних умовах ОПК України спроможний організувати виробництво багатофункціональних ракетних комплексів, багатофункціональних корветів (в кооперації з міжнародними компаніями), систем і засобів ППО і ПРО, бойових літаків і вертольотів, літаків військово-транспортної авіації, бронетанкової техніки, танкових двигунів, газотурбінних двигунів для кораблів, переносних зенітних ракетних комплексів, керованих ракет класів „повітря-повітря” і „повітря-земля”, реактивних комплексів залпового вогню, протитанкових ракетних комплексів, керованих і некерованих авіабомб, радіолокаційного озброєння з спеціальною елементною базою, окремих видів артилерійсько-стрілецького озброєння, засобів звуко- і радіотехнічної, оптичної, акустичної розвідки, радіорозвідки і радіоподавлення; авіаційних засобів навігації, посадки, зв'язку та забезпечення безпеки польотів; вибухових речовин, деяких видів боєприпасів тощо. Україна має значні здобутки у створенні інформаційних технологій, які нині вважаються основою технічного прогресу. Вони можуть використовуватися для розроблення систем зв'язку і телебачення, обчислювальної техніки, систем управління складними об'єктами, а також для вирішення багатьох проблем машинобудування, хімічної промисловості, приладобудування, медицини тощо. Майже всі потрібні для створення інформаційних технологій надчисті монокристалічні матеріали (близько 160 видів) можуть вироблятися в Україні. Значна частина технологій має подвійне призначення. До них відносяться технології виробництва нових композиційних металевих, алюмінієвих та легких броньованих матеріалів на основі титанових сплавів; технології виробництва двигунів з підвищеними експлуатаційними характеристиками; технології виробництва лазерних приладів систем управління, що забезпечують конкурентоспроможність вимірювальної апаратури; технології виготовлення

базових оптичних елементів для приладів авіаційної та космічної техніки. На жаль, необхідно зазначити, що ОПК як сектор високих технологій, сьогодні є практично незатребуваним, еволюційно деградує, втрачаючи напрацьовані раніше виробничий потенціал і науково-технічні розроблення. Тенденції країн-сусідів в переоснащенні ЗС Зміна протягом останніх років геостратегічного простору та наявність у більшості країн регіону власних програм переозброєння зумовлює необхідність для України мати адекватну зброю стримування. На сьогодні основні статті закупівлі ОВТ країн, що оточують Україну, спрямовані на посилення стратегічного компонента та збільшення загальних військових потужностей з акцентом на ударні та розвідувальні комплекси; розвиток мобільності та взаємосумісності ОВТ, націленої на забезпечення взаємодії з партнерами військової коаліції; розвиток окремих видів ОВТ в межах військової спеціалізації. Переважна більшість цих країн провела диверсифікацію джерел постачання ОВТ. А тому основними реальними шляхами підтримання їх у боєздатному стані в основному залишаються: поетапна модернізація як основний курс, спрямований на розширення можливостей виготовлення та удосконалення ОВТ підприємствами й організаціями вітчизняного ОПК; своєчасна технічна перевірка і продовження гарантійних термінів експлуатації ОВТ; відновлення і розвиток системи технічного супроводження та обслуговування наявних ОВТ, регулярне проведення планових профілактичних робіт і своєчасного ремонту; уніфікація і скорочення номенклатури ОВТ, що знаходяться на озброєнні ЗСУ. Глибока криза в економіці та повільні темпи виходу з неї не залишають сподівань на швидке переоснащення ЗСУ новітніми зразками основних видів ОВТ. Проблема організації їх власного виробництва, незважаючи на свою значущість і актуальність, може вирішуватися тільки після подолання економічної кризи і значного зростання обсягів бюджетного фінансування на закупівлю ОВТ та проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. В умовах, що склалися на сьогодні, все більше країн розглядають поетапну модернізацію ОВТ як один з основних напрямів підвищення ефективності бойового

потенціалу своїх збройних сил. Однак не всі системи ОВТ можуть бути модернізовані. Можливості модернізації деяких із них можуть бути вже вичерпані або обмежені. Крім цього, більшість ОВТ ЗСУ була розроблена і виготовлена за межами України, що ускладнює проведення їх модернізації з причин відсутності відповідного вітчизняного досвіду в їх розробленні та удосконаленні. У багатьох випадках є доцільним або навіть необхідним залучення головних розробників і виробників озброєння і військової техніки, які плануються модернізувати. Однак слід зауважити, що сьогодні в Україні унаслідок мізерних обсягів державного оборонного замовлення призупинено чи неприпустимо розтягнуто виконання більшості пріоритетних робіт з розробки і виробництва ОВТ, практично не проводиться планове технічне оновлення оборонних виробництв, не створюються і не впроваджуються сучасні технології для проектування, випробування і виробництва перспективних ОВТ, інформаційних систем та спеціальної елементної бази. До цього часу залишаються невирішеними проблеми зниження якості продукції оборонного призначення та скорочення технологічної готовності ОПК до переозброєння ЗСУ сучасними ОВТ. Майже 95 % підприємств і організацій не мають сучасної високотехнологічної бази. Слід також зазначити, що за наявних фінансово-економічних умов лише створення корпорацій, концернів, холдингів, фінансово-промислових груп не може радикально покращити ситуацію в ОПК. Потрібно ще стабілізувати фінансово-економічну ситуацію в країні, забезпечити стале і в необхідних обсягах фінансування державного оборонного замовлення, сформувати внутрішній ринок ОВТ, створити сприятливі умови для проведення реформ в ОПК тощо.

#### **1.4 Особлива роль, функції та маркетингові завдання приватних підприємств-виробників стратегічної сфери**

Оборонно-промисловий комплекс – один із пріоритетних напрямів промисловості України, враховуючи напружену ситуацію на Сході. Аби галузь розвивалась, а військова продукція була якісною, необхідно залучати приватні підприємства до розробок.

Для повноцінного виходу оборонної продукції на міжнародний ринок насамперед необхідно врегулювати законодавче поле. Йдеться про рівні умови для всіх підприємств ОПК, лібералізацію системи військово-технічного співробітництва.

Серед не менш актуальних проблем державно-приватного співробітництва – виплата роялті. В Україні є дуже багато підприємств – розробників військової техніки, чиї напрацювання передають державним підприємствам для подальшого серійного виробництва. Однак вони досі не можуть отримати роялті за свої розробки, а інколи це суттєві суми.

Як свідчить практика, загалом виробництво зброї та військової техніки в Україні має важливе значення не тільки для безпеки держави, але й для зростання економіки в цілому, покращення міжнародного іміджу держави.

Україна успадкувала майже 30% ОПК СРСР, а це до 2000 підприємств, переважно державних. На сьогоднішній день залишилося понад 200 компаній, 135 із яких є державними (підпорядковані ДК «Укроборонпром», Державному космічному агентству України та Міністерству оборони України). Левову ж частку всієї оборонної продукції виробляють майже 40 приватних підприємств.

Фахівці YouControl дослідили діяльність підприємств оборонно-промислового комплексу та визначили, які державні та приватні компанії зайняли лідируючі позиції за виручкою та часткою експорту у 2020 році.

Серед понад півтори тисячі компаній аналітики визначили топ-10 юридичних осіб різної форми власності за виручкою у 2020-му році. Також — топ-10 виключно приватних компаній українського ОПК за виручкою у тому ж році, а ще сформували рейтинг топ-10 найбільших експортерів зброї та військової техніки.

Лідери за виручкою

У топ-10 компаній українського ОПК за виручкою у 2020-му році входять дев'ять компаній державної форми власності. Беззаперечним лідером галузі (і недержавним підприємством) є ПрАТ «Мотор Січ» з виручкою у 11,4 млрд грн. На другому місці - ДП «Антонов» (7,5 млрд грн), на третій позиції - ДП ДККБ «Луч» (3,8 млрд грн).

#### ОПК без державного менеджменту

Приватні компанії швидко адаптуються до потреб ринку та активно збільшують свою частку на ринку, зазначають у YouControl.

Беззаперечним лідером за виручкою у 2020 році серед приватних компаній ОПК є вже згадана ПрАТ «Мотор Січ».

На другій позиції - ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» (майже 1 млрд виручки), який належав п'ятому президенту України Петру Порошенку, а наразі входить у фінансово-промислову групу Сергія Тігіпка ТАС.

На третьому місці - ПрАТ «Фед» (873 млн грн). П'ятірку лідерів замикають ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання «Практика», з виручкою у 534 млн грн та ТОВ «Укроп» — 355 млн грн.

#### Топ експортерів

Перше місце знову за «Мотор Січ» — за різними підрахунками від 3,1 до 3,7 млрд грн. Основними ринками збуту компанії є Китай, — до 65% експорту та ОАЕ — до 10%.

На другому місці - приватна компанія Фед з річним експортом у 106–158 млн грн. Географія експорту на більш ніж 90% зосереджена на Китаї.

Трійку лідерів замикає ТОВ «Суднобудівний завод «Океан» — 100–150 млн грн експортної виручки. Вона походить від всього лише двох країн — Нідерландів (60%) та Панами (40%).

«Присутність чотирьох приватних компаній в рейтингу найбільших експортерів зброї та військової техніки підтверджує їхню високу конкурентоздатність. А реформування державного оборонного замовлення та використання системи Prozorro для закупівель Міністерством оборони сприятиме підприємствам з приватного сектору ОПК ще більше нарощувати виробничі потужності та частку експорту», — зазначили аналітики YouControl.

Отже, цілком логічним було б створення належних умов для розвитку приватних підприємств. Саме такий підхід дозволить максимально забезпечити потреби оборони, а також зберегти експортний потенціал країни й унеможливити «тотальну імпортизацію» оборонного комплексу. Проте представники оборонного бізнесу кажуть, що їх розвиток стримує державна монополія.

Існує думка, що в першу чергу необхідно впроваджувати відкриті тендери, залучати парламентський і цивільний контроль до процесу державних закупівель. Наразі ж система занадто утаємничена. Це не дає змоги оперативно відслідковувати нові пропозиції приватного сектора й об'єктивно оцінювати якість продукції.

Огляд літератури. Теоретичні засади маркетингової діяльності суб'єктів ринку розглядались у роботах Ф. Котлера, А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.Ф. Войчак, Н.В. Куденко, О.О. Беляєв, Т.Є. Оболенська, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, В.Л. Коріньєв, Т.О. Примак, В.П. Пилипчук, Є.В. Крикавський, М.А. Окландер, А.В. Федорченко. А також використані статті та огляди Аванасової Н. Е. , Колодяжної Т. В., Згурця С. Г., Боднарчука Р.

## **Висновки до розділу 1**

Підприємство повинне мати таку маркетингову систему, яка б давала йому змогу максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Планування маркетингу є необхідним елементом системи управління, його сутність, з одного боку, полягає у впливі на координацію маркетингової діяльності цієї або іншої соціально-економічної системи в рамках заздалегідь обраної траєкторії (стратегії) її поведіння. З іншого боку, планування маркетингу – це процес завчасного розроблення, прийняття й оцінки взаємозалежної сукупності маркетингових рішень, здійснення яких дає змогу збільшити ймовірність успішного результату узгодження попиту та пропозиції, задоволення потреби покупця й забезпечення запланованого прибутку. Знання філософії маркетингу, вміння керувати бізнес-ідеями не можуть бути достатніми для організації ефективного підприємництва. Для цього необхідний ще й інструментарій, тобто сукупність способів, методів, за допомогою яких можна було б впливати на покупців і інших суб'єктів системи маркетингу для досягнення поставлених цілей, яким є маркетинг-мікс. Усі напрями вдосконалення маркетингу повинні реалізовуватися системно, комплексно.

Щодо застосування маркетингових стратегій на підприємствах стратегічної сфери, у тому числі і на підприємствах ОПК, зазначимо наступне:

1. Маркетинг у стратегічній сфері є процесом встановлення і підтримки тривалих, стійких, взаємовигідних стосунків з іноземними державами в області розробки, виробництва, ввезення, вивезення, експлуатації, гарантійного, постгарантійного обслуговування і капітального ремонту продукції військового призначення. Він здійснюється відповідно до загальноприйнятих для вказаної діяльності правил, норм і закономірностей, в той же час дуже специфічний і багатоаспектний, що визначає ряд особливостей. Найбільш закритим та загадковим у стратегічній сфері є саме оборонно-промисловий комплекс. (ОПК).

2. Воєнно-політичне керівництво більшості промислово розвинутих країн розглядають ОПК як важливу складову системи національної безпеки країни і вживають активних заходів щодо його підтримання і розвитку. Свою основну мету в сфері оборонно-промислової політики вони вбачають у збереженні ефективно функціонуючого ОПК, спроможного вирішувати поставлені перед ним завдання в інтересах національної безпеки та оборони країни.

3. Ситуація, що склалася на сьогодні у вітчизняному ОПК, характеризується значним скороченням або припиненням виробництва важливих для національної безпеки та оборони ОВТ, старінням матеріально-технічної бази науково-технічних і виробничих структур, серйозним розривом відносин між наукою і виробництвом, низьким рівнем розвитку інноваційного та венчурного підприємництва, низькою спроможністю розробляти і виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Руйнація ОПК призведе до різкого обмеження можливостей в забезпеченні боєздатного стану ЗСУ та значного скорочення можливостей інтеграції України в обороні, економічні та політичні міжнародні структури.

4. Проблема власного виробництва може вирішуватися тільки після подолання економічної кризи і значного зростання обсягів бюджетного фінансування ОПК.

5. Цілком логічним було б створення належних умов для розвитку приватних підприємств. Саме такий підхід дозволить максимально забезпечити потреби оборони, а також зберегти експортний потенціал країни й унеможливити «тотальну імпортизацію» оборонного комплексу. Проте представники оборонного бізнесу кажуть, що їх розвиток стримує державна монополія.

## **Розділ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ»**

### **2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства**

ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» — суднобудівне приватне акціонерне товариство в Києві. Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) — акціонерне товариство, яке має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Завод до кінця 2018 року входив до складу групи компаній «Укрпромінвест». Приватне акціонерне товариство «Завод «Кузня на Рибальському» є одним з найстаріших підприємств Києва — завод заснований в 1862 році як механічне підприємство зі сталеливарним виробництвом, а у 1928-му завод зайнявся суднобудуванням. Для формування вдалої маркетингової стратегії на такому визначному та стратегічно важливому підприємстві як «Завод «Кузня на Рибальському» вкрай важливим є врахування та розуміння його історії.

Завод був заснований в 1862 році інженером-технологом Федором Донатом. Спершу це було механічне підприємство зі сталеливарним виробництвом.

1868: Заводом виготовлені металеві конструкції для нового мосту через р. Дніпро, будівництвом якого керував відомий інженер Струве.

1889: Перетворення товариства «Донат, Липківський і К» у «Київський машинобудівний завод».

1894: Завод переходить у власність акціонерного товариства «Південноросійський машинобудівний завод». У цей час завод спеціалізувався на виробництві чавунного лиття, а також машин для винокурних, цукрових заводів і млинів.

Робітники заводу входили до складу марксистських гуртків київського «Союзу боротьби за визволення робітничого класу» й брали участь в революції 1905 року.

У 1913 році завод опанував виробництво буксирних пароплавів. У березні 1919 року завод було націоналізовано.

1924: Постановою Київського губернського виконкому «Південноросійський машинобудівний завод» був перейменований в завод «Ленінська кузня».

1929: До цього року завод «Ленінська кузня» не мав спеціалізації, однак після надходження в 1929 році великого замовлення від Дніпровського річкового пароплавства було прийнято рішення про розширення виробничих потужностей і технічне переоснащення підприємства. Всього на переоснащення й розширення заводу в 1930—1934 рр. було виділено 22 млн карбованців, обладнання для заводу виготовляли московський завод «Червоний пролетарій», ленінградський «Червоний путиловець» і горьковський «Двигун революції».

1931: Був спущений на воду буксирний пароплав з суцільнозварним корпусом потужністю 150 к.с.

1932: Було побудовано новий котельний цех заводу об'ємом 100 тис. м<sup>3</sup>. На Рибальському півострові була побудована суднобудівна верф, яка забезпечувала можливість будівництва до 30 суден на рік. Почали будувати річкові буксирні пароплави потужністю 300 к.с.

1934: Будівництво річкових буксирних пароплавів потужністю 400 к.с., на які були встановлені клапанні парові машини власного виробництва.

1941: Влітку на заводі було освоєно ремонт кулеметів, артилерійських систем й іншого озброєння для радянської армії; робітники заводу брали участь в будівництві укріплень і барикад. З наближенням до міста лінії фронту основне обладнання заводу було евакуйовано на схід, до Татарської АРСР, де завод почав випуск військової продукції

1950: Було повністю завершено відновлення заводу.

1954: Завод опанував виробництво середньотоннажних морських рибопромислових суден, багатоковшевих землечерпалок та інших земснарядів.

1957: Завод опанував виробництво суднових машин і котлів.

1959: Завод опанував випуск устаткування для хімічної промисловості.

1954—1962: Початок будівництва середніх морських рибальських траулерів з кормовим траленням, оснащених двигуном потужністю 800 к.с. і гвинтом регульованого кроку з дистанційним управлінням власного виробництва, з механізмами для вибору знаряддя для ловлі риби та потокові лінії для її обробки, консервним цехом, потужним холодильним обладнанням, рибопошуковими приладами.

Значний обсяг від загального обсягу виробництва займало машинобудування. Завод виробляв великий асортимент котлоагрегатів, насосів, оснащення для хімічної промисловості, гвинти регульованого кроку, морозильне обладнання та ін.

1986: Завод виконував великий обсяг робіт з ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС.

На момент розпаду СРСР на заводі працювало понад 6000 працівників.

22 травня 1993 року побудований і в 1994 — введений до складу військово-морських сил України корвет проєкту 1124М «Луцьк».

1995: Зміна форми власності та перетворення у відкрите акціонерне товариство «Завод „Ленінська кузня“».

З 1995 по 1998 рік виробництво на заводі практично зупинилося.

1999: У вересні був спущений на воду побудований заводом річковий суховантаж-контейнеровоз «РОВО-1», виготовлений на замовлення нідерландської фірми.

2000: В кінці травня був спущений на воду побудований заводом суховантаж вантажністю 1,5 тис. тон, виготовлений на замовлення німецької фірми "Schiffswerft Schlomer GmbH Co. KG.

11 жовтня 2001 року було спущено на воду побудований заводом річковий суховантаж «У408», призначений для транспортування контейнерних і сипучих вантажів.

У 1991—2002 рр. на заводі був побудований і 15 березня 2002 — спущений на воду і введений до складу військово-морських сил України корвет «Тернопіль».

У лютому 2004 року на заводі почалося виробництво двох річкових бронекатерів проєкту 58150 «Гюрза» для прикордонної служби Узбекистану (їх виробництво було завершено в грудні 2004).

У 2011—2012 рр. на заводі були побудовані перші два 7,4-тонні катери «UMS -1000»

25 жовтня 2012 року на заводі відбулася урочиста церемонія закладки двох малих броньованих артилерійських катерів проєкту 58155 «Гюрза-М» для військово-морських сил України

Від 2012 року підприємство опанувало виготовлення металоконструкцій для будівництва Подільського мостового переходу

У 2013 році на підприємстві було освоєно випуск 40-мм автоматичного гранатомета УАГ-40.

У 2014 році на заводі був побудований ще один катер «UMS -1000» (31 липня 2014 року включений до складу Маріупольського загону морської охорони ДПСУ під найменуванням ВГ-22).

24 вересня 2014 на виставці «Зброя та безпека-2014» завод «Ленінська кузня» представив нові розробки:

- бойовий модуль для бронетехніки ПБМ (до складу якого входять 12,7-мм кулемет «Утьос» й 40-мм гранатомет УАГ-40 з оптикою виробництва Ізюмського приладобудівного заводу)
- демонстраційний зразок бойової машини «Скорпіон» (переобладнаний ГАЗ-66 з бойовим модулем ОБМ)

30 січня 2015 було оголошено, що завод почав роботи зі створення нових бронемашин: 10-тонної «Тритон».

У квітні 2015 року підприємства ВАТ Завод «Ленінська кузня», ПАТ «Чернігівський завод радіоприладів» і ХК «Укрспецтехніка» завершили розробку проєкту захисту державного кордону.

До початку серпня 2015 року чисельність працівників підприємства становила 350 осіб, завод виконував судноремонтні роботи й продовжував будівництво двох бронекатерів «Гюрза-М» для ВМС України (замовлених міністерством оборони України в 2012 році).

31 серпня 2015 було оголошено, що підприємство завершує розробку бронемашини «Тритон», перший зразок якої планується виготовити до кінця 2015 року. 22 вересня 2015 завод представив демонстраційний зразок бронемашини «Тритон» на збройовій виставці «Зброя та безпека-2015».

15 жовтня 2015 державна прикордонна служба України замовила заводу будівництво малого патрульного катера для морської охорони ДПСУ вартістю 14,96 млн гривень.

10 листопада 2015 завод спустив на воду перші два артилерійські катери «Гюрза-М» для ВМС України, які згодом отримали назви «Аккерман» і «Бердянськ».

7 квітня 2016 року у заводі були закладені ще 4 бронекатери «Гюрза-М» для ВМС України.

28 грудня 2016 року на заводі було урочисто закладено перші два десантно-штурмових катери проєкту 58181 «Кентавр».

30 березня 2017 року на річних загальних зборах акціонерів публічного акціонерного товариства «Завод «Ленінська кузня», які відбулися 30.03.2017 року, акціонерами товариства було прийнято рішення про зміну найменування товариства на приватне акціонерне товариство «Завод «Кузня на Рибальському»

Протягом червня 2017 року завод спустив на воду другу серію артилерійських катерів «Гюрза-М» для ВМС України, які згодом отримали назви «Вишгород», «Кременчук», «Лубни» і «Нікополь».

В жовтні 2017 року під час міжнародної виставки «Зброя та безпека — 2017» завод представив аналог радянської корабельної шестиствольної 30-мм зенітної автоматичної артилерійської установки АК-306.

У вересні 2018 року було спущено на воду перші два десантно-штурмові катери проєкту 58503.

На III міжнародній виставці оборонної промисловості ADEX-2018 у Баку завод «Кузня на Рибальському» презентував проєкт нового швидкохідного ракетного катеру «Веспа».

На сьогоднішній день можна стверджувати, що підвищені вимоги до столичного заводу сприяли зростанню загального технічного рівня, підготовці кадрів, творчої організації виробництва, внаслідок чого завод «Кузня на Рибальському» не загубився серед велетнів вітчизняного суднобудування, розташованих біля моря — в Миколаєві, Херсоні, Керчі. Технічний потенціал заводу дозволяв будувати судна і плавзасоби практично будь-якого призначення з вимірами, які максимально використовують пропускну можливість шлюзів та мостів на Дніпрі. Завдяки цьому будівництво суден і споруд особливої складності завжди вважалося найдоцільнішими саме на стапелях верфі «Кузня на Рибальському». Завод має значний досвід у будівництві морозильних траулерів і тунцелова, автоматизованих землечерпалок, танкерів-хімвозов, протичовнових кораблів, науково-дослідних і геолого-розвідувальних судів. Досягнутий науково-технічний рівень

виробництва сприяв визнанню високого міжнародного авторитету заводу, продукція якого експортується до Фінляндії, Болгарії, Туреччини, Румунії, В'єтнаму, Індії, Сенегалу, Іраку, Індонезії, Мозамбіку, Єгипту та інших країни. Висококваліфікований персонал, який має великий досвід роботи, забезпечує виготовлення машинобудівної продукції будь-якої складності. Підприємство постійно відвідують делегації та окремі бізнесмени з різних країн світу, що дозволяє розширювати ділові контакти. Судна на заводі «Кузня на Рибальському» будуються під наглядом найвідоміших світових класифікаційних товариств:

- Регістр Ллойда (LRS),
- Німецький Ллойд (GL),
- Бюро Верітас (BV).

Сьогодні ПрАТ«Завод «Кузня на Рибальському» може будувати цілу лінійку суден:

- Швидкісні патрульні катери водотоннажністю 10 — 120 т;
- Малі сторожові кораблі водотоннажністю 400—500 т для охорони закритих морів і дальньої прибережної зони;
- Патрульні кораблі відкритого моря водотоннажністю 1600—1800 т;
- Рибопромислові судна потужністю до 4000 кВт;
- Буксири портові буксири й рятувальники, сміттєзбирачі й пожежні судна;
- Універсальні суховантажні судна і контейнеровози вантажністю до 4500 т;
- Танкери, хімвози дедвейтом до 5000 т;
- Судна технічного флоту: багаточерпакові земснаряди, землесоси, ґрунтовідвізні шаланди;
- Баржі несамохідні;
- Плавучі доки вантажністю 2500 — 3000 т;

- Корпуси суден різного призначення.

Поряд з суднобудуванням та кораблебудуванням завод має високорозвинуте машинобудівне виробництво.

На сьогоднішній день ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» є єдиним в Україні підприємством, спроможним виробляти великі рибопромислові судна, танкери, сухогрузи, контейнеровози, а також патрульні та десантні катери. Також з 2014 року підприємство, відповідно до нагальної державної необхідності та ситуації, що склалася в державі, віднайшло ресурси та у найкоротші терміни налагодило виробництво військової техніки та озброєння, а саме корабельних гармат, гранатометів різних типів, боєприпасів до них, та веде розробку низки озброєння для української армії та ряду закордонних замовників.

Варто звернути увагу на основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському», які мали місце на момент створення маркетингового підрозділу на підприємстві для втілення нових завдань, продиктованих розвитком виробництва та бажанням підприємства вийти на міжнародний ринок з військовою продукцією.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз фінансового стану ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» за період 2017- 2018 рр.**

Стаття	2017	2018	Відхилення даних 2018 р. Від даних 2017 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	776179	1162274	49,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(731697 )	( 1002421 )	36,99
Валовий: прибуток	44482	159853	Зросло у 3,59 рази
Інші операційні доходи	115212	376247	Зросло у 3,26 рази
Адміністративні витрати	( 37746 )	( 127365 )	Зросло у 3,26 рази
Витрати на збут	( 2142 )	( 12231 )	Зросло у 5,71 рази

Інші операційні витрати	( 99069 )	( 332291 )	Зросло у 3,35 рази
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	99069	332291	Зросло у 3,35 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	20737	64213	Зросло у 3,09 рази
Інші фінансові доходи	12378	13801	11,49
Фінансові витрати	( 9823 )	( 15577 )	58,58
Інші витрати	( 0 )	( 21000 )	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	23292	41437	77,90
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4671	-8322	78,16
Чистий фінансовий результат: прибуток	18621	33115	77,84

Таблиця 2.2

**Аналіз сукупного доходу ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» за період 2017- 2018 рр.**

Стаття	2017	2018	Відхилення даних 2018 р. Від даних 2017 р., %
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	49962	2944	- 94,10
Інший сукупний дохід	73806	0	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	123768	2944	- 97,62
Інший сукупний дохід після оподаткування	123768	2944	- 97,62
Сукупний дохід	142389	36059	- 74,67

Таблиця 2.3

**Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» за період 2017- 2018 рр.**

Статті витрат	2017	2018	Відхилення даних 2018 р. Від даних 2017 р., %
Матеріальні затрати	780525	1047889	34,25

Витрати на оплату праці	58545	102407	74,92
Відрахування на соціальні заходи	16428	25702	56,45
Амортизація	9403	11801	25,50
Інші операційні витрати	192513	42874	-77,73
Разом	1057414	1230673	16,39

Таблиця 2.4

**Аналіз показників прибутковості акцій ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» за період 2017- 2018 рр.**

Назва показника	2017	2018	Відхилення даних 2018 р. від даних 2017 р., %
Середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	3430354	3430354	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	5.4283	9.65352	77,83
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	5.4283	9.65352	77,83

**2.2. Аналіз особливостей маркетингової діяльності підприємства-виробника військової техніки та озброєння.**

У ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» відсутня окрема структура управління маркетингом. Управлінням маркетингом здійснюється директором із зовнішньоекономічної діяльності. З цією метою він вивчає ринок збуту робіт і послуг, здійснює пошук нових постачальників матеріалів і нових замовників, крім того, займається зміцненням зв'язків з організаціями, з якими вже налагоджені економічні відносини, і проводить широку рекламу продукції та виконуваних видів робіт і послуг.

Функції та завдання щодо аналізу ринків збуту, пошуку нових контрагентів та нових закордонних ринків збуту стратегічної продукції (військової продукції та озброєння), проведення повного ребрендингу підприємства після зміни назви з ВАТ «Ленінська кузня» на ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському», формування маркетингового плану та проведення

масштабної рекламної кампанії були покладені на створений у 2018 році відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.5

**Основні завдання маркетингової стратегії ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському»**

Завдання	Опис
<p>Визначення напрямків і планування рекламних кампаній.</p>	<p>Формування рекламної стратегії, заснованої на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційної та інвестиційної діяльності.</p> <p>Планування робіт із проведення рекламних кампаній: Вивчення сегментів ринку, на яких планується рекламувати товар. Визначення цілей рекламної кампанії. Вироблення основної ідеї рекламної кампанії. Визначення типів конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики й ін.) і їхнього оптимального сполучення. Вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, колірнього і музичного оформлення. Прогнозування термінів дії реклами. Визначення витрат, необхідних для проведення рекламної кампанії.</p> <p>Вивчення ринку збуту і купівельного попиту з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів і термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яке має бути спрямована реклама, орієнтування реклами на цільові групи за фахом, віком, купівельною спроможністю, статтю.</p> <p>Збір і систематизація інформації про рекламу продукції підприємств-конкурентів.</p> <p>Аналіз впливу діючих і проведених рекламних заходів на зміну попиту на вироблену продукцію або чинні.</p>
<p>Організація рекламних кампаній.</p>	<p>Робота з рекламування виробленої підприємством продукції чи діючих послуг з метою їхнього просування на ринки збуту.</p> <p>Планування участі підприємства у виставках, ярмарках.</p> <p>Укладення договорів з оргкомітетами виставок, ярмарків.</p> <p>Підготовка рекламних та інформаційних матеріалів.</p> <p>Підбір і підготовка персоналу, що бере участь у виставках, ярмарках.</p> <p>Оформлення акредитацій, запрошень, пропусків на виставки для ділових партнерів.</p> <p>Укладення угод щодо рекламування продукції чи послуг зі сторонніми організаціями у випадках повномасштабної реклами на телебаченні, у засобах масової інформації, міському суспільному транспорті, ін.</p> <p>Встановлення зв'язків з діловими партнерами і розширення зовнішніх зв'язків з метою удосконалення рекламної діяльності.</p> <p>Складання кошторису рекламних витрат.</p>
<p>Розробка рекламних</p>	<p>Розробка рекламних текстів, ескізів і макетів каталогів, буклетів, проспектів, тощо і підготовка їх для затвердження директором підприємства.</p> <p>Забезпечення при розробці рекламних матеріалів дотримання норм суспільної моралі, правил конкурентної боротьби, Закону України "Про рекламу".</p> <p>Розробка фірмового стилю підприємства, підготовка</p>

матеріалів.	сувенірних рекламних продуктів поліграфічного і промислового характеру (блокнотів, календарів, канцелярського приладдя з логотипами підприємства тощо) для розповсюдження їх серед працівників підприємства, що вступають у ділові відносини з контрагентами. Розробка планів виставочних стендів.
Дотримання виконання вимог стандартів.	Дотримання виконання вимог стандартів системи менеджменту якості ISO 9001:2015 та документів СМЯ підприємства.
Здійснення зовнішньоекономічної діяльності: пошук потенційних замовників, аналіз зовнішніх ринків, організація поставок.	Комплексне вивчення і аналіз зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції. Розробка поточних та перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності Заводу, стратегічних рішень з орієнтацією на ринок (умови попиту та конкуренції). Пошук шляхів швидкого і ефективного збуту нової продукції або продукції, одержаної за допомогою нової технології. Робота з проведення експортно-імпортних операцій. Робота з вивчення кон'юнктури цін та вироблення форм взаємовідношень (контрактна довгострокова основа, одноразова закупівля тощо) і готує матеріали для укладання контрактів з іноземними фірмами, організує реєстрацію зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в органах реєстрації. Забезпечує декларування і своєчасне митне оформлення експортно-імпортних вантажів за контрактами. Організація експортно-імпортних поставок.

Важливим моментом та критичною особливістю маркетингової діяльності на підприємствах, що виробляють зброю, є абсолютна неможливість провести будь-які розрахунки для оцінки ефективності маркетингової діяльності через повну закритість необхідних для цього фінансових та економічних даних: доступ до фінансово-економічних показників і, навіть, відпускна ціна на будь-яку зброю чи військову техніку є повністю або частково обмеженим для більшості фахівців підприємства, навіть для маркетологів. На підприємстві стратегічної сфери фахівці з маркетингу вимушені працювати у надзвичайно жорстких умовах обмежень без жодних економічних даних майже наосліп. Це призводить до неможливості планування базуючись на економічних даних та розрахунках. Також відрізняються і критерії споживачів таких товарів, на які можна розраховувати при плануванні маркетингової діяльності. На відміну від продукції цивільного призначення, при виробництві якої в умовах ринкової економіки основним критерієм вибору того або іншого конструктивного

варіанту виробу є його економічна ефективність, стосовно військової продукції використовується комплексний критерій: бойова ефективність - вартість - час. Це є принципово іншим підходом ніж при виборі будь-якого іншого товару.

Також важливою особливістю стратегічної сфери, а особливо оборонно-промислового комплексу, є те, що відпускна ціна на військову продукцію встановлюється окремо для кожного покупця і може суттєво коливатися не тільки в залежності від партії товару на умов постачання, а й від геополітичної ситуації, регіону постачання та можливостей самого покупця. Часто основним фактором формування ціни є політичний фактор і ціна не розраховується, а встановлюється державою. Нічого подібного не може бути у сфері торгівлі будь-якою іншою продукцією

Основні завдання підрозділу маркетингу підприємства визначені керівництвом ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» :

- Здійснювати безпосередню підготовку участі підприємства у міжнародних виставках.
- Здійснювати комунікацію з організаторами міжнародних спеціалізованих виставок.
- Брати участь у розробці загальної концепції виставкової діяльності підприємства та підготовці рекламних кампаній.
- Брати участь у підготовці рекламних матеріалів підприємства.
- Готувати відповідні матеріали заяви, інформацію, повідомлення, потрібні для участі підприємства в міжнародних заходах виставкового характеру.
- Брати участь у розробці загальної концепції іміджевої політики підприємства.
- Брати участь у розробці сайта підприємства та його інформаційному наповненні.

Перелік маркетингових заходів, які здійснювались підприємством протягом 2018-2019 років, включаючи організації спуску на воду військових кораблів та плани підготовки до міжнародних виставок озброєння та військової техніки:

- проведення ребрендингу підприємства (зміна назви, логотипу, розробка бренд-буку, зміна корпоративних кольорів);
- організація виставок у Азербайджані, Туреччині, ОАЕ, Єгипті, Україні;
- розробка дизайну стендів підприємства та укладені договори із забудовниками стендів та дизайнерами;
- розробка дизайну нових рекламних матеріалів: каталогів, буклетів, листівок;
- розробка та створення рекламної та сувенірної продукції;
- складення кошторисів участі підприємства у міжнародних виставках;
- кошториси та програми урочистих спусків на воду військових катерів за участі членів РНБО та Міністра оборони;
- проведення ребрендингу підприємства (зміна назви, зміна логотипу, затвердження нового корпоративного дизайну).

Виходячи з поставлених завдань та враховуючи обмежений набір маркетингових інструментів та обмежений (або заборонений) доступ до фінансових та бухгалтерських даних, підрозділом маркетингу буде розроблена маркетингова стратегія, яка б підходила до наявних даних та умов. Це скоріше комплекс маркетингових заходів, аніж повноцінна маркетингова стратегія. Однак вона найбільш прийнятна для підприємств ОПК. Комплекс маркетингових заходів, що був затверджений, складався з:

- розробки нового логотипу у зв'язку зі зміною назви з «Ленінська кузня» на «Завод «Кузня на Рибальському» (старий логотип – додаток А, новий – додаток Б);
- вибору корпоративних кольорів, розробка бренд-буку, який включає гамму кольорів, дизайн логотипів українською, російською та англійською мовами, дизайн бланків, конвертів, візитних карток, пакетів;

- зміни дизайну сайту відповідно до нового логотипу та корпоративних кольорів;
- аналізу перспективності участі у міжнародних виставкових заходах та плану участі підприємства у виставках військової продукції на 1 рік;
- розробки нових рекламних матеріалів з урахуванням нових військових розробок підприємства (озброєння та боєприпаси) для участі у виставках та інших міжнародних заходах (зустрічах, переговорах, конференціях).

Старі рекламні матеріали: додатки В, Г, Д, Е.

Новий каталог: додаток Є.

Нові рекламні проспекти: додатки Ж, З, И.

Рекламні плакати: додатки І, Ї, Й, К.

Буклети: додатки М, Н, Л.

Дизайни стенду на виставці: додатки О, П, Р, С.

Особливість ринку озброєнь полягає в тому, що традиційні рекламні інструменти, такі як рекламна продукція (листівки, буклети, брошури), публікації в ЗМІ, участь у виставках, хоч і не є методом формування потреб і впливу на попит, а носять переважно іміджевий характер, однак є важливим і чи не єдиним маркетинговим інструментом у стратегічній сфері. Тому найголовнішою маркетинговою подією в стратегічній галузі є щорічний виставковий захід «Зброя та Безпека», що не має аналогів в Україні. ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» є щорічним учасником виставки.

Міжнародна спеціалізована виставка "Зброя та безпека" і Міжнародний авіакосмічний салон "Авіасвіт - XXI" - це простір, де демонструються досягнення українського і світового авіа- та ракетобудування, оборонно-промислового комплексу. Протягом роботи виставок пропонуються

майже необмежені можливості для безпосереднього спілкування з конструкторами, замовниками та виробниками авіаційної, військової та спеціальної техніки, ознайомлення з перспективними проектами, новітніми розробками, обміну досвідом та пошуку нових партнерів.

Міжнародні виставкові заходи сприяють визначенню важливих орієнтирів сьогоdnішнього й майбутнього переоснащення збройних сил, правоохоронних органів, спеціальних служб та всіх тих, чия діяльність безпосередньо пов'язана із гарантуванням національної безпеки і оборони, а проведення у спільному форматі Міжнародної спеціалізованої виставки "Зброя та безпека" і Міжнародного авіакосмічного салону "Авіасвіт - XXI" - яскравий цьому приклад.

Міжнародний форум "Зброя та безпека" втілює розвиток сучасних підходів до озброєння, технічного оснащення правоохоронних органів і Збройних Сил України, щороку демонструючи кращі зразки новітніх вітчизняних та іноземних розробок. Відповіддю на виклики сьогодення стало нарощення потенціалу виставки - розширення її експозицій, наближення до рівня провідних збройових салонів світу, підвищення якості представленої продукції. Це особливо важливо тепер, коли першочергового значення набувають питання розвитку та створення досконалої технічної бази підрозділів, відповідальних за підтримання суспільної безпеки, протидію терористичним загрозам та запобігання надзвичайним ситуаціям.

Виставкові заходи "Зброя та безпека" та "Авіасвіт - XXI" стали важливим каналом комунікації з потенційними партнерами і ефективним майданчиком для демонстрації пропозицій від іноземних та вітчизняних виробників. Щоразу на стендах учасників демонструються високотехнологічні зразки техніки та перспективні розробки. Результатом подальшої кропіткої спільної роботи науковців, промисловців та військових стала поява нових видів озброєння і військової техніки, у тому числі таких, що виробляються спільно з іноземними партнерами за передовими світовими стандартами.

Виставка займає площу більше 30 000 кв.м, з них 28 000 кв.м у трьох павільйонах та більше 3 000 кв.м на відкритих майданчиках.

Загальна кількість учасників – близько 500 підприємств, в т.ч 57 іноземних підприємств з 18 країн світу (США, Польща, Бельгія, Чехія, Швеція, Ірландія, Люксембург, Данія, Туреччина, Німеччина, Італія, Латвія, Австрія, Хорватія, Словаччина, Об'єднані Арабські Емірати, Китай, Казахстан). Національними павільйонами були представлені Польща, Туреччина та Чехія.

В дні роботи заходів Міжнародний виставковий центр відвідує близько 24 000 спеціалістів, в т.ч. представники іноземних компаній з 46 країн світу. Найбільше відвідують виставку спеціалістів з Туреччини, Польщі, Великобританії, Литви, Китаю, Німеччини, США та ОАЕ.

Безпосередньо у виставці "Зброя та безпека " беруть участь більше 340 підприємств, в тому числі більше 30 іноземних компаній з 14 країн світу (Польща, Чехія, Туреччина, Китай, Італія, ОАЕ, США, Німеччина, Люксембург, Хорватія, Австрія, Казахстан, Данія, Латвія). Учасники презентують продукцію в двох основних сегментах:

- озброєння та військова техніка для армії і правоохоронних органів
- зброя та супутня продукція для цивільного населення.

Оборонно-промисловий комплекс України був представлений у наступних форматах:

1. Об'єднані експозиції організацій

- ДК "Укроборонпром" - 50 підприємств;
- ГО "Ліга оборонних підприємств України" - 12 підприємств

2. Експозиції профільних міністерств і відомств:

- Міністерство оборони України

- Міністерство внутрішніх справ України

- Міністерство освіти і науки України

- Служба безпеки України

### 3. Індивідуальні стенди державних і приватних підприємств.

Для участі у виставці фахівці підприємства з маркетингу та реклами складають та затверджують приблизний кошторис участі у виставках.

Приклад кошторису для участі у міжнародних виставках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Проект розрахунку витрат на участь ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» у виставці в Азербайджані

Послуга	Ціна у дол. США
Оплата виставкового місця та участі	12 728,28
Додаткові бейджі (8шт) і запрошення на прийом (90євро / 1 персону дод)	114,00
Проживання	3 126,00
Оклеювання стенду и брендування (друк і послуги працівників виставки), <b>Обладнання:</b> Панелі і двері Кавоварка Холодильник 2 стільця Стіл Вітрина Ресепшн 3 подіума 60* дисплей с кронштейном Стійка для реклами Чайник Вода Електрика Світильники	4 724,16
Авіаквитки	2 500,00
Транспортування експонатів (макетів): Гранатомет Гранати Підствольний гранатомет	2000,00
Ціна оформлення дозволів на вивіз і митне оформлення	500,00

	<b>ВСЬОГО (без урахування доставки та виготовлення реклами)</b>	<b>26 492,44</b>
--	---	------------------

Стенд – це завершена комбінація обладнання та інших предметів для демонстрації товарів на виставкових заходах.

При підготовці до виставки подальша робота починається із визначення площі стенду. Для цього необхідно виконати:

- попереднє визначення площі стенду і його розташування;
- бюджетування;
- проектування експозиції;
- конструктивне рішення та оформлення стенду.

При цьому потрібно знати, що площа стенду – це відкрита та/або закрита площа, яку зайняв учасник на підставі договору, платно чи безоплатно, для демонстрації товарів або послуг.

У той же час термін "стенд" використовується для позначення вже змонтованої конструкції, яка розташована на площі стенду, хоча на практиці Ви часто зустрінете використання слова "стенд" для позначення "площі стенду".

На визначення розміру (площі) стенду повинні впливати такі фактори:

- амбіції та активність маркетингової стратегії підприємства;
- визначені цілі участі та критерії їх досягнення;
- фінансовий стан підприємства;
- розмір експонатів;
- площа стендів конкурентів (можна довідатись про це в оргкомітеті);
- можливі рекомендації оргкомітету.

Відтак, якщо підприємство є одним із лідерів ринку у своїй галузі, його стенд повинен відповідати цій позиції. Вирішуйте самі, орієнтуватись Вам на "еліту", "середній клас", чи "економічний варіант". У будь-якому випадку, Ваш стенд може бути меншим, але не на порядок, порівняно з основними конкурентами.

Потрібно також узгоджувати розмір стенду з цілями та критеріями їх досягнення. Якщо Ви ставите завдання здійснити певну кількість контрактів із клієнтами, на стенді повинно працювати стільки стендистів, скільки потрібно, щоб здійснити ці контакти. Площа стенду повинна відповідати кількості стендистів, щоб їм всім вистачало місця.

Необхідно звертати увагу на те, що і стендисти, і відвідувачі – живі люди. Стендисти не можуть працювати 8 годин без перерви, без їжі та відпочинку. Тому на стенді необхідно передбачити для цього як площу, так і кількість стендистів. Відвідувачі можуть приходити нерівномірно, – в певний момент на Ваш стенд їх завітає одразу багато, а в останні години виставки їх буде значно менше. Тому потрібно мати запас – і в кількості людей, і в площі стенду для їх роботи.

На площу стенду впливає детальність ознайомлення з асортиментом. На детальне знайомство з широким асортиментом товарів може дійсно знадобитися 15 хвилин, а на коротке інтерв'ю з відвідувачем і обмін візитними картками достатньо 3-4 хвилини. Для укладання серйозного контракту може бути і години замало, а для заповнення відвідувачами реєстраційних форм час майже не потрібен – вони заповнюють їх самі й здають стендистові. На стенді потрібно мати місце для відвідувачів, що заповнюють форми, і місце для стендистів, які будуть їх до цього заохочувати.

На розмір стендів впливає ряд факторів. Абсолютно вірних рецептів щодо вибору розміру стенду не існує. Кожній виставці притаманні свої орієнтири. Зазвичай, площа залежатиме від розміру експонатів (більше місця потрібно під великогабаритні експонати – автомобілі, промислове обладнання тощо) і від

того, що саме Ви плануєте робити на стенді (для конкурсів, розіграшів тощо потрібно місце). Повинно бути достатньо місця для розміщення експонатів, для роботи стендистів, для їх відпочинку та переговорів, для всіх акцій, які Ви будете проводити на стенді. Звичайно, справа не в кількості виставкових метрів, а у їх якості, тобто в ефективності їх використання для досягнення цілей.

Крім цього необхідно мати можливість уточнити, до якого строку Ви маєте можливість скоригувати розмір Вашого стенду – в процесі планування і підготовки може стати зрозумілим, що Вам потрібен більший або менший стенд.

У виставковій практиці існує мінімальна площа стенду, встановлена організатором. Найчастіше це або 6 м<sup>2</sup> або 9 м<sup>2</sup>. Що робити тим, у кого бюджету не вистачає навіть на мінімальний стенд? На багатьох виставках є можливість орендувати робоче місце – стіл і стілець.

Визначившись із розміром стенду, надсилайте організатору виставки заявку та резервуйте конкретне місце розташування Вашого стенду. Необхідно зазначити, що Ви, напевне, зможете зарезервувати конкретне місце лише у випадку, якщо Ваш стенд має досить великий (для цієї виставки) розмір. Якщо ваш стенд малий, Ви у багатьох випадках повинні будете чекати, поки розмістяться основні (найбільші) учасники.

Важливим є питання розташування стенду. По-перше, краще, аби стенд розміщувався на видному місці, по ходу руху основних потоків відвідувачів. Найкращими місцями розташування стендів вважаються: місця, наближені до входів або переходів між павільйонами, місця в центральній частині павільйону та на перетині основних проходів, місця біля конференц-залів. Найгіршими вважаються місця біля запасних виходів та тупиків, у кутах павільйонів (вони, зазвичай, залишаються учасникам, які прийшли останніми). Часто вважають, що місця біля буфетів є невідгідними, але з цим твердженням можна

посперечатися, адже велику кількість відвідувачів тут гарантовано, залишилося лише привернути їхню увагу.

По-друге, стенд повинен мати якомога більшу ширину по фронту (якщо Ви не передбачаєте заходу відвідувачів на його територію) чи, навпаки, глибину (якщо відвідувачі заходять на стенд або Вам необхідна територія для переговорів у глибині). Зі сказаного випливає, що розміщення і розміри стенду взаємопов'язані з його дизайном.

Віртуальна реальність сьогодні – це вже не фантастика. Тривимірні зображення і високі технології плавно переступили в реальний світ і захопили сферу реклами. Голограми допомогли вивести рекламу на якісно новий рівень, зробити її більш наочною і привабливою. Одними з піонерів в цій сфері були Nike. Вони продемонстрували віртуальну модель кросівок в лайтбоксі – взуття виглядало дуже реалістично, динамічно і цікаво. Голографічна реклама – це реальна можливість зробити будь-який бізнес більш сучасним.

В 2019 році фахівці вперше в Україні застосували на виставці «Зброя та Безпека» голографічну рекламу своєї військової продукції, а саме голографічне зображення проекту ракетного катеру. Для цього було вмонтовано в стіну стенду два голографічних вентилятори, які створювали зображення об'ємної цифрової моделі катера. Застосування голографії в рекламі стратегічної галузі є інноваційним та сучасним. Також технологія голографії є економічно доцільнішою, ніж виготовлення та транспортування масо-габаритних макетів або натурних зразків.

Голографічна реклама – ще один прекрасний недорогий рекламний інструмент. Її основні відмінності – відсутність швів, відмінний кут огляду і повна інтерактивність. Завдяки такій технології ви зможете привернути увагу потенційних покупців, а також зробити свій бренд або продукт більш технологічним і сучасним. Перш за все, така реклама підійде торговим центрам,

готелям, музеям і іншим закладам, яким не вистачає інтерактивності. Також можна рекламувати одяг, техніку, аксесуари, автомобілі.

Найпростіший варіант – голографічний вентилятор, який в процесі роботи створює об'ємне зображення. Більш технічно складні моделі – голографічні проектори та голографічні стіни.

Голографічна реклама – це сучасне рішення для тих, хто хоче бути в темі та йти в ногу з технологіями. Покупців обов'язково приверне ефект присутності і висока якість зображення, а також допитливість – такі технології досить швидко вдосконалюються і дійсно вражають візуально. Переваг у голограм кілька. Вони досить варіативні – можна зробити як статичне, так і рухоме зображення, змінювати його розмір, додати інтерактивні функції. Все залежить виключно від фантазії, особливостей продукту і бюджету рекламної кампанії. Обладнання для голографічної реклами не вимагає спеціальних навичок при використанні. Монтаж голографічної реклами теж досить простий.

Ще одним специфічним методом маркетингу на підприємстві стратегічної сфери є тісна співпраця з іноземними посольствами в Україні та посольствами України в інших країнах. Підприємство планує і проводить низку заходів, а саме круглі столи, презентації, конференції, на яких представляє можливості своєї продукції та презентує свої інноваційні розробки для іноземних фахівців, зокрема для іноземних військових аташе, а також для військових аташе України. Такі зустрічі і презентації, а також надання рекламних та інформаційних матеріалів щодо новітньої зброї і техніки, значно допомагають у просуванні української продукції на іноземні ринки на найвищих державних та офіційних рівнях.

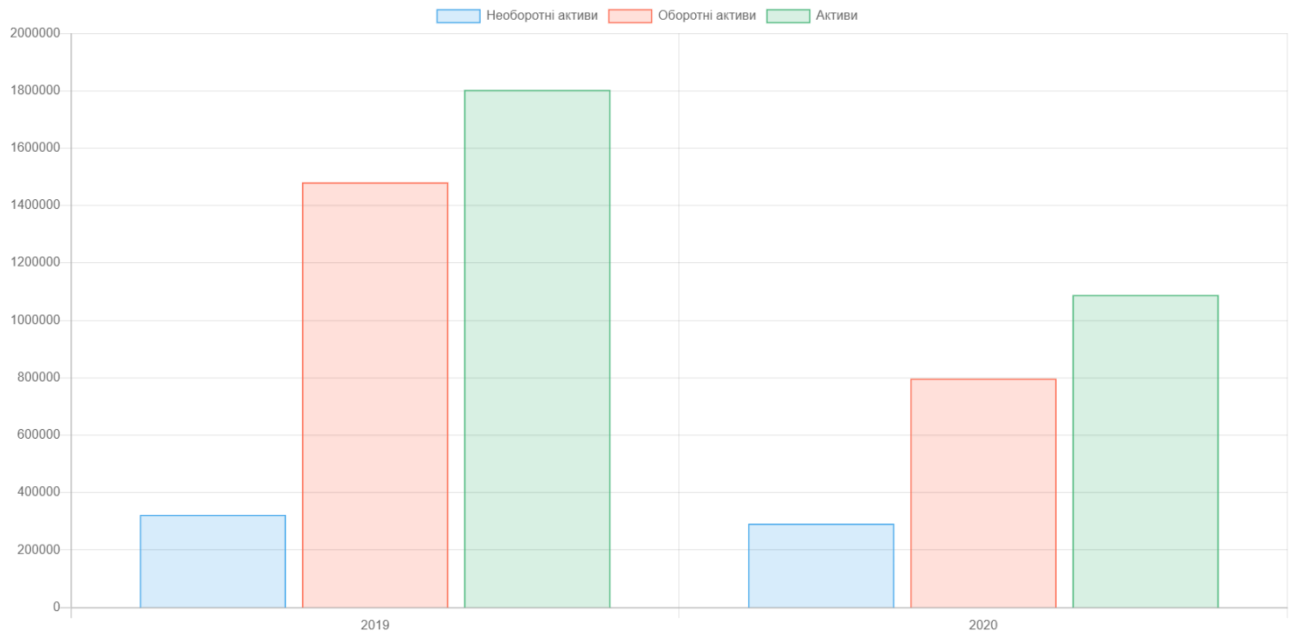
З точки зору стимулювання попиту найбільший ефект робить демонстрація бойових можливостей техніки, наприклад - освітлення в ЗМІ використання військової продукції її споживачами в умовах бойових дій, в ході спільних навчань, тобто інформації, відносно якої діє особливий порядок

звернення. Також необхідно відмітити затратність проведення рекламних акцій. Транспортування натурних зразків озброєнь, проведення демонстраційних показів, пробігових і стрільбових випробувань зв'язано з істотними фінансовими витратами, необхідністю оформлення дозвільної документації на переміщення військового майна через державний кордон на умовах тимчасового вивезення. Одним із найвагоміших доказів якості продукту завжди є його демонстрація у дії. Однак варто відмітити, складність проведення таких демонстрацій – це і оформлення спеціальних дозволів, і оренда полігонів для проведення стрільб, і транспортування зброї до полігонів. Також, порівнюючи з проведенням презентацій, це досить затратний у фінансовому плані захід, а спланувати бюджет таких заходів важко, так як необхідність у демонстрації може виникати спонтанно під час робочих зустрічей чи переговорів.

### **2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському».**

Оцінку ефективності маркетингової діяльності маркетингового підрозділу підприємства у 2018-2019 роках та висновки щодо успішності обраного та втіленого маркетингового плану можна зробити опираючись на фінансові показники підприємства у 2019 році, які однозначно свідчать про успішність проведеного комплексу маркетингових заходів у другій половині 2018 та у 2019 роках.

Фінансовий аналіз ПрАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» за 2019-2020 рр. Фінансовий аналіз взято зі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України.



**Діаграма 1.** Динаміка активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД»КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 39,65%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зменшується менш стрімко, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

*Таблиця 2.7*

**Горизонтальний аналіз активів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД»КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-
Основні засоби	118889	97328	-21561
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	322096	291259	-30837
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1480419	796651	-683768
АКТИВИ	1802515	1087910	-714605

*Таблиця 2.8*

**Звіт про фінансові ПрАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» за  
2019-2020 рр.**

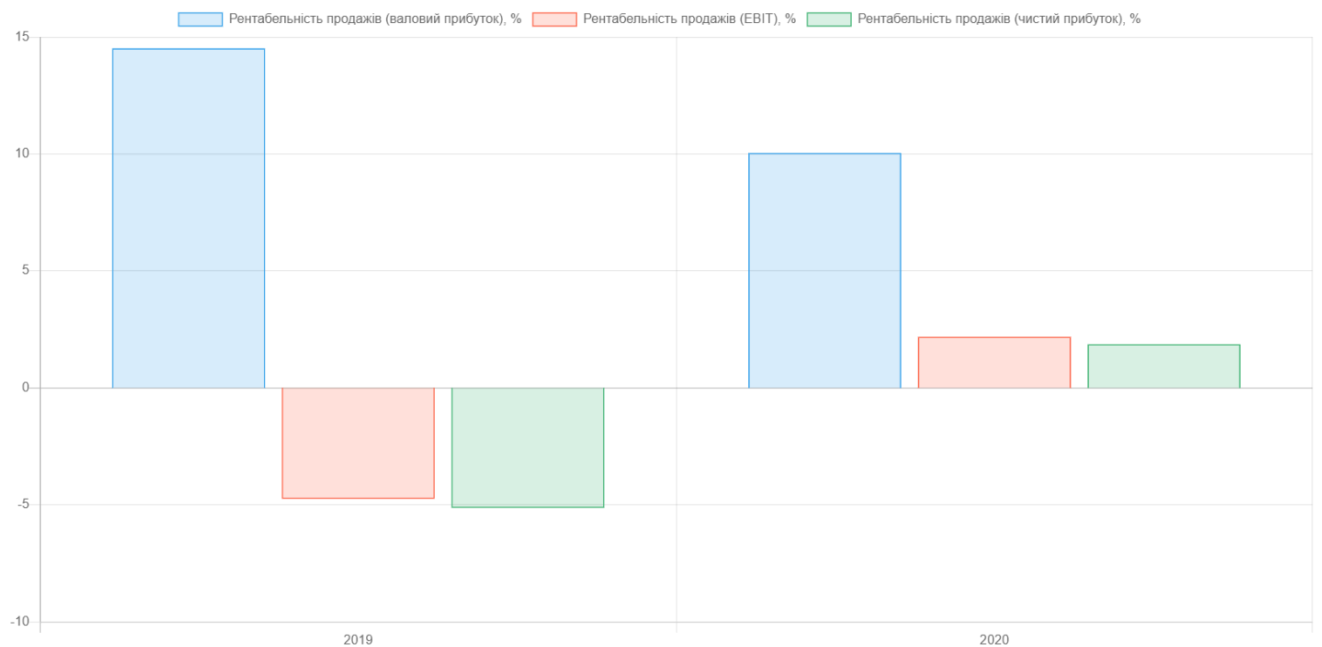
Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	966950	1125717
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	869902	962432
Валовий: прибуток	2090	97048	163285
Інші операційні доходи	2120	111880	153458
Адміністративні витрати	2130	132899	141036
Витрати на збут	2150	23	8559
Інші операційні витрати	2180	41695	179118
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34311	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток</b>	2195	0	11970
Інші фінансові доходи	2220	423	3344
Фінансові витрати	2250	4759	38007
Втрати від участі в капіталі	2255	8871	6691
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	21104	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>	2295	0	53324
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2104	4467
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	18000	0
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	2355	0	57791
Інший сукупний дохід	2445	0	-66786
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	-66786
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	-66786
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	18000	-124577

**Операційні витрати**

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	336409	1099487
Витрати на оплату праці	2505	55308	118040
Відрахування на соціальні заходи	2510	12165	25969
Амортизація	2515	38239	12225
Інші операційні витрати	2520	25938	547807
<b>Разом</b>		468059	1803528

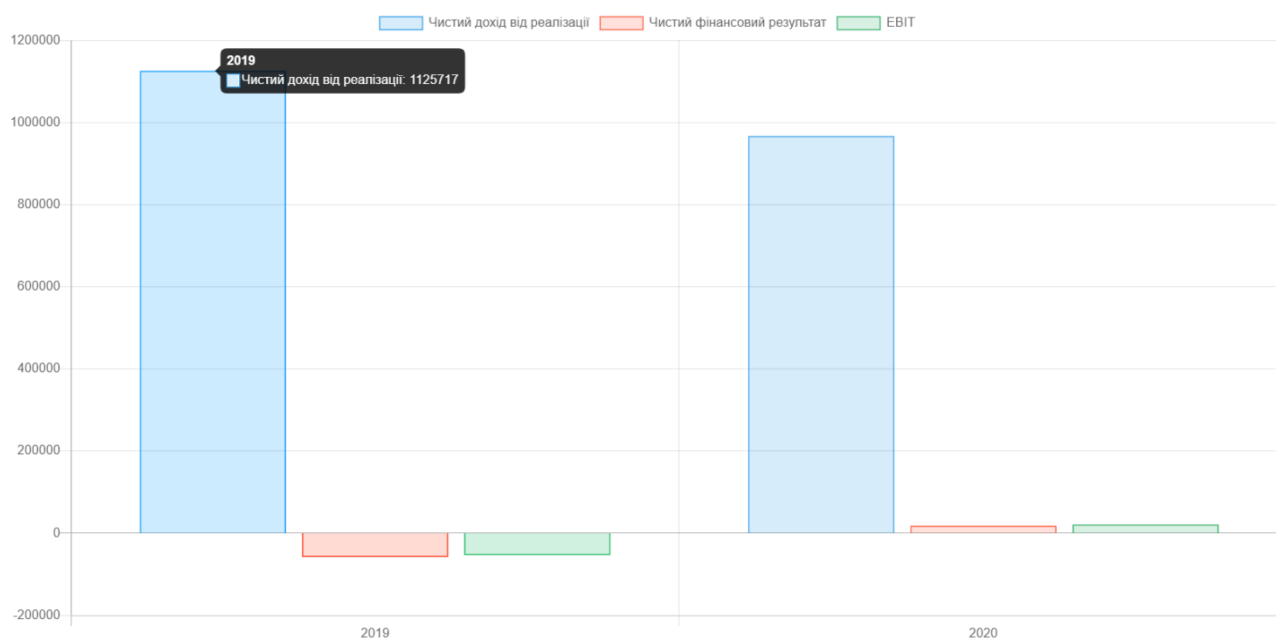
#### Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3430354	3430354
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3430354	3430354
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,25	-16,85
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,25	-16,85



**Діаграма 2.** Динаміка показників рентабельності продажів ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» у 2019-2020 рр., %

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.



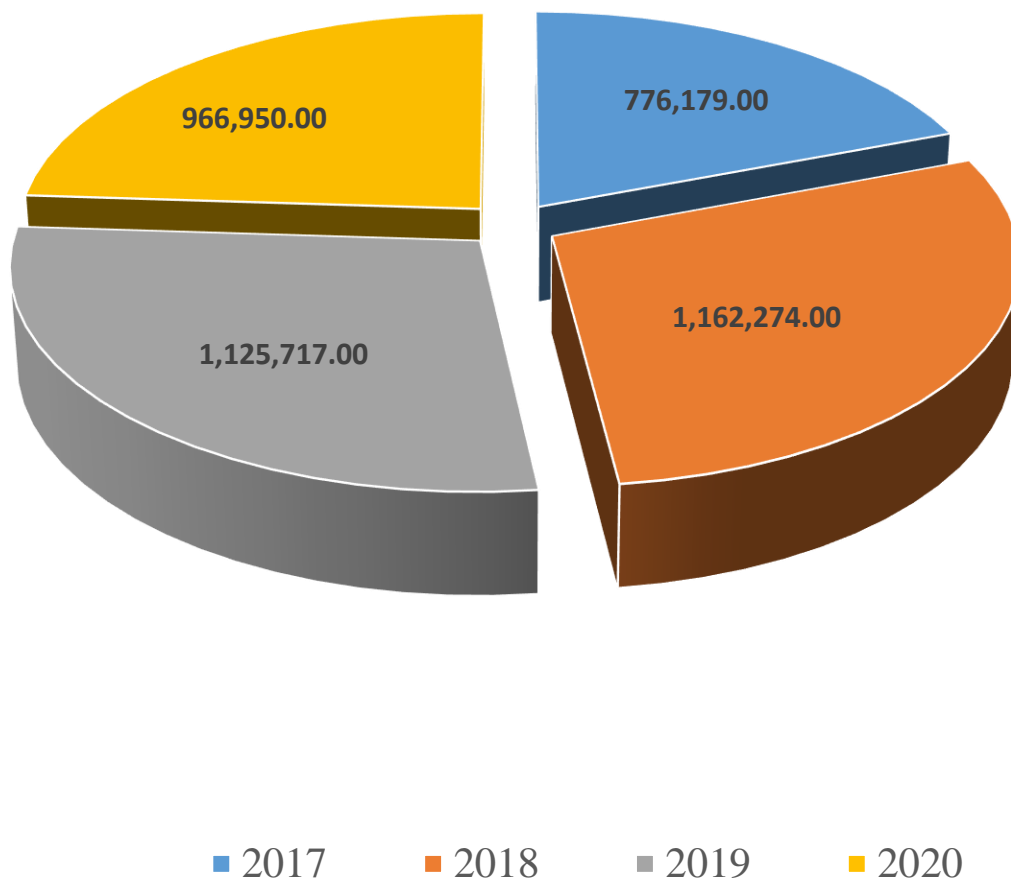
**Діаграма 3.** Динаміка фінансових результатів «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАВОД »КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

ЕВІТ – операційний (валовий) прибуток.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 14,1%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (18000 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

**Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.**



**Діаграма 4.** Порівняльний аналіз чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» за період з 2017 по 2020 роки.

На жаль, у 2020 році з політичних причин робота підприємства була призупинена, виробництво згорнуте, а маркетинговий підрозділ ліквідовано. Наведені вище показники діяльності підприємства у 2020 році досить яскраво характеризують результат зазначеного рішення.

## Висновки до Розділу 2

Як вже було зазначено вище, важливим моментом та критичною особливістю маркетингової діяльності на підприємствах, що виробляють зброю, є абсолютна неможливість провести будь-які розрахунки для оцінки ефективності маркетингової діяльності через повну закритість необхідних для цього фінансових та економічних даних: доступ до фінансово-економічних показників і, навіть, відпускна ціна на будь-яку зброю чи військову техніку є повністю або частково обмеженим для більшості фахівців підприємства, навіть для маркетингологів. На підприємстві стратегічної сфери фахівці з маркетингу вимушені працювати у надзвичайно жорстких умовах обмежень без жодних економічних даних майже наосліп. Це призводить до неможливості планування базуючись на економічних даних та розрахунках. Також відрізняються і критерії споживачів таких товарів, на які можна розраховувати при плануванні маркетингової діяльності. На відміну від продукції цивільного призначення, при виробництві якої в умовах ринкової економіки основним критерієм вибору того або іншого конструктивного варіанту виробу є його економічна ефективність, стосовно військової продукції використовується комплексний критерій: бойова ефективність - вартість - час. Це є принципово іншим підходом ніж при виборі будь-якого іншого товару.

Також важливою особливістю стратегічної сфери, а особливо оборонно-промислового комплексу, є те, що відпускна ціна на військову продукцію встановлюється окремо для кожного покупця і може суттєво коливатися не тільки в залежності від партії товару на умов постачання, а й від геополітичної ситуації, регіону постачання та можливостей самого покупця. Часто основним фактором формування ціни є політичний фактор і ціна не розраховується, а встановлюється державою. Нічого подібного не може бути у сфері торгівлі будь-якою іншою продукцією.

Ще однією особливістю ринку озброєнь є те, що традиційні рекламні інструменти, такі як рекламна продукція (листівки, буклети, брошури),

публікації в ЗМІ, участь у виставках, не є методом формування потреб і впливу на попит, а носять переважно іміджевий характер. З точки зору стимулювання попиту найбільший ефект робить демонстрація бойових можливостей техніки, наприклад - освітлення в ЗМІ використання військової продукції її споживачами в умовах бойових дій, в ході спільних навчань, тобто інформації, відносно якої діє особливий порядок звернення. Також необхідно відмітити затратність проведення рекламних акцій. Транспортування натурних зразків озброєнь, проведення демонстраційних показів, пробігових і стрільбових випробувань зв'язано з істотними фінансовими витратами, необхідністю оформлення дозвільної документації на переміщення військового майна через державний кордон на умовах тимчасового вивезення. Тому найголовнішою маркетинговою подією в стратегічній галузі є щорічний виставковий захід «Зброя та Безпека», що не має аналогів в Україні. ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» є щорічним учасником виставки.

Враховуючи усе вищевказане, можемо дійти наступного висновку. Виходячи з поставлених завдань та враховуючи обмежений набір маркетингових інструментів та обмежений (або заборонений) доступ до фінансових та бухгалтерських даних, підрозділам маркетингу на підприємстві стратегічної сфери, а саме на підприємстві ОПК, випадає важке завдання щодо розробки маркетингової стратегії, яка б підходила до наявних даних та умов. Це скоріше комплекс маркетингових заходів, аніж повноцінна маркетингова стратегія. Однак вона найбільш прийнятна для підприємств ОПК.

Щодо оцінки ефективності, то враховуючи той факт, що у 2020 році підприємство призупинило свою роботу під впливом політичних факторів, виробництво було згорнуте, наведені вище показники діяльності підприємства у 2020 році досить яскраво характеризують результат зазначеного рішення. У 2020 році відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 14,1%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Щодо ефективності маркетингових заходів, то діаграма 4 явно свідчить про вдале впровадження на підприємстві комплексу маркетингових

заходів протягом 2018-2019 років та досить вдалий вихід на зовнішні ринки. Завдяки участі у виставках продукція підприємства не раз потрапляла у огляди світових ЗМІ (французьких, німецьких, азербайджанських, турецьких, українських) як перспективні та інноваційні розробки та отримувала високі оцінки від закордонних військових експертів.

### **Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАВОД «КУЗНЯ НА РИБАЛЬСЬКОМУ»**

#### **3.1. Проект використання специфічних методів просування продукції та міжнародних виставкових заходів у маркетинговому плані підприємства**

Міжнародні виставки є основним інструментом міжнародного маркетингу підприємств ОПК у зв'язку з тим, що підприємства в цій сфері дуже обмежені у виборі маркетингових інструментів через заборону прямого просування та рекламування своєї продукції. В Україні це питання регламентується Ст23. Закону України «Про рекламу»:

«1. Реклама зброї може здійснюватися тільки у відповідних спеціалізованих виданнях щодо зброї, або безпосередньо у приміщеннях торговельних закладів (підприємств), які реалізують зброю, або на відповідних виставках (заходах).

2. Порядок рекламування бойової зброї, озброєнь і військової техніки, а також зброї, яка відповідно до законодавства може перебувати у власності осіб, встановлюється Кабінетом Міністрів України.»

Таким чином виставки залишаються основним засобом просування на внутрішньому та міжнародному ринку для підприємств стратегічної галузі, особливо підприємств ОПК. Також це обумовлено специфікою цільової аудиторії військової продукції.

У сучасній концепції міжнародного маркетингу ярмарків і виставок надається особливе значення. Багато американські фірми більше 20% всіх коштів, виділених на маркетинг, використовують як витрат на підготовку та участь в ярмарках і виставках. Ще більш значна питома вага останніх витрат

для європейських фірм. Він досягає 25%. Таке становище зумовлено тим, що багато фірм бачать у ярмарках і виставках важливий інструмент міжнародного маркетингу, що дозволяє їм успішно вирішувати існуючі проблеми, зумовлені насамперед необхідністю забезпечення ефективної товарної та цінової політики, політики розподілу та просування. Саме на вирішення останніх проблем має бути і направлено участь кожної фірми в тій чи іншій міжнародній ярмарку чи виставці.

Безумовним лідером за кількістю проведених міжнародних виставок і ярмарків та їх відвідуваності є Західна Європа. Кожен шостий житель країн ЄС щорічно відвідує ярмарок чи виставку. При цьому лідируюче положення в ярмаркової та виставкової діяльності належить ФРН. Ця держава має приблизно 2 млн м<sup>2</sup> ярмаркової та виставкової площі, де можна розмістити до 80 тис. експонентів, що дозволяє прийняти близько 7 млн відвідувачів на рік. Приблизно чверть зазначеної площі знаходиться в місті Ганновері (489 900 м<sup>2</sup>).

Одночасно з Німеччиною важлива роль у проведенні міжнародних ярмарків і виставок на Європейському континенті належить Франції, Італії, Великобританії, Іспанії, Бельгії.

Як і в Європі, ярмаркова і виставкова діяльність широко розвинена в США і Канаді. Однак за останні роки більш динамічний розвиток в порівнянні з Америкою і Європою отримала ярмаркова і виставкова діяльність в країнах Південно-Східної Азії.

Зазвичай вважається, що ярмарок чи виставка є міжнародною, якщо серед її експонентів принаймні 10-15% належить фірмам зарубіжних країн.

Найбільш часто міжнародний ярмарок (торгова ярмарок або ярмарок-виставка) розглядається як короткочасне заход, періодично проводиться, як правило, в одному і тому ж місці, з метою залучення значного числа фірм (експонентів) різних країн однієї або декількох галузей, що представляють

зразки своїх товарів (експонатів) для їх демонстрації, ознайомлення та укладання торговельних угод.

У той же час виставка зазвичай розглядається як короткочасне заход, періодично проводиться зазвичай в одному і тому ж місці, в рамках якого значна кількість фірм (експонентів) різних країн за допомогою зразків (експонатів) демонструють нові товари, ідеї або послуги однієї або декількох галузей для інформування потенційних споживачів про свою фірму і її продукції з метою сприяння продажам.

З наведеного визначення міжнародної виставки випливає, що основною її завданням є демонстрація досягнень в одній або декількох областях людської діяльності.

Разом з тим можна навести безліч прикладів, коли виставка проводиться як престижний заход, за своїми цілями нічим не відрізняється від ярмарку. Тому зазвичай роблять акцент не на розходженні міжнародних виставок і ярмарків, а на тих загальних можливостях, які надаються фірмі завдяки її участі в їх роботі. Тут мається на увазі наявність певних можливостей, які надаються на міжнародних ярмарках і виставках ефективно вирішувати маркетингові проблеми, що стоять перед фірмою, і перш за все проблеми, які стосуються обґрунтуванню ефективної товарної та цінової політики, політики розподілу та просування на зовнішніх ринках. Дані завдання можна успішно вирішувати, якщо ретельно обґрунтувати необхідність участі в тих чи інших ярмарках і виставках, на належному рівні організувати підготовку та участь в їх роботі, а також ефективно використовувати результати, отримані під час ярмарків і виставок.

Беручи участь у роботі міжнародного ярмарку або виставки, кожна фірма хоче використовувати проведені там заходи для досягнення своєї головної мети-забезпечення ефективної підприємницької діяльності в довгостроковій перспективі. Цій меті і її досягненню повинні бути підпорядковані цілі більш низького рівня, зокрема мети реалізації міжнародного маркетингу.

Однією з таких цілей є забезпечення ефективної політики просування на зовнішніх ринках. З урахуванням цього в якості цілей участі у ярмарках і виставках можуть бути:

- створення високого іміджу товару; -
- активізація використання окремих інструментів політики просування; -
- створення високого іміджу фірми.

Зазначені вище мети уточнюються і конкретизуються для кожної конкретної міжнародної ярмарки або виставки. Поряд з перерахованими цілями можуть бути сформульовані і більш загальні цілі.

Цілі участі фірми у роботі кожної конкретної ярмарки чи виставки можуть бути самими різними. Проте всі вони повинні бути підпорядковані цілям реалізації міжнародного маркетингу, які в свою чергу слід узгодити з довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими цілями діяльності фірми. При формулюванні цілей фірмі слід виходити з необхідності забезпечити їх досягнення. Передумовою цього є насамперед обґрунтований вибір міжнародного ярмарку або виставки для участі фірми у її роботі.

Кожна фірма може брати участь у роботі обраної міжнародного ярмарку або виставки або в якості самостійного експонента, або в рамках створюваного кількома фірмами спільного стенда або експозиції.

При самостійній участі фірми в роботі міжнародного ярмарку або виставки вона створює власний стенд, забезпечує на належному рівні його роботу і несе повну відповідальність за кінцеві результати участі в роботі даної ярмарки чи виставки. У цьому випадку фірма, як правило, бере на себе всі витрати за підготовку та участь у роботі виставки або ярмарку. Частково або повністю зазначені витрати можуть бути компенсовані державою. Участь у роботі міжнародного ярмарку або виставки має безпосереднє відношення до створення і підтримання іміджу держави.

Безумовно, самостійна участь фірми в роботі міжнародного ярмарку або виставки є більш ефективним. Йому і віддають перевагу фірми, що мають можливості на належному рівні організувати та забезпечити участь у роботі відповідної ярмарки або виставки.

Під час роботи міжнародного ярмарку або виставки експонент реалізує всі наявні у нього можливості для досягнення раніше сформульованих ним цілей. Для цього він перш за все використовує наявний у нього стенд, а також здійснює дії та заходи, що виходять за межі стенду та необхідні для забезпечення ефективної участі в даній ярмарку чи виставці.

Виставковий стенд зазвичай називають візитною карткою експонента. За своїми розмірами, оформлення та репрезентованою експонатам він повинен забезпечувати конкурентний паритет фірми. Зазначені рішення повинні сприяти успішній реалізації політики просування на зовнішніх ринках. Основою архітектурних рішень і декоративного оформлення стенду повинен бути фірмовий стиль. У той же час в залежності від виду проведеного заходу окремі аспекти оформлення стенда можуть бути приведені у відповідність з цілями ярмарку або виставки, при цьому необхідно враховувати склад експонентів і можливі сегменти відвідувачів.

У підсумку відповідні архітектурні рішення і вдале оформлення стенду надають йому характерний і неповторний зовнішній вигляд, забезпечуючи близьке і далеке упізнання фірми і її товарів.

Остання забезпечується насамперед за рахунок:

- використання різних графічних зображень;
- застосування аудіо-та відеозасобів;
- використання різних поліграфічних засобів;
- застосування колірних рішень.

Після завершення роботи кожної міжнародного ярмарку або виставки слід підвести підсумки участі фірми у її роботі. Перш за все необхідно

ознайомити працівників фірми з першими результатами участі у ярмарку чи виставці. Зокрема, необхідно проінформувати про:

- кількості відвідали ярмарок чи виставку і що відбулися зміни в порівнянні з попередніми роками;
- прийнятності розташування стенда;
- обґрунтованості архітектурних рішень по стенду;
- правильності вибору експонатів;
- витрачених коштах на підготовку та участь у ярмарку або виставці;
- проведених маркетингових дослідженнях;
- контактах з відвідувачами ярмарку або виставки;
- роботі із засобами масової інформації;
- повідомленнях у засобах масової інформації про участь фірми в роботі ярмарку або виставки та ін.

Безумовно, зазначена вище інформація важлива і вона багато в чому характеризує, наскільки успішним чи невдалим була участь фірми в роботі ярмарку або виставки. Проте, щоб мати більш повне уявлення про ефективність участі в їх роботі, слід провести порівняльний аналіз цілей участі у міжнародному ярмарку або виставці і фактично досягнутих результатів.

Участь у роботі кожної конкретної міжнародної ярмарки або виставки не завжди дозволяє досягти сформульованих цілей. В результаті вище керівництво фірми може бути невдоволено кінцевими результатами участі в їх роботі.

Те, що результати участі у ярмарку чи виставці виявилися гірше передбачуваних, є наслідком цілого ряду причин, обумовлених насамперед прийняттям і реалізацією недостатньо обґрунтованих управлінських рішень. Внаслідок цього основними причинами невдалої участі в роботі міжнародних виставок є:

- не конкретно сформульовані цілі участі фірми в роботі ярмарку або виставки;
- неякісно представлена і оформлена експозиція фірми;
- необізнаність потенційних відвідувачів ярмарки чи виставки про участь фірми в її роботі;
- не підготовленість персоналу фірми;
- використання не повною мірою можливостей проведення маркетингових досліджень існуючих проблем просування товару;
- не цілком обґрунтовано проведений аналіз участі фірми у роботі кожної конкретної ярмарки чи виставки.

З перерахованих вище причин невдач видно, що успіх фірми в роботі міжнародного ярмарку або виставки залежить не тільки від працівників, що безпосередньо беруть участь в їх роботі, а й від роботи фірми в цілому та її вищого керівництва.

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливий статус, обумовлений нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і як слід планувати свою тактику і стратегію в нових реаліях.

Статистика підтверджує:

- Витрати на укладання угоди при зустрічі на виставці в середньому на 40% нижче, ніж без участі у виставці;
- 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали виставки найкращим джерелом інформації при здійсненні закупівель;
- демонстрація продукції на виставці в 6 разів більше впливає на продажі, ніж інші засоби просування;
- візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

Кого немає на виставці, того - немає на ринку.

Крім бізнесу участь у виставці дозволить:

- Заявити про себе як про успішну компанію.
- Ви можете подивитись більше про клієнтів і їх очікуваннях.
- Отримати негайний відгук про продукцію і реакцію про підприємство.
- Створити та розширити БД контактів на перспективу.
- Вивчити ринок і конкуренцію на ньому, оцінити маркетинговий потенціал підприємства.
- Йти в ногу з інноваціями та новими технологіями.
- Зберігати свою присутність на ринку.
- Визначити можливих агентів і дистриб'юторів.
- Ініціювати створення альянсів.
- Здійснювати пошук нових кадрів.
- Участь у виставці дасть Вам можливість:
- Знайти нових байєрів / замовників.
- Підвищувати лояльність клієнтів.
- Оновлювати контакти з колишніми байерами / замовниками.
- Вивести на ринок нові товари або послуги.
- Продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції і послуг.
- Прискорити процес продажів.
- Створити імідж своєї фірми і імідж бренду.
- Зміцнити PRs.
- Залучити інтерес з боку ЗМІ.

Щоб визначити доцільність участі в тій чи іншій виставці дайте оцінку виставці за наступними критеріями:

- тематика виставки

- формат виставки (b2b, b2c);
- досвід і репутація організатора виставки;
- терміни проведення виставки;
- місце проведення виставки, інфраструктура виставкового майданчика;
- рекламна кампанія виставки;
- кількісний і якісний склад учасників виставки;
- кількісний і якісний склад відвідувачів виставки;
- площа виставки (нетто);
- офіційна підтримка виставки;
- наукова і ділова програма виставки;
- наявність свідоцтва аудиторської перевірки статистичних показників виставкового заходу;
- наявність знаків виставкових асоціацій (UFI і ін.);
- вартість участі;
- дані аудиту минулої виставки

У будь-якому випадку виставки слід розглядати як складову частину комплексної маркетингової політики. Якщо бюджет дозволяє участь тільки в одній профільній виставці, наведені вище рекомендації дозволять зробити правильний вибір. Якщо ж виставкова діяльність не обмежується одним заходом, можна добитися від виставок максимального результату.

*Таблиця 3.1*

**Проект плану та орієнтовний бюджет участі у міжнародних спеціалізованих виставках**

**ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському»**

Назва виставки	Орієнтовний бюджет
DSA 2020 – 17-та Міжнародна азійська виставка і конференція систем і послуг в оборонній галузі у Малайзії, Куала-Лумпур.  ДОВІДКА щодо потенційного замовлення: Малайзія розірвала контракт з Виконавцем замовлення на побудову 12 катерів класу	ЕКСПОНАТИ: 1. Макет катеру КЕНТАВР  ВІДРЯДЖЕННЯ: 1. Фахівець 1  6 днів:

<p>аналогічного катеру ВЕСПА через невстановлення Виконавцем відповідного озброєння і шукає нового виконавця.</p> <p><i>ДОВІДКА щодо виставки:</i>  У 2018 році 1500 експонентів із 68 країн.  Нові системи та технології оборонної промисловості: для сухопутних, військово-морських сил та авіації.</p> <p>Міжнародна виставка <i>Defence Services Asia (DSA)</i> – одна з найбільших в Азії виставок озброєння та військової техніки. DSA проводиться під егідою міністерства оборони Малайзії. Тематика виставки DSA охоплює озброєння сухопутних військ, засоби ППО, РЕБ та зв'язку, авіаційну техніку, озброєння берегової охорони, бронетанкову техніку та артилерійські системи, спеціальну стрілецьку зброю та екіпірування сил спеціального призначення, військово-морську техніку та озброєння. та продукцію подвійного призначення.</p>	<p>добові 90\$ x 6дн x 1 чол=540 \$  готель 200\$ x 6дн x 1 чол=1200 \$  переліт 1100\$ x 1 чол=1100 \$  Участь у виставці 1 представника заводу: 1 м. кв. x 1350\$ = =1350 \$</p> <p><b>ВСЬОГО БЮДЖЕТ: 4190,00\$</b></p>
<p>ADEX 2020 - 4-та Азербайджанська Міжнародна оборонна виставка у Баку.</p> <p><i>ДОВІДКА:</i>  У 2018 році було 224 експоненти з 29 країн.  Сухопутні війська, військово-повітряні сили, військово-морський флот, внутрішні війська.</p>	<p>ОРЕНДА ПЛОЩІ: 36 м кв =16 896 €/ /18 759 \$/</p> <p>ЗАБУДОВА СТЕНДУ: 10 000 \$</p> <p>ЕКСПОНАТИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Макет ракетного катеру ВЕСПА</li> <li>2. Макет катеру КЕНТАВР</li> <li>3. УАГ-40</li> <li>4. УМК-12,7</li> <li>5. КУМ-7,62</li> <li>6. Гранати 40x53</li> <li>7. ГП-25У</li> <li>8. ВОГ-25В</li> </ol> <p>ДОСТАВКА МАКЕТІВ: 6200\$</p> <p>ВІДРЯДЖЕННЯ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фахівець 1</li> <li>2. Фахівець 2</li> <li>3. Фахівець 3</li> <li>4. Фахівець 4</li> <li>5. Фахівець 5.</li> </ol> <p>добові 90\$ x 8дн x 3чол=2160 \$  90\$ x 5дн x 1чол=450 \$  90\$ x 3дн x 1чол=270 \$  готель 180\$ x 8дн x 3чол=4320 \$  200\$ x 5дн x 1чол=1000\$  250\$ x 3дн x 1чол=750 \$  переліт 360\$ x 5чол=1800 \$</p>

	<b>ВСЬОГО БЮДЖЕТ: 45 709,00\$ (орієнтовно)</b>
Зброя та безпека 2020  XVII МІЖНАРОДНА СПЕЦІАЛІЗОВАНА ВИСТАВКА, Київ	ОРЕНДА ПЛОЩІ: 48 м кв =288667 грн/12 047 \$/  ЗАБУДОВА і ДИЗАЙН СТЕНДУ: 277000 грн/ /11 542 \$/  ЕКСПОНАТИ: 1. Макет ракетного катеру ВЕСПА 2. Макет катеру КЕНТАВР 3. УАГ-40 4. УМК-12,7 5. КУМ-7,62 6. Гранати 40x53 7. ГП-25У 8. ВОГ-25В  <b>ВСЬОГО БЮДЖЕТ: 23 589,00\$ (орієнтовно)</b>

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової політики підприємства.**

Якщо не брати до уваги політичні фактори, що значно впливають на діяльність стратегічних підприємств (в окремих випадках навіть є вирішальним фактором для їх існування чи виживання), існують різноманітні шляхи вдосконалення та підвищення ефективності маркетингу на підприємствах, які доцільно представити у вигляді дерева цілей. Однак не викликає сумнівів той факт, що всі напрями вдосконалення маркетингу повинні реалізовуватися системно, комплексно. Проаналізуємо деякі з них, які можна віднести до числа найбільш важливих.

1. Створення цілісної, діалектичної, гнучкої системи маркетингу, яка була б адаптивною і сприйнятливою до попиту споживачів, ринкових змін (кон'юнктура і т. п.), маркетингових інновацій, інтелектуального сервісу, міжнародного бізнесу. Система передбачає гармонійну єдність і високий науково-технічний рівень функціональних підсистем, що утворюють її

цілісність. На підприємствах (в організаціях) доцільно створити службу маркетингу, яка була б головною структурно-функціональною ланкою управління маркетингом і забезпечувала би взаємодію працівників апарату управління і сфери виробництва. У цей час дана єдність виявляється в формуваннях малого бізнесу. Коли система маркетингу науково організована і функціонує в програмному режимі, вона є не тільки надійною й економічною, але і самоорганізовується, а також є самокерованою.

2. Раціоналізація маркетингової функціональної організації, що забезпечує чіткий розподіл посадових функцій між працівниками управління і виробництва. Закріплення функцій за службою маркетингу і за іншими працівниками сфер управління і виробництва створює можливості для програмного маркетингу. У практичній роботі необхідно поліпшувати координацію і регулювання процесу виконання маркетингових функцій. 3. Удосконалення організаційного механізму маркетингу за рахунок розширення кооперування маркетингових функцій у рамках об'єднання або в масштабі різних підприємств. Одна зі складових частин даного напрямку – раціоналізація структури управління, оскільки вона створює організаційні можливості для ефективного використання маркетингу. Найбільш професійними структурами управління на сучасному етапі є програмно-цільові, орендно-кооперативні та галузеві. Раціоналізація організаційного механізму передбачає поліпшення регламентування, нормування та контролювання процесу маркетингу. Досвід свідчить про доцільність цільового та програмно-цільового маркетингу, організаційно-економічного маркетингового циклу, використання матричних моделей і карт, норм і стандартів маркетингового процесу.

3. Поліпшення кадрової політики. Передові підприємства багато уваги приділяють підготовці, підвищенню кваліфікації маркетологів, а також питанням маркетингової підготовки загальногосподарських фахівців і керівників. Позитивно себе зарекомендували стажування у ВНЗ, на передових підприємствах, за кордоном, а також різного роду конференції, обмін досвідом,

семінари. Заслуговує на увагу досвід окремих формувань з атестації кадрів, коли всебічно аналізується й оцінюється маркетингова діяльність працівників.

4. Механізація, комп'ютеризація та автоматизація маркетингової діяльності, що передбачає широке застосування технічних засобів у роботі маркетингових інформаційних систем, систем управління маркетингом, інфратоварного забезпечення, організаційно-технічного оснащення. Під час роботи з інформацією повинні використовуватися технічні засоби зняття, отримання, реєстрації, отримання та передачі, перетворення, обробки, аналізу, зберігання інформації. У результаті виробляються високоякісні маркетингові рішення, і маркетинг стає ефективним. Особливо важливо застосування технічних засобів в управлінні маркетингом. Наприклад, механізація інфратоварного забезпечення дає змогу вдосконалювати процеси навантаження, розвантаження, транспортування і реалізації товару. Дуже перспективне, на нашу думку, створення у великих промислових формуваннях автоматизованих систем управління маркетингом (АСУ-маркетинг).

5. Впровадження науково обґрунтованих технологій маркетингу. Даному фактору підвищення ефективності, на жаль, приділяють незначну увагу. За матеріалами анкетування з'ясовано, що керівники і фахівці слабо володіють наукою і мистецтвом маркетингової діяльності, хоча даний напрям є чи не найбільш перспективним.

6. Удосконалення управління маркетингом – створення системи управління маркетингом, наукове обґрунтування її підсистем (функціональних і тих, що забезпечують) та організація раціонального їх функціонування. Маркетинг може виконувати свою роль за умови, якщо створена, налагоджена на підприємстві й ефективно функціонує система маркетингу. Для її створення доцільно організувати тимчасовий творчий колектив, до якого поряд із фахівцями підприємства бажано включити вчених. Колектив проектує, організовує та налагоджували функціонування системи. Спочатку проводиться аналіз складу кадрів. Потім розробляються функції, визначаються функціональний розподіл і регламентація їх у маркетинговій матриці. Після

створення функціональних підсистем і підсистем, що забезпечують, проводяться організація та налагодження функціонування системи, яка була б сприйнятливою й адаптованою до ринкових відносин (кон'юнктури, комерції, конкуренції тощо), виконувала цільові програми і працювала оптимально.

Розширення ринку. Підприємство ставить собі за мету освоєння нових сегментів ринку. Залучення уваги. Підприємство прагне стати більш доступним для своїх споживачів і збільшити частку завойованої уваги споживачів.

Підвищення рівня реагування. Підприємство бажає прискорити реакцію на запити споживачів. Нові послуги. Підприємство хоче за допомогою Інтернету запропонувати клієнтам нові товари та послуги. Зниження витрат. Підприємство розраховує знизити витрати на виробництво і продаж товарів та послуг шляхом зниження витрат.

Бізнес-середовище і конкуренція розвиваються стрімко, тому недостатньо традиційних методів продажу, щоб реалізовувати свій товар. Недостатньо просто виробляти певну продукцію чи надавати послуги – потрібно знаходити місце на ринку для товару, перемагати у конкурентній боротьбі і якнайкраще задовольняючи потреби споживача. Відділ маркетингу на підприємстві дає можливість розібратись, як у сучасних умовах досягти успіху у просуванні власного товару або послуги. Не існує чітких маркетингових інструкцій, за якими слід діяти, щоб досягти бажаних результатів. Більшість маркетологів керуються інтуїцією у прийнятті рішень або у виборі інструментів впливу на споживачів. Як і будь-яка діяльність у економіці, маркетингова діяльність потребує постійного вдосконалення. Зовнішні ринкові умови, споживацькі уподобання, технології виробництва та комунікацій змушують систематично проводити оцінку своїх дій, переглядати маркетингові стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності. Зазвичай контролем та пошуком найефективніших для підприємства шляхів удосконалення маркетингової діяльності займається маркетинговий аудит – це всебічне, систематичне, незалежне і періодичне вивчення середовища, в якому реалізує свою діяльність підприємство, а також її завдань, стратегій і конкретних дій з метою виявлення

проблемних ділянок. Результати аудиту є цінними даними для складання плану дій, направлених на вдосконалення маркетингових показників компанії.

7. Застосування маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження промислового ринку проводять, як правило, комплексно за такими основними напрямками: вивчення товару, дослідження ринку, вивчення споживачів, дослідження конкурентів, визначення правових аспектів діяльності на ринку, визначення ділової логіки галузі . Це дозволяє отримувати факти, оцінки, дослідні дані, думки й інтерпретацію цих даних від учених-аналітиків і практиків для прийняття управлінських рішень. Перший напрям маркетингових досліджень на промислових ринках - вивчення товару, яке передбачає дослідження:

- новизни та конкурентоздатності промислової продукції;
- відповідності міжнародним стандартам і законодавству щодо експортно-імпортних поставок;
- здатності товару задовольнити існуючі та перспективні потреби клієнтів;
- можливостей вдосконалення промислових товарів відповідно до вимог конкретних споживачів і обмежень законодавчо-нормативних актів.

Дослідження ринку дозволяє вивчити наступні показники:

- географічне положення підприємства на ринку;
- сегменти ринку за галузевими та функціональними ознаками, а також за напрямками використання товару;
- місткість товарного ринку в межах країни чи місткість окремого сегменту;
- питому вагу імпортних поставок в місткості ринку певного товару; - товарну та фірмову структуру ринку; - рівень конкуренції на ринку;
- частку ринку для конкретного товару певного підприємства;
- кон'юнктуру ринку та її прогноз на найближчі один - два роки;

- тенденції розвитку ринку за останні 5 - 10 років.

Вивчення споживачів передбачає дослідження:

- основних характеристик потенційних споживачів;
- умов та режиму використання товару організаціями-споживачами;
- мотивів придбання споживачем певного промислового товару;
- факторів, які формують переваги споживачів у процесі закупівлі;
- диференціації споживачів за видами потреб, особливостями експлуатації товару, напрями його використання;
- оцінку чисельності споживачів та їх потужності в кожному з виділених сегментів цільового ринку;
- традиційного способу закупівлі споживачами товару в різних сегментах ринку;
- ступеня задоволення або незадоволення споживачів властивостями товару та конкуруючого з ним товару-аналогу;
- впливу НТП на розвиток потреб існуючих та потенційних споживачів.

Дослідження конкурентів передбачає збір інформації про:

- основних конкурентів, що володіють найбільшою часткою ринку;
- потенційних конкурентів, які динамічно розвивають власну діяльність на ринку;
- зміни структури і обсягів випуску промислової продукції конкурентами;
- існуючі товарні марки (знаки, емблеми) виробів конкурентів;
- переваги виробів конкурентів;
- особливості дизайну та упаковки виробів конкурентів;
- форми та методи збутової діяльності конкурентів і їхню цінову політику;
- маркетингові комунікації, канали товароруку і збуту;

- офіційні дані про прибутки та збитки фірм-конкурентів;
- нові вироби конкурентів і терміни їх появи на ринку;
- результати їхньої інноваційної діяльності, прогнози розвитку на майбутнє.

Визначення правових аспектів діяльності на промисловому ринку включає ознайомлення із:

- нормами і правилами комерційної діяльності на внутрішньому ринку;
- правилами державного регулювання ринків в країнах-імпортерах; причинами можливого обмеження ввозу товару (політичні чи санітарно-екологічні обмеження, заохочення розвитку національної промисловості чи монопольне здійснення імпорту на державному рівні);
- офіційними виданнями (довідниками, збірниками законодавчих актів).

Визначення ділової логіки галузі - таке дослідження дозволяє:

- сформулювати уяву про ключові фактори успішної діяльності промислового підприємства у певній галузі;
- зрозуміти, від яких саме факторів залежить рентабельність певної галузі;
- здійснити подальший вибір напрямів розвитку виробничої діяльності підприємства, розробки його загальної ділової стратегії тощо.

Основне призначення маркетингових досліджень полягає в розробці загальної уяви керівництва про структуру і закономірності та обґрунтування можливостей підприємства-виробника щодо більш ефективної адаптації його виробництва, промислових технологій, організаційної структури та продукції до попиту і вимог кінцевого споживача. Саме тому проведення промислових маркетингових досліджень передбачає вивчення макро- і мікросередовища, а також самого підприємства. Цей узагальнений підхід до визначення напрямів

маркетингових досліджень для промислових підприємств вважається більш деталізованим у своєму трактуванні.

Для покращення маркетингової діяльності на підприємстві стратегічної сфери, зокрема на ПрАТ «Завод «Кузні на Рибальському», враховуючи занадто обмежені можливості маркетингологів на військових підприємствах, на мій погляд, будуть доцільними наступні кроки:

1. Складати і затверджувати щорічні плани з можливістю коригувати їх раз у півріччя чи квартал
2. Регулярно оновлювати інформацію на сайті, викладати інформацію про проведені заходи (виставки, урочисті події, новини, розробки).
3. Вивчати способи просування своєї військової продукції іншими відомими українськими та закордонними конкурентами, проаналізувати можливості застосування таких методів.
4. Проводити маркетингові дослідження перспективних ринків, використовуючи доступні інформацію в інтернеті, а також інформацію від військових аташе.
5. Зміцнювати контакти з іноземними фахівцями та аташе, регулярно інформувати їх про нові розробки та успіхи у виробництві.
6. Постійно відслідковувати та шукати нові засоби для рекламування продукції на виставках та презентаціях (створення нових макетів продукції, застосування голографічних стін, інтерактивних систем, тощо).
7. Залучати та запрошувати на презентації та демонстрації журналістів спеціальних ЗМІ, які могли б висвітлювати успішні заходи підприємства та покращувати імідж як в українських так і в іноземних ЗМІ.

### **Висновки до Розділу 3**

Враховуючи вищеописане, можемо підсумувати, що бізнес-середовище і конкуренція розвиваються стрімко, тому недостатньо традиційних методів

продажу, щоб реалізовувати свій товар. Недостатньо просто виробляти певну продукцію чи надавати послуги – потрібно знаходити місце на ринку для товару, перемагати у конкурентній боротьбі і якнайкраще задовольняючи потреби споживача. Відділ маркетингу на підприємстві дає можливість розібратись, як у сучасних умовах досягти успіху у просуванні власного товару або послуги. Не існує чітких маркетингових інструкцій, за якими слід діяти, щоб досягти бажаних результатів. Більшість маркетологів керуються інтуїцією у прийнятті рішень або у виборі інструментів впливу на споживачів. Як і будь-яка діяльність у економіці, маркетингова діяльність потребує постійного вдосконалення. Зовнішні ринкові умови, споживацькі уподобання, технології виробництва та комунікацій змушують систематично проводити оцінку своїх дій, переглядати маркетингові стратегії і плани, вимірювати результати своєї діяльності. Зазвичай контролем та пошуком найефективніших для підприємства шляхів удосконалення маркетингової діяльності займається маркетинговий аудит – це всебічне, систематичне, незалежне і періодичне вивчення середовища, в якому реалізує свою діяльність підприємство, а також її завдань, стратегій і конкретних дій з метою виявлення проблемних ділянок. Результати аудиту є цінними даними для складання плану дій, направлених на вдосконалення маркетингових показників компанії.

Проаналізувавши дані, умовно можемо виділити такі основні групи напрямків удосконалення маркетингової діяльності підприємства:

- розробка нової маркетингової стратегії;
- створення ефективнішої рекламної кампанії (розширення засобів поширення реклами і удосконалення рекламних текстів);
- правильний вибір цільової аудиторії;
- удосконалення конкретних маркетингових бізнес-процесів;
- впровадження маркетингових інновацій;
- глибше дослідження зовнішніх ринків;

- фокусування на максимальному задоволенні потреб замовників;
- оптимізація комунікаційного процесу із замовниками.

Універсальною для різних типів підприємств, незалежно від їх форм власності та різних факторів впливу на їх діяльність, пропонується схема дій, що передбачає такі етапи:

- 1) фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів;
- 2) перегляд, уточнення або визначення нового цільового споживача;
- 3) глибше дослідження споживчого тренду;
- 4) визначення конкретних маркетингових бізнес-процесів, у яких допущена помилка, виправлення даної помилки та удосконалення цих бізнес-процесів, впровадження маркетингових інновацій;
- 5) оптимізація комунікаційного процесу із споживачем;
- 6) створення ефективнішої рекламної кампанії;
- 7) якщо виконані дії не призвели до очікуваного результату, то необхідно розробити нову маркетингову стратегію.

Здається, саме за такої схеми дій різні підприємства, в тому числі і підприємства стратегічної сфери, зможуть вдосконалювати свою маркетингову діяльність. Таким чином, за відсутності єдиного підходу чи покрокової інструкції для вдосконалення маркетингової діяльності, яка б підходила для різних підприємств, потрібно розробляти певну схему дій у випадку якщо підприємству необхідно поліпшити власну маркетингову діяльність.

## ВИСНОВКИ

Експорт озброєння і військової техніки (ОВТ) має важливе значення для реалізації економічних і зовнішньополітичних інтересів будь-якої держави, забезпечуючи ефективне функціонування галузі промислового виробництва, надходження значимих по об'ємах фінансових коштів в іноземній валюті від виконання військових замовлень і визначаючи подальшу тривалу за часом орієнтованість держави - одержувача військового майна на розвиток стратегічної співпраці із спецекспортером. Для економіки України здійснення військово-технічної співпраці (ВТС) з іноземними державами за останнє десятиліття набуло принципового характеру, зігравши ключову роль у збереженні, розвитку і модернізації виробництв підприємств оборонно-промислового комплексу, подоланні негативних наслідків неконтрольованої конверсії 90-х рр. минулого століття. До теперішнього часу завантаження виробничих потужностей основної частини підприємств вітчизняної оборонної галузі здійснюється за рахунок перспективних експортних замовлень.

Рівень конкурентоспроможності вітчизняних високотехнологічних галузей на світовому ринку залишається невисоким, однією з небагатьох сфер, де наші виробники можуть конкурувати з лідерами світової індустрії, є продукція ОПК. Викладені вище чинники визначають перспективність і пріоритетність діяльності по організації експорту продукції військового призначення, обумовлюють необхідність вироблення особливих підходів до маркетингу як одному з її складових чинників.

Маркетинг у сфері ВТС є процесом встановлення і підтримки тривалих, стійких, взаємовигідних стосунків з іноземними державами в області розробки, виробництва, ввезення, вивезення, експлуатації, гарантійного, постгарантійного обслуговування і капітального ремонту продукції військового призначення. Він здійснюється відповідно до загальноприйнятих для вказаної діяльності правил, норм і закономірностей, в той же час дуже специфічний і багатоаспектний, що визначає ряд особливостей.

Враховуючи особливості законодавства України в стратегічній сфері, а також вивчення і аналіз організації просування продукції стратегічного підприємства ОПК, можна дійти нижченаведених висновків.

Основними особливостями маркетингу у стратегічній сфері є:

1) необхідність концептуального планування стосунків з іноземними замовниками, формування цільової парадигми взаємодій, України, що визначається стратегічними державними інтересами, можливістю і доцільністю освоєння конкретного регіонального ринку іноземної держави;

2) особливі підходи до оцінки організації виробництва озброєння і військової техніки, прийняті в оборонній галузі. На відміну від продукції цивільного призначення, при виробництві якої в умовах ринкової економіки основним критерієм вибору того або іншого конструктивного варіанту виробу є його економічна ефективність, стосовно військової продукції використовується комплексний критерій: бойова ефективність - вартість – час;

3) особлива роль держави і складні економічні стосунки виробників, наявність розгалуженої структури кооперації приводять до необхідності урахування специфіки фінансування її створення, визначає особливий порядок формування ціни зразків, що експортуються, об'єктивно утруднюючи можливість її обґрунтування перед іноземними замовниками. Ціна на військовий товар є не стільки обґрунтована економічно, скільки політично. Відпускна ціна на військову продукцію встановлюється окремо для кожного покупця і може суттєво коливатися не тільки в залежності від партії товару на умов постачання, а й від геополітичної ситуації, регіону постачання та можливостей самого покупця. Часто основним фактором формування ціни є політичний фактор і ціна не розраховується, а встановлюється державою. Нічого подібного не може бути у сфері торгівлі будь-якою іншою продукцією;

4) вплив державного оборонного замовлення (ДОЗ). формування і виконання ДОЗ робить вплив на попит на міжнародному ринку озброєнь.

Думка про ефективність бойових, експлуатаційних і тактико-технічних характеристик пропонує на експорт зразків озброєнь формується у тому числі з урахуванням даних про оснащеність ними регулярних військових підрозділів держав-експортерів;

5) розробка, виробництво, експлуатація і застосування за призначенням озброєння і військової техніки часто проходять в умовах забезпечення захисту державної таємниці, що накладає додаткові обмеження на маркетинг продукції військового призначення;

8) специфіка організації рекламної діяльності. Особливість ринку озброєнь полягає в тому, що традиційні рекламні інструменти, такі як рекламна продукція (листівки, буклети, брошури), публікації в ЗМІ, участь у виставках, хоч і не є методом формування потреб і впливу на попит, і носять переважно іміджевий характер, але є важливим і чи не єдиним маркетинговим інструментом у стратегічній сфері. З точки зору стимулювання попиту найбільший ефект робить демонстрація бойових можливостей техніки, наприклад - освітлення в ЗМІ використання військової продукції її споживачами в умовах бойових дій, в ході спільних навчань, тобто інформації, відносно якої діє особливий порядок звернення. Також необхідно відмітити затратність проведення рекламних акцій. Транспортування натурних зразків озброєнь, проведення демонстраційних показів, пробігових і стрільбових випробувань зв'язано з істотними фінансовими витратами, необхідністю оформлення дозвільної документації на переміщення військового майна через державний кордон на умовах тимчасового вивезення.

Специфічним методом маркетингу на підприємстві стратегічної сфери є тісна співпраця з іноземними посольствами в Україні та посольствами України в інших країнах. Підприємство планує і проводить низку заходів, а саме круглі столи, презентації, конференції, на яких представляє можливості своєї продукції та презентує свої інноваційні розробки для іноземних фахівців, зокрема для іноземних військових аташе, а також для військових аташе

України. Такі зустрічі і презентації, а також надання рекламних та інформаційних матеріалів щодо новітньої зброї і техніки, значно допомагають у просуванні української продукції на іноземні ринки на найвищих державних та офіційних рівнях.

Також варто окремо виділити проведення спеціальних демонстрацій бойової зброї та можливостей військової техніки. Одним із найвагоміших доказів якості продукту завжди є його демонстрація у дії. Однак варто відмітити, складність проведення таких демонстрацій – це і оформлення спеціальних дозволів, і оренда полігонів для проведення стрільб, і транспортування зброї до полігонів. Також, порівнюючи з проведенням презентацій, це досить затратний у фінансовому плані захід, а спланувати бюджет таких заходів важко, так як необхідність у демонстрації може виникати спонтанно під час робочих зустрічей чи переговорів.

Аналіз наявних публікацій, досвід практичної діяльності в якості загальних принципів підвищення ефективності маркетингу у сфері експорту озброєнь дозволяють виділити:

- націленість на досягнення кінцевого практичного результату;
- спрямованість на тривалу перспективу;
- підпорядкування діяльності експортера вимогам країни-імпортера;
- узгодженість діяльності усіх суб'єктів ВТС, її підпорядкування загальному стратегічному задуму;
- чітку координацію усіх напрямів і етапів маркетингової діяльності;
- наявність зворотного зв'язку між конкретним військовим ринком і суб'єктами ВТС, гнучке і швидке пристосування до зміни зовнішніх і внутрішніх умов і тому подібне.

У сучасних умовах основною функцією маркетингу у сфері ВТС повинна стати інформаційна, така, що реалізовується у рамках маркетингових досліджень, що постійно проводяться, які повинні охоплювати продукцію військового призначення, її властивості і місце на ринку, особливості попиту, діяльності конкурентів, науково-виробничі можливості підприємств ОПК, канали поширення, засоби просування на світовий ринок і ціни. Важливим кроком є розширення роботи з посольствами та іноземними представництвами, залучення їх до участі у різноманітних заходах, які проводяться на підприємстві, з метою налагодження більш тісного контакту та рекламування власної продукції.

Одним із засобів, які можна використати для більш успішного просування продукції, завжди є залучення та запрошення на презентації та демонстрації журналістів спеціалізованих ЗМІ, які могли б висвітлювати успішні заходи підприємства та покращувати імідж підприємства як в українських так і в іноземних ЗМІ.

Виставки також слід розглядати як надзвичайно важливу складову частину комплексної маркетингової політики. Якщо бюджет дозволяє участь тільки в одній профільній виставці, то потрібно вибирати найбільш підходящу саме для продукції підприємства виставку. Якщо ж виставкова діяльність не обмежується одним заходом, можна добитися від виставок максимального результату, плануючи бюджет та організовуючи участь заздалегідь, оптимально за 2 роки, тільки враховуючи зазначені критерії:

- тематика виставки
- формат виставки (b2b, b2c);
- досвід і репутація організатора виставки;
- терміни проведення виставки;
- місце проведення виставки, інфраструктура виставкового майданчика;
- рекламна кампанія виставки;

- кількісний і якісний склад учасників виставки;
- кількісний і якісний склад відвідувачів виставки;
- площа виставки (нетто);
- офіційна підтримка виставки;
- наукова і ділова програма виставки;
- наявність свідоцтва аудиторської перевірки статистичних показників виставкового заходу;
- наявність знаків виставкових асоціацій (UFI і ін.);
- вартість участі;
- дані аудиту минулої виставки.

Для більш успішного рекламування навіть такої специфічної продукції як військова потрібно постійно відслідковувати та шукати нові засоби для рекламування продукції на виставках та презентаціях. Це і створення нових макетів продукції, і застосування голографії і цілих голографічних стін для більш об'ємного та наглядного зображення великогабаритної техніки чи зброї (наприклад, кораблів, літаків, танків), різноманітних інтерактивних систем. Програмне забезпечення наразі постійно оновлюється і розвивається, і може забезпечити демонстрацію і окремих частин та складових техніки, і техніку в русі і на виконанні бойових завдань.

Одним із найновіших та найцікавіших сьогодні засобів реклами безумовно є голографія. Голографічна реклама – прекрасний і недорогий рекламний інструмент. Її основні відмінності – відсутність швів, відмінний кут огляду і повна інтерактивність. Завдяки такій технології можна привернути увагу потенційних покупців, а також зробити свій бренд або продукт більш технологічним і сучасним. Перш за все, така реклама ідеально підходить стратегічним підприємствам через габаритність техніки та затратність у транспортуванні і демонстрації військової продукції.

Голографічна реклама – це дійсно сучасне рішення для тих, хто хоче бути в темі та йти в ногу з технологіями. Покупців обов'язково приверне ефект

присутності і висока якість зображення, а також допитливість – такі технології досить швидко вдосконалюються і дійсно вражають візуально. Переваг у голограм кілька. Вони досить варіативні – можна зробити як статичне, так і рухоме зображення, змінювати його розмір, додати інтерактивні функції. Все залежить виключно від фантазії, особливостей продукту і бюджету рекламної кампанії. Обладнання для голографічної реклами не вимагає спеціальних навичок при використанні, а результат вражає.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 624 "Про утворення Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України"
2. Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2020 р. № 819 "Деякі питання Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України"
3. Закон України «Про рекламу»
4. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України // <https://mspu.gov.ua/>
5. Аналітичний погляд на експортні перспективи ОПК України в контексті глобального ринку озброєння / Аванасова Н. Е. , Колодяжна Т. В. // Вісник економіки транспорту і промисловості, №64, 2018
6. «Топ-10 українських оборонних компаній за виручкою та часткою у експорті» // <https://biz.nv.ua/>
7. Українська зброя. Що продає і що купує Україна на ринку озброєнь / Михайло Жирохов // інформаційний ресурс «Економічна правда» // <https://epravda.com.ua/>
8. Навчальний посібник «Організація виставкової діяльності» / Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. // Видавництво «Львів», 2015
9. Акуліч, І. Л. // Міжнародний маркетинг: навч. Посібник, 2006
10. Leosvit Marketing // <https://leosvit.com>
11. Ігор Яковлев, Державний секретар Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України // <https://www.ukrinform.ua/>
12. Р. Боднарчук, Регіональний філіал НІСД (Національний інститут стратегічних досліджень) у м. Дніпропетровську
13. Інтерв'ю з головою ПрАТ «Завод «Кузня на Рибальському» Валерієм Шандрою / інформаційне агентство «Оборонно-промисловий кур'єр» // випуск за жовтень 2018 // <https://opk.com.ua/>

14. «Зброя та Безпека» // [ies-expro.com.ua](http://ies-expro.com.ua)
15. Український військовий портал Defence Express, «Зброя та Безпека 21: підсумки виставки, погляди військових та зброярів, спойлери подальших випусків» / Сергій Згурець // <https://defence-ua.com/>
16. Інформаційний ресурс міжнародної оборонної виставки IDEX, Абу Дабі, ОАЕ // [idexuae.ae](http://idexuae.ae)
17. «Інтерактивні системи», «Голографічна реклама» / Інформаційний ресурс компанії зовнішньої реклами «Ельпасо» // <https://elpasso.com.ua/>
18. «Кузня на Рибальському» // <https://uk.wikipedia.org/>
19. Садовий В. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства / В. Садовий - Науковий керівник – к. е. н., доцент Шпилик С. В // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя - [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16265/2/Conf\\_2016](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16265/2/Conf_2016)
20. Волкова М.В Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М.В Волкова // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – «Економіка та управління підприємствами - Випуск 16, 2017
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
22. Полторац В.А. Маркетингові дослідження: [навч. посіб.] / В.А. Полторац. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. –387 с.
23. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: [навч. посіб.] / Г.Г. Почепцов; 3-тє вид., і доп. – Київ: Знання, КОО, 2009. – 327 с.
24. Стоун М. Прямой и интерактивный маркетинг / М. Стоун, Э. Бонд, Э. Блейк; пер. с англ. В.О. Шагоян. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 552 с. 286
25. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Садерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 800 с.

26. Ян В. Продвижение. Система коммуникаций между предпринимателями и рынком / В. Ян; пер. с польского – Харьков: Гуманитарный Центр, 2003. – 480 с.

27. Грабовецький Б.Е. Економічне планування та прогнозування / Б.Е. Грабовецький. – Київ: 2003. – 630 с.

28. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: [монографія] / В.В. Аронова, Г.І. Дібніс. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – 224 с.

29. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта: [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Балабанич. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2003. – 188 с.

30. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. — 2-ге вид. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. — 256 с. — (Серія «Світ маркетингу і логістики». — Вип. 3)

31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 152 с.

32. Маркетинг: підручник/ В. Руделіус, Л. Мороз, Н. Глинський та ін.; ред. упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. — 2-е вид. — К.: Навч.-метод. Центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. — 580 с.

33. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Видавництво «Хімджест», 2008. — 720 с.

34. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге., доп. — Львів: «Новий Світ- 2000», 2003. — 272 с.

35. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій : проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні [Текст]. — 2009. — № 4. — С. 8.

36. Щербина Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм [Електронний ресурс] / Т. В. Щербина, Т. В. Федірко. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>.

37. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу [Електронний ресурс] / В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко. — Режим доступу : [http://dere.com.ua/library/reshta/strateg\\_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml).
38. Пюро О. М. Сучасні маркетингові стратегії підприємств в галузі інформаційних технологій [Електронний ресурс] / О. М. Пюро. — [www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/65971.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/65971.doc.htm).
39. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні [Текст]. — 2009. — № 6 — С. 24.
40. Демків Я. В. Маркетингові стратегії на високотехнологічних ринках [Електронний ресурс] / Я. В. Демків. — [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2010\\_669/24.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2010_669/24.pdf).
41. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні [Текст]. — № 2. — 2004. — С. 34.
42. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу...
43. Кох Р. Изменения стратегии в XXI веке [Електронний ресурс] / Р. Кох. — [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/changing\\_strategy.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/changing_strategy.shtml).
44. Демків Я. В. Маркетингові стратегії на високотехнологічних ринках...
45. Запредельный маркетинг / по мат. книги Ф. Котлера, Ф. Триаса де Беа “Латеральный маркетинг, новые техники для нахождения прорывных идей” // &Стратегии [Текст]. — 2006. — № 5. — С. 24.
46. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах / М. Яневич // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє [Текст]. — 2010. — № 14/15. — С. 330.

47. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2007.
48. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства / І.В. Бойчук, А.Я. Дмитрів. — К.: "Центр учбової літератури", 2014. — 620 с.
49. Бойчук І.В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу // Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В.В., Дайновський Ю.А., Скибінський С.В. та ін.]. — Львів: Львівська комерційна академія, 2011. — Вип. 13. — С. 126—131.
50. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством / М.М. Дмитрук, А.О. Устенко // Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка: VI Загальноукр. студ. конф.: зб. матеріалів / відп. ред. Л.О. Расицька. — К.: Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. — С. 193—195.
51. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії / Н.Р. Іванечко // Вісник Дніпропетровського університету. — №10/1. — Т.22. — Дніпропетровськ: В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2014. — С. 123—131.
52. Калинина В.Н. Математическая статистика: учеб. для техникумов. — 2-е изд., стер. / В.Н. Калинина, В.Ф. Панкин. — М.: Высш. шк., 1998.
53. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія / І.М. Капаруліна. — К.: Ліра-К, 2015. — 432 с.
54. Колодій Г.С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств / Г.С. Колодій; Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2011. — № 1 (4). — С. 173—177.
55. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко; вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 152 с.
56. Кузьмін О.Є. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак //

Актуальні проблеми економіки. — К.: Національна академія управління. — 2003. — № 10. — С. 128—142.

57. Нечаев В.П. Промисловий маркетинг: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.П. Нечаев. — Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2009. — 185 с. 12. Черкасова В.А. Влияние стратегических рисков на финансовые результаты компании / В.А. Черкасова, А.А. Батенкова // Корпоративные финансы. — 2007. — № 3. — С. 64—76.

58. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. — №2 (49). — 2014.

59. Маркетинг: підручник / Решетнікова І.Л. Старостіна А.О., Длігач А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Е.В.; ред. упор. АО Старостіна, ОВ Зозульов — 2-е вид. — К.: Знання, 2009.

60. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.Ф. Войчак, Н.В. Куденко, О.О. Беляєв, Т.Є. Оболенська, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, В.Л. Коріньєв, Т.О. Примаєв, В.П. Пилипчук, Є.В. Крикавський, М.А. Окландер, А.В. Федорченко; ред. упор. АФ Павленко, АВ Войчак — К.: КНЕУ, 2003. — 600 с.

61. Литовченко І.Л. Маркетинг в умовах дуальності сучасного промислового ринку / І.Л. Литовченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — №10. — 2015. — С. 60—63.

62. Основи реклами / Ромат Є.В. — К.: Студцентр, 2006.