

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Тетяна КНЯЗЄВА

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Формування конкурентної маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп»

Виконавець: Несенюк Вікторія Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Радченко Ганна Анатоліївна

Нормоконтролер: асистент Созинова Ірина Валентинівна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**

Несенюк Вікторії Сергіївни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування конкурентної маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп» затверджена наказом ректора від 12.10.2021 р. № 2224/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні засади формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства; аналіз діяльності підприємства ТОВ «Юніті-груп»; формування конкурентної маркетингової підприємства, складання тактичного плану маркетингових заходів; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: модель формування маркетингової стратегії, опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу, функції і задачі служби маркетингу, аналіз показників фінансово-господарської діяльності, аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, показників рентабельності підприємства, етапи процесів маркетингового стратегічного планування, формування елементів маркетингової конкурентної стратегії, процес формування конкурентоспроможної стратегії розвитку, етапи стратегічного планування, блок-схема формування плану маркетингу, планування етапів застосування комунікаційного маркетингу для просування послуг.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Написання аналітичної частини	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Написання практичної частини	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-30.11.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	01.12.2021-05.12.2021	
10.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ганна РАДЧЕНКО  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Вікторія НЕСЕНЮК  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування конкурентної маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп» 101 с., 9 рис., 22 табл., 50 літературних джерел

МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ

Об'єктом дослідження роботи є процес формування маркетингової стратегії для розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища, а предметом – теоретичні та науково-практичні засади формування та розвитку конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства шляхом формування конкурентної маркетингової стратегії.

Методи дослідження узагальнення і порівняння, аналізу та синтезу, графічної візуалізації, фінансового і стратегічного аналізу.

Методологічну основу дослідження склали дослідження шляхів удосконалення маркетингової діяльності підприємства за рахунок формування конкурентної маркетингової стратегії.

Досліджено: маркетингове середовище підприємства, існуючу систему організації маркетингової діяльності на підприємстві, визначено її основні недоліки і запропоновані заходи по їх удосконаленню.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні, поглибленні та розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування конкурентної маркетингової стратегії для забезпечення ефективної діяльності підприємства на конкурентному ринку.

Значущість виконаної роботи та висновки: ефективність досліджень полягає у тому, що вони прийняті до розгляду та впровадження підприємством ТОВ «Юніті-груп» для покращення стратегічного та тактичного планування маркетингової діяльності.

.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства.....	11
1.2. Види та умови застосування маркетингових стратегій.....	23
1.3. Основні етапи формування та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства.....	32
Висновки до першого розділу .....	42
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮНІТІ-ГРУП».....	44
2.1. Маркетингове середовище ТОВ «Юніті-груп».....	44
2.2. Аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства.....	56
2.3. Оцінка результативності маркетингової діяльності ТОВ «Юніті- груп».....	64
Висновки до другого розділу .....	73
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮНІТІ-ГРУП».....	74
3.1. Рекомендації щодо покращення стратегічного планування на підприємстві.....	74
3.2. Обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп».....	78
3.3. Складання тактичного плану маркетингових заходів.....	86
Висновки до третього розділу	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

## ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що центральним моментом у стратегічному плануванні діяльності будь-якого підприємства є розробка конкурентної стратегії, що становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку. Саме конкурентна стратегія надає змогу вибрати таку поведінку підприємства на ринку, що забезпечує максимальне використання сильних сторін, конкурентних переваг та можливостей підприємства.

Розробці маркетингових конкурентних стратегій розвитку підприємств приділяється значна увага, що дозволяє краще орієнтуватися на ринку в умовах кризи. Саме від вірного обрання конкурентної стратегії залежить успіх діяльності підприємства на ринку. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

За допомогою маркетингових конкурентних стратегій можна оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, внутрішні процеси, які спрямовані на покращення функціонування організації, визначити свою реальну конкурентоспроможність, розробити систему заходів, що забезпечитиме вірне обрання інструментарцію для конкурентної боротьби.

Суть маркетингових конкурентних стратегій полягає в створенні такої конкурентоспроможної тактики, яка подолає загальні ринкові проблеми швидше ніж інші гравці ринку і, за рахунок цього, зможе отримати більшу кількість лояльних споживачів.

Конкурентна стратегія організації складається з ділових підходів і ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцнення своєї ринкової позиції. Тобто вибір

конкурентної стратегії залежить від природи області та умов конкуренції в ній.

Конкурентна стратегія необхідна будь-якому підприємству, яке претендує на успіх для того, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися, які шляхи та способи впровадження своєї політики обере для досягнення не тільки маркетингового, а і репутаційного результату.

Основне призначення вірно обраної стратегії полягає у створенні комплексу конкурентних переваг для досягнення бізнес-успіху в довгостроковій перспективі.

Вивченню питань стратегічного управління і маркетингу, що поєднують завдання управління, маркетингу і конкуренції, присвячені роботи багатьох українських учених, таких як: А. Воронков, А. Войчак, В. Герасимчук, Г. Кіндрацька, А. Павленко, В. Пастухов, Є. Савельєв, Г. Скудар, А. Старостіна, Н. Чухрай, А. Шегда, З. Шершньова, Д. Штефанич. Саме ці науковці наголошували на визначені конкурентної маркетингової стратегії, як комплексного плану управління підприємством, який повинен зміцнити його положення на ринку, забезпечити координацію зусиль, задоволення потреб споживачів, успішну конкуренцію та досягнення визначених цілей.

Серед наукових праць, у яких досліджуються проблеми формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів необхідно відзначити таких дослідників, як Д. Аакер, К. Боумен, Є. Голубков, Д. Джобер, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Дж. Еванс, М. Мак-Дональд, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов. Які наголошують: «Блискуче втілення прекрасної стратегії - найкращий критерій якості управління і найнадійніший рецепт успіху підприємства» [2, с. 35]. Маємо погодитися з наведеною думкою фахівців, оскільки саме правильно побудована стратегія забезпечує зростання підприємства.



Проте ціла низка проблем теоретичного, методологічного й практичного характеру щодо формування конкурентних маркетингових стратегій, функціонування й розвитку підприємства потребують подальшого вивчення. На сьогодні ці проблеми є актуальними і практично значущими, як в усьому світі, так і в Україні.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Юніті-груп».

Предмет дослідження – основні засади формування конкурентної маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп».

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження методів та механізмів формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

Виходячи з мети дипломної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити сутність маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути види та умови застосування маркетингових стратегій;
- дослідити основні етапи формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- провести діагностику маркетингового середовища ТОВ «Юніті-груп»;
- провести аналіз формування маркетингової стратегії підприємства
- здійснити оцінку результативності маркетингової діяльності ТОВ «Юніті-груп»;
- навести рекомендації щодо покращення стратегічного планування на підприємстві;
- обґрунтувати маркетингову стратегію ТОВ «Юніті-груп»;
- скласти тактичний план маркетингових заходів.

Робота ґрунтується на таких методах дослідження, як аналіз та синтез – для уточнення економічних категорій, пов'язаних з маркетинговими конкурентними стратегіями. Дані методи стали підґрунтям при визначенні та формуванні поняття та класифікації різновидів маркетингової стратегії

підприємства, умов її застосування, інструментів стратегічного аналізу, при визначені основних етапів формування та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства, а також при системно-функціональній характеристиці та структуризації стратегічно-маркетингового планування на підприємств.

Статистичні та графічні методи – забезпечують аналітичну роботу щодо основних тенденцій формування маркетингової стратегії підприємства. Проведена стратегічно-маркетингова оцінка конкурентного маркетингового середовища, здійснено дослідження рівня використання стратегічно-маркетингового інструментарію на підприємств, а також дані методи дали змогу оцінити результативність маркетингової діяльності підприємства.

Логіко-теоретичне узагальнення – дає змогу визначити основні проблеми та навести шляхи удосконалення формування маркетингової стратегії підприємства.

1. Теоретичною та методологічною основою написання роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми. Так, наша робота ґрунтується на монографіях Н. Куденко, В. Білошапка, И. Ансофф, О. Кендюхов, В. Федоровича, підручниках В. Божкова, В. Немцов, Л. Довгань, А. Наливайко та на статтях С. Семенюк, І. Ігнат'єва, В. Шкардун, Н. Трішкіна та ін.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, викладені в роботі, доведені до рівня конкретних рекомендацій. Висновки і результати, одержані при вирішенні поставлених задач, спрямовані на забезпечення досягнення кінцевої мети формування маркетингової стратегії та підвищення її ефективності, і впроваджені у ТОВ «Юніті-груп».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства**

На сучасному етапі розвитку українська економіка відзначається високим рівнем нестабільності. Саме тому, вітчизняні підприємства приділяють все більше уваги формуванню маркетингової стратегії, як головному інструменту ведення ефективної діяльності в постійно мінливих умовах. Це пов'язано з тим, що значна кількість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, знаходяться у сфері маркетингу.

Кожне підприємство по-своєму унікальне. Тому процес розробки стратегії залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється або послуг, які надаються, рівня, якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо [12, с.25].

В сучасних умовах конкурентної боротьби вітчизняні підприємства вимушені самостійно розробляти програму своїх дій. Визначення цілей, яких прагне досягти підприємство, можна назвати прийняттям планових рішень, що формують його подальшу діяльність. Цілі структурних одиниць не повинні суперечити один одному, та мають відповідати загальним цілям організації. Цей підхід гарантує, що всім видам діяльності підприємства буде приділено достатню увагу [8, с.56].

На думку багатьох дослідників саме поєднання цілей та основних завдань щодо їх досягнення являє собою стратегію підприємства. Так А. Градов визначає, що стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети, яка формулює

головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху [44, с.36]. Правильно обрана стратегія забезпечує ефективність інвестицій [10, с.102].

У. Глюк визначив термін "стратегія" як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [22, с.56]. Згідно такої концепції, стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їхнього досягнення. Аналізуючи дане визначення, слід зазначити, що стратегія має не тільки забезпечувати впевненість у досягненні цілей, а й забезпечувати безпосередню їх реалізацію

Для створення механізму втілення цілей необхідно розробити відповідну політику. Для нижчих за рангом підрозділів цілями стають завдання вищих структур підприємства. Політика важлива для управління повсякденною діяльністю підприємства. Вона дозволяє виявляти і формулювати проблемні ситуації, що вимагають свого вирішення, перевіряти у практичній діяльності людей ймовірність досягнення цілей, прогнозувати розвиток різних ситуацій, оцінювати пріоритет цілей у процесі їх постанови та реалізації, аналізувати досвід працівників апарату управління.

Уніфікованої стратегії для всіх фірм та на всі часи не існує. Стратегія розвитку підприємства становить комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей. У сьогоdnішньому світі часто бувають коливання, раптові зміни, події, яких неможливо передбачити. У нестабільному середовищі існує велика кількість можливих варіантів майбутнього. Тому і варіантів стратегії розвитку може бути декілька. Формування й утримання конкурентних переваг охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції

(навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг [21, с. 36]. В ринкових умовах стратегія є своєрідною моделлю успішної діяльності підприємства, стабільного розвитку бізнесу, створення позитивного іміджу в очах громадськості.

Проаналізувавши різні трактування в економічній літературі, ми визначимо сутність стратегії як сукупність правил та орієнтирів, які допомагають розподілити наявні ресурси для досягнення поставлених цілей.

В цілому сутність стратегії можна представити через комбінацію п'яти «П»:

- 1) план дій;
- 2) прикриття, тобто дії, направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів;
- 3) послідовність дій;
- 4) позиція в оточуючому середовищі;
- 5) перспектива чи майбутній стан, до якого прагне підприємство [11, с.55].

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 [11, с.56].

Критичний аналіз економічної літератури з даної проблеми дозволив узагальнити наступні тлумачення поняття «стратегія» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування поняття «стратегія»

Автор	Зміст поняття
І. Ансофф [7, с. 24]	Набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [39, с. 69]	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
В. Стивенсон [91, с.110]	План досягнення цілей організації
І. Герчикова [37, с. 53]	Розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних цілей компанії
А. Томпсон, А. Стрикленд [95, с. 16]	Управлінський план, спрямований на закріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності
Ф. Котлер [33, с. 32]	Раціональна логічна побудова, за допомогою якої організація вирішує свої завдання
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [12, с. 24]	Системний підхід до рішення проблем розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності організації
П. Дойль [62, с. 212]	Напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи встановлені завдання
В. Білошапка, Г. Загорій [21, с. 36]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова [36]	Оптимальний засіб досягнення цілей підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Проаналізувавши визначення, наведені в табл. 1.1, слід зробити висновок про різноманітність підходів до розуміння поняття «стратегія», яке на думку різних вчених розглядається як план, набір правил, засобів, система заходів. На підставі вищевикладеного вважаємо доцільним систематизувати теоретичні підходи до розглянутої дефініції «стратегія» (табл. 1.2).

Таким чином, можна узагальнити, що вчені-економісти схильні розуміти під стратегією особливий метод організації системної діяльності людей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Систематизація основних теоретичних підходів до дефініції  
«стратегія»

Теоретичні підходи	Представники	Характеристика (ознака)	Елементи
Концептуальний	Чандлер, Кінг і Кліланд, Віханський, Дорогов, Круглов та ін.	Напрямок (концепція) розвитку	Орієнтири, траєкторія розвитку, цілі, сфера діяльності та організаційно-правова форма
Практичний	Ансофф, Томпсон і Стрікленд, Попов, Туленков та ін.	Модель дії, набір правил	Цілі, ресурси, оцінка результатів, оперативні методи та інструменти
Системний	Хофер і Шендель, Глин, Маркова, Перкінс, Клейнер, Тамбовцев, Качалов та ін.	Проміжкова пов'язуюча ланка	Організація та оточуюче середовище, цілі та лінії поведінки, минуле та майбутнє
Директивно-інтуїтивний	Економічні словники, довідники, енциклопедії	Загальний план роботи, мистецтво управління	Планові директиви, ступінь майстерності керівництва
Інтегрований	Мінцберг, Вінокуров та ін.	«5 Р», система управлінських рішень, концепція та набір дій	План, прийом, принцип поведінки, позиція, перспективи, траєкторія розвитку

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг й ефективного використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [11]. Для ефективного реалізації стратегії підприємства необхідно розробити маркетингову програму, що дозволить оптимально об'єднати

виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктивний профіль підприємства; провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини. Розроблення й реалізація маркетингової програми, як і вся стратегія, містить ключові фактори успіху у сфері товарів та послуг, що повинні бути встановлені та чітко сформульовані. Якщо не будуть прийматися маркетингові заходи, то варто очікувати подальшого скорочення продажів і втрати ринку внаслідок його захоплення конкурентами. Заходи мають бути розроблені й подані у вигляді конкретних рекомендацій до виконання – програми.

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії. Найбільш характерними є такі: 1) стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [10]; 2) маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства за створення його цільових ринкових позицій [9]; 3) маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [23].

Кривич Л.М. надає таке визначення: «маркетингова стратегія – це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Маркетингова стратегія



полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані; визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту)» [21, с. 36].

Г.Л. Багієв вказує, що стратегія маркетингу – це маркетингова програма діяльності підприємства на цільових ринках, яка передбачає певні рішення для досягнення цілей маркетингу [2, с. 189]. Для цього потрібно визначити ринки, на які підприємство буде орієнтувати свою діяльність і для яких буде розробляти відповідну стратегію. Цієї думки і дотримується С.С. Гаркавенко і зазначає, що стратегія маркетингу – це спосіб використання фірмою свого потенціалу й досягнення успіху в навколишньому середовищі, яке включає чинники мікро- та макросередовища і т.п [3, с. 171].

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування визначених положень, які подані на рис. 1.1.

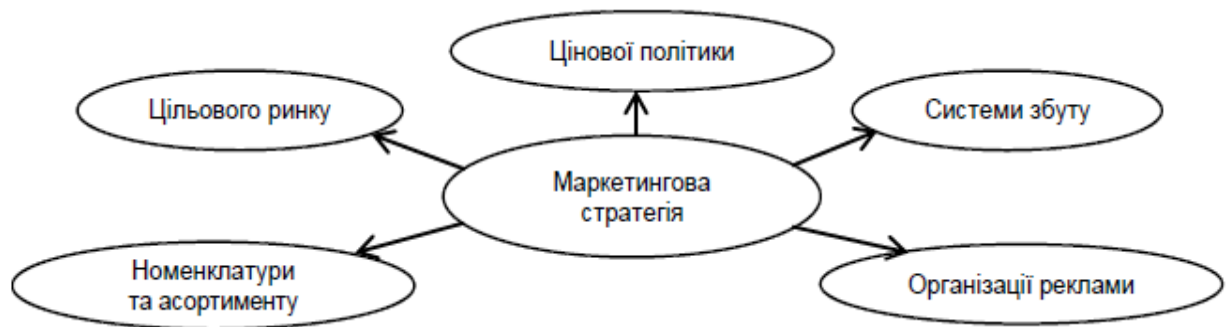


Рис. 1.1. Маркетингова стратегія

Мельник Ю.М. стверджує, що «стратегія маркетингу – це докладний план досягнення маркетингових цілей» [26, с. 105].

Стратегія маркетингу може розроблятися по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період (довгостроковий,

середньострокові) для провадження виробничої та комерційної діяльності згідно з ринковою ситуацією та можливостями.

Трішкіна Н.І. під стратегією підприємства розуміє комплексну програму дій, яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) торговельного підприємства і досягнення її чисельних цілей. Стратегія завжди багатооб'єктна. Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність та інші елементи ринкової системи господарювання [36, с. 576].

Маркетингова стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який описує, як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату в збільшенні продажів і прибутковості від продажів в довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія – це формування та реалізація цілей і завдань підприємства по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [55, с.125].

Отже, сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми.

Можна класифікувати тлумачення цієї дефініції за ознаками сутнісної спрямованості дії та виділити наступні групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Узагальнення трактувань поняття «маркетингова стратегія» за  
сутнісною спрямованістю

№	Автор	Зміст
Маркетингова стратегія – це план дії		
1	Котелевська Ю. В. [45]	Важлива умова планування всіх без винятку дій на ринку, яка, в залежності від того, наскільки міцним виявиться зв'язок між продавцем і покупцем, обумовлює інтенсивність зростання доходів організації
2	Уткін Е. А. [86], Матанцев А.М. [54]	План ділової активності підприємства. Основне завдання полягає в підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і в піднесенні ефективності діяльності
3	Гаркавенко С. С. [35], Уолкер-мол. О. [99]	Докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
4	Мазур О. В. [26]	Формування та реалізація цілей і задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства
Маркетингова стратегія – це комплекс інструментів досягнення поставлених цілей <sup>5</sup>		
5	Економічна енциклопедія [67]	Система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит і пропозицію товарів
6	Ащаулов В. В. [12]	Складова як маркетингового менеджменту, так і всієї системи стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства
7	Мак-Дональд М. [27], Кревенс Д. [14]	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
8	Дойль П. [62], Ковальчук С. [65]	Рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
9	Міщенко В. А. [45], Ляшенко В. І. [25]	Визначає, як потрібно застосувати ресурси підприємства, щоб привабити та задовольнити кон'юктуру товарного ринку, вивчення покупця, товару
Маркетингова стратегія – це засоби впливу на споживачів		
10	Ассель Г. [10], Дей Дж. [53]	Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
11	Котлер Ф., Армстронг	Приділяє головну увагу цільовим покупцям. Компанія

	Г., Сондерс Д., Вонг В. [12]	вибирає ринок, поділяє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні і концентрує свою увагу на обслуговуванні і задоволенні цих сегментів
--	------------------------------	--

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо з табл. 1.3, у сучасній економічній літературі існують три підходи до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства:

по-перше, це план дії та стратегічний напрям діяльності підприємства;

по-друге, це комплекс інструментів для досягнення поставлених цілей;

по-третє, це засоби впливу на споживачів для досягнення ринкових позицій.

На нашу думку, жодне з наведених визначень та підходів не розкриває в повному обсязі сутності цього поняття, тому що: маркетингова стратегія не обов'язково є загальним планом дії підприємства, а може визначати лише окремий сегмент або напрям дій; маркетингова стратегія визначає та формує програму дій не лише відносно споживачів, але й відносно конкурентів; глобалізація ринкових відносин та посилення міжнародної конкуренції призводить до того, що значення зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, посилюється.

Тому, на наш погляд, в загальному розумінні під маркетинговою стратегією підприємства слід розглядати цільову ринкову філософію підприємства, що базується на довгостроковому, багатоетапному плані дій з використанням наявного набору засобів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, зокрема зростання прибутковості діяльності в довгостроковому періоді, через задоволення або формування позитивного попиту. Маркетингова стратегія в процесі обрання цілей має враховувати сильні сторони підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами, свій

потенціал та запити споживачів. Ключова роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством яскраво розкрита в багатьох працях Дж. Дея [53], Дж. Еткінсона [68], Ф. Котлера [111], Ж. Ламбена [121], М. Мальчик [130], М. Максимової [129] та інших відомих науковців.

Маркетингова стратегія є основою дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів.

Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

У складі базової стратегії торговельного оптового підприємства функціональна стратегія маркетингу вважається ключовою, оскільки саме у разі її використання визначаються більш-менш повно вимоги зовнішнього середовища до діяльності підприємства. Можна сказати, що базова стратегія торговельного оптового підприємства і стратегія маркетингу фактично розробляються одночасно з використанням бази ринкових даних. Однак у базовій стратегії можна виокремити суто маркетингові елементи [36, с. 577].

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; становить засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства (рис. 1.2).

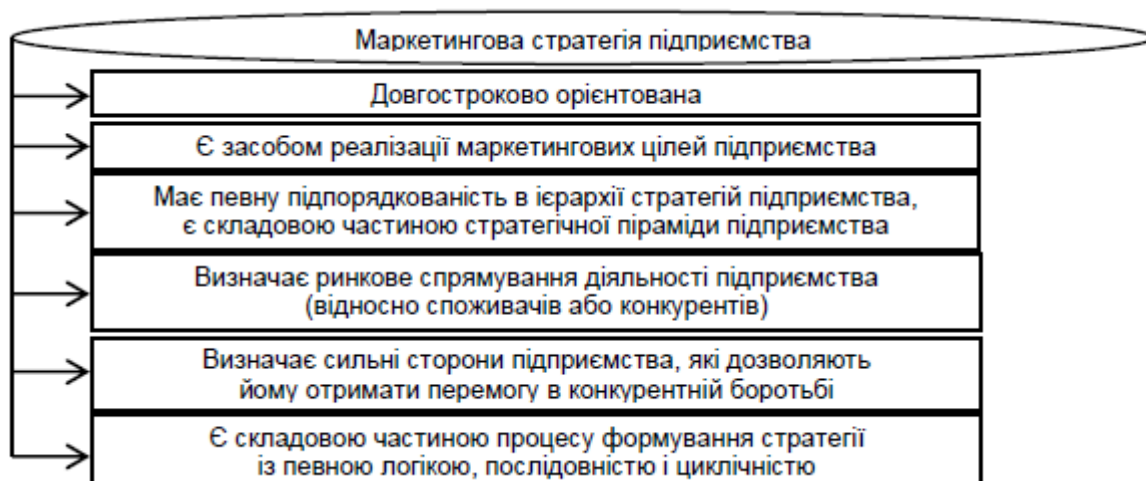


Рис. 1.2. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [21, с. 37]

У ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів.

Реалізація стратегії становить процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством [21, с. 37].

Таким чином, стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових

глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства і стосовно споживачів, і стосовно конкурентів. Тому формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей і потребує детального вивчення на рівні підприємства.

Проаналізувавши зазначені роботи провідних фахівців, можна стверджувати, що не існує єдиної уніфікованої маркетингової стратегії підприємства, яка здатна розв'язати всі проблеми, тому, що кожне окреме підприємство, умови в яких воно діє, та поставлені цілі є унікальними. Ці обставини обумовлюють безмежність вибору маркетингових стратегій, виходячи із загальної концепції підприємства, ресурсів, амбіції творчості та кваліфікованості управлінського персоналу.

## **1.2. Види та умови застосування маркетингових стратегій**

В процесі формування маркетингової стратегії підприємства широко використовуються системний та ситуаційний підходи, методи стратегічного аналізу, найчастіше з яких використовуються матричні моделі. Однак, недостатньо залучати лише ці моделі, для комплексного бачення ситуації, всіх наявних можливостей та альтернатив необхідно використовувати всі методи аналізу.

Це пов'язано з тим, що матричний аналіз відображає сталий стан підприємства на основі поточних даних. Тому неможливо якісно спрогнозувати розвиток маркетингової ситуації, зміну конкурентного середовища та можливі ринкові альтернативи, якщо під час формування

маркетингової стратегії підприємства використовуються лише традиційні аналітичні моделі.

Аналіз економічної літератури [10, 12, 24, 26, 31, 43, 55] допоміг уніфікувати класифікаційні ознаки маркетингових стратегій підприємства.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

– глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми.

– базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми.

– стратегії зростання визначають напрямок розширення масштабу фірми.

– залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.

– залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів [6, с. 92].

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей.

Розглянемо дві основні групи маркетингових стратегій: маркетингові стратегії зростання та маркетингові конкурентні стратегії.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно має три шляхи:



- 1) інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивне зростання;
- 2) об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтенсивне зростання;
- 3) вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційне зростання [6, с. 93].

Результати діяльності підприємства значною мірою залежать від вміння вдало визначити цілі та обрати оптимальну за критерієм «ефективність – витрати – ризик» модель їх досягнення шляхом координації та розподілу наявних ресурсів, тобто обрати стратегію маркетингу.

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій, тому необхідно проводити ретельний аналіз ринку та аналіз виробництва, а вже потім розробляти таку маркетингову стратегію, яка зможе дати найбільш ефективний результат для підприємства (прибутковість інвестицій, прибутковість акцій, збільшення ринкової частки, збільшення частки нових продуктів тощо).

Існують різноманітні класифікації конкурентних маркетингових стратегій підприємств.

Традиційно виділяють наступні класифікаційні ознаки маркетингових стратегій: маркетингове середовище, функціональне призначення, розвиток організації, вид і масштаб ринку, пріоритет засобів маркетингу, ринкова кон'юнктура, ринкова поведінка, вид диференціації, засоби забезпечення конкурентоспроможності, період розроблення та реалізації, рівень управління тощо. Вважаємо, що така класифікація потребує удосконалення.

Маркетингові стратегії можна доповнити та розширити наступними класифікаційними ознаками:

1. За стадією (етапом) антикризового управління [28, с. 507]:

– передкризове управління – стратегії, які запобігають кризовим ситуаціям: «позиційний захист» – полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту; «фланговий захист» – передбачає оборону «слабких місць»; «мобільний захист» – передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації);

– кризове управління – стратегії, які згладжують дію кризових явищ, активізують вихід з кризи: стратегія «відступу» – характеризується послабленням активності; стратегії диверсифікації (концентрична, горизонтальна); малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу;

– післякризове управління – стратегії, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей: стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках; стратегія розвитку товару – впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку; стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку.

2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства:

– стратегії «скорочення»: стратегія «замороження» – всі статті витрат скорочуються, в компанії залишається мінімальний штат співробітників для формальної підтримки «життєдіяльності» юридичної структури, майбутній розвиток компанії вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес необхідно буде розвивати з нуля; стратегія оптимізації витрат – скорочення витрат носить характер оптимізації, а не мінімізації, тобто зменшуються статті адміністративних витрат, витрат на заробітну плату;

стратегії «захоплення ринку»: стратегії диверсифікації; стратегія «регіональної експансії» («дистанційна робота» – налагодження роботи зі споживачами через технічні засоби: телефон, факс, Інтернет тощо; стратегія прямої інтеграції – об'єднання зусиль виробника і посередників – відкриття оптових баз, фірмових магазинів; «партнерські фірми» – створення офіційних представництв; «роз'їзні бригади» – основна задача таких бригад – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту; власне торгове представництво – відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистрибуційної мережі) [14, с.107].

### 3. Залежно від концепції антикризового управління:

- превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо);
- стратегії стабілізації положення (стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль);
- стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації);
- стратегії невтручання (стратегії нейтралітету);
- стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання);
- стратегії виходу з кризи (стратегії росту);
- стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації);
- стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).

### 4. Залежно від критерію малобюджетності:

- стратегія зниження витрат на маркетинг (скорочення працівників, зменшення бюджету на комунікації тощо);

- перехід на низькобюджетні маркетингові засоби (вірусний маркетинг, партизанський маркетинг) [14, с. 108].

#### 5. Залежно від елементів маркетингу-мікс:

- товарна: стратегія розвитку товару (якщо є виробничі можливості); стратегія концентричної диверсифікації; стратегія поліпшення якості продукції (надання послуг); стратегія зміни асортименту та номенклатури продукції тощо.

- збутова: стратегія прямої інтеграції; стратегія «регіональної експансії»; стратегія виходу з ринку; переорієнтація на платоспроможних клієнтів; скорочення терміну відстрочок та знижок.

- цінова: стратегія гнучких цін (наприклад, якщо кризове явище виникло через сезонні коливання попиту); стратегія встановлення цін, нижче, ніж у більшості фірм (таку стратегію доцільно застосувати, якщо попит на продукцію різко знизився і тенденція продовжується); стратегія договірних цін (застосовується для утримання ринкових позицій при високому рівні конкуренції, дає можливість надавати покупцям різноманітні знижки); підвищення ціни (для переконання споживачів і конкурентів, що справи підприємства йдуть добре, але застосовується за умови, якщо кризова ситуація – не зниження обсягів збуту через високу ціну).

- комунікаційна: стратегія нагадування, наголошення на перевагах (кризове явище – зниження попиту); стратегія проштовхування (стимулювання посередників), стратегія протягування (стимулювання споживачів); стратегія скорочення відносної вартості одного контакту,

стратегія скорочення загального бюджету на комунікації; стратегія прямого маркетингу; стратегії з раціональними мотивами; імпульсні комунікації.

б. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії:

– стратегія повернення підприємства на ринок. Для реалізації цієї стратегії необхідне поліпшення організації маркетингу і збуту. Дана стратегія найменш витратна для відновлення платоспроможності підприємства, особливо для того випадку, коли ніша залишилася не зайнятою конкурентами або ринок продовжує розширюватися. Така стратегія застосовується для підприємств з продукцією, що має ринковий попит. Реалізується на початковому етапі відновлення нормальної діяльності підприємства.

– стратегія розвитку ринку. Для реалізації цієї стратегії необхідне встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної кампанії. Дана стратегія виправдана тоді, коли підприємство прагне розширити свій ринок проникненням на нові географічні ринки за рахунок скорочення витрат і підвищення якості, тобто зростання конкурентоспроможності продукції.

– стратегія розробки товару. Здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що випускаються, вже є на старих ринках. Застосовується для підприємств, що не мають продукції, що має попит у покупців, а також, якщо вже є розробки товару ринкового попиту. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів в розробку, освоєння і просування на ринок нового товару [14, с.109].

– стратегії диверсифікації. Припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові товари. Також ризикована стратегія, вона може зажадати великих інвестицій. В умовах недостатньої інформованості про запити клієнтів і їх фінансове благополуччя така обставина є скрутною для підприємств, що мають великі борги. Стратегія припускає розробку нових продуктів, що упроваджуються на нові ринки.

– стратегії відходу з ринку (ліквідація підприємства як господарюючого суб'єкта або підрозділу). Стратегія приймається тільки після ретельного аналізу економічної (продовження функціонування) і ліквідаційної вартостей. В даному випадку задіяний і соціальний чинник – ліквідація може привести до різкого загострення соціальної напруженості. Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (на вимогу кредиторів через суд).

7. Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку:

– стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій);

– стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія тощо);

– стратегія малих підприємств (бенчмаркінг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії тощо) [14, с.110].

8. Відповідно до позиціонування підприємства в кризових умовах (цю класифікаційну ознаку слід виділити окремо, на наш погляд, для маркетингових комунікаційних стратегій залежно від того, як прагне себе виставити підприємство перед споживачами, незважаючи на реальний стан справ):

- стратегія підприємств, яких оминула криза (іміджеві комунікації, акцент на надійності, стабільності, престижу тощо);
- стратегія підприємств, які успішно долають кризу (зниження цін, антикризові пропозиції, раціональні мотиви в комунікаціях);
- стратегія підприємств, які вже вийшли з кризи за короткий термін (репозиціювання, ребрендинг);
- стратегії підприємств, що потерпають від кризи (припинення діяльності).

9. Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання:

- криза збуту (стратегія протягування, стратегія прощтовхування, товарні інноваційні стратегії);
- криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів);
- фінансова криза (стратегія розвитку ринку та розвитку товару при здійсненні санації та реструктуризації підприємства; стратегія диверсифікації) тощо [26, с. 109].

Серед зазначених вище стратегій не можна виділити пріоритетних, їх застосування має носити індивідуальний ситуаційний характер. Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як набір тактичних заходів, адже тільки в комплексне застосування надасть можливість отримати бажаного результату.

Отже, у сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки,

розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти впровадженням у життя маркетингових заходів.

Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми. Саме такий підхід використовувався для класифікації стратегій у представленому дослідженні.

### **1.3. Основні етапи формування та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства**

Для того, щоб зберігати свої позиції на висококонкурентному ринку та розвивати свій бізнес підприємства мають проводити адекватні стратегічні та оперативні зміни в рамках своїх конкурентних стратегій.



Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі: визначення цілей та напрямів діяльності підприємства; координація різних напрямів діяльності; оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства; створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства; оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного й обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу [21, с. 36].

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається через послідовно здійснювані етапи. Послідовність формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства наведена на рис. 1.3.

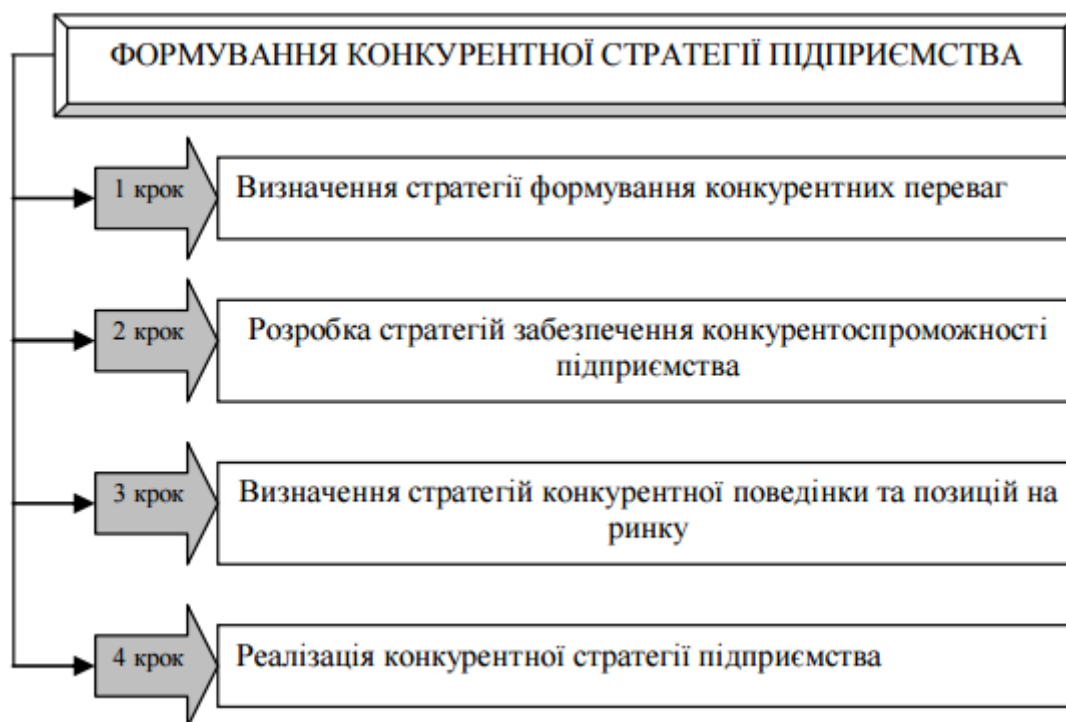


Рис. 1.3. Послідовність формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства [11, с. 39]

Кожний наступний етап формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства є логічним продовженням попереднього.

За М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [9]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори.

Процес формування конкурентної стратегії складається із низки послідовних етапів. Зокрема, М. Портер виділяє наступні процеси аналізу та прийняття рішень:

- аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);
- виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;
- аналіз типів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [31, с. 274].

На етапі визначення стратегії формування конкурентних переваг встановлюються стратегічні цілі та завдання, які здійснюються відповідно до можливих варіантів розвитку подій у компанії, а саме: усунення конкурентів, зближення з ними та самоусунення на вигідних умовах.

Далі проводиться аналітична оцінка стратегічних альтернатив з урахуванням стратегічної цілі та поставлених завдань. Методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє компанії є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

Продовженням є здійснення послідовних заходів відповідно до стратегічної мети, поставлених завдань, в межах ідентифікованих стратегічних альтернатив задля оптимального використання існуючого економічного потенціалу компанії.

Процес вибору конкурентної маркетингової стратегії проводиться відповідно до критеріїв вибору та із врахуванням обмежень процесу реалізації стратегії. Основними критеріями вибору є: ментальна правильність, ситуаційність, унікальність (перевага в конкурентній боротьбі), майбутня невизначеність як стратегічна можливість, гнучка адекватність (відповідність), інтенсивність роботи компанії, швидкість досягнення конкурентної переваги, взаємоузгодженість, ступінь ризику.

Зазначені критерії дозволяють встановити відповідність стратегії певним характеристикам. Потрібно зазначити, що всі наведені характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

Серед обмежень процесу реалізації наступні:

- дефіцит інформації, який обумовлений масштабом, глобальністю та динамізмом ринку;
- дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт, де буде впроваджуватись стратегія, який обумовлений браком знань про адаптивні властивості об'єкта, його здатність підтримувати рівновагу;
- дефіцит часу на прийняття управлінського рішення, який обумовлений швидкоплинністю змін середовища.

Процес реалізації конкурентної маркетингової стратегії передбачає два напрямки:

- 1) застосування адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил);
- 2) використання економічних важелів (формування бюджету, застосування системи показників, управління за цілями та ін.).

Всі стратегічні рішення мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів [11, с. 41].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [13]

Етапи	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [4; 8; 13]. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками (табл.1.5).

Таблиця 1.5

## Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного

плану в життя. Низка робіт науковців - І. Ансоффа, Г.Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Іванова Ю.Б. та інших, - присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві. Особливо слід відмітити роботу Іванова Ю.Б. [12], який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив. В рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Іванов Ю.Б. виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори.

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [12];

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);

- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з

метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [1];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [5; 12];

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [1; 5];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [5; 12].

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [6]. У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;



- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [12]. Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [12]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії (рис.1.4):

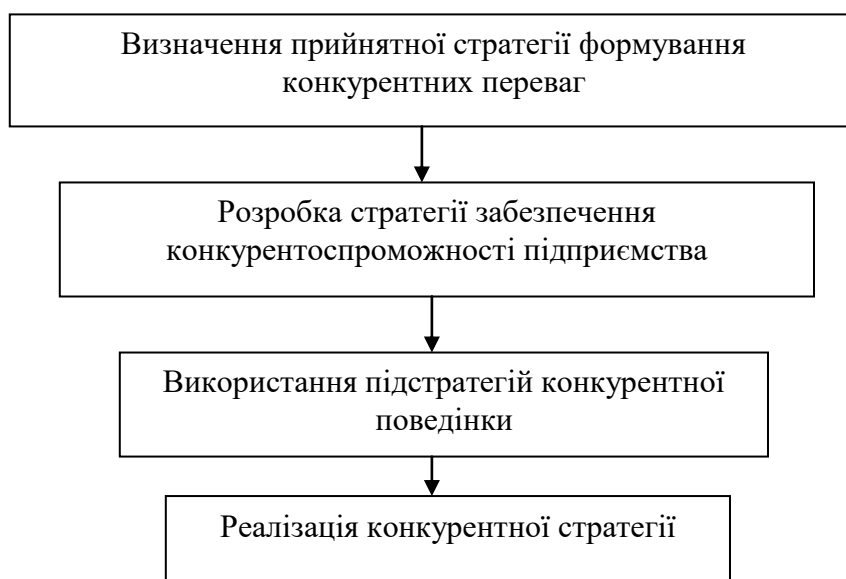


Рис.1.4. Послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії

Таким чином, як свідчать проведені в даному розділі роботи дослідження, загальна стратегія підприємства будується на вибраних конкурентних стратегіях, які доцільно класифікувати за різними ознаками в систему конкурентних стратегій. В широкому колі різновидів конкурентних стратегій, необхідною є реалізація запропонованої нами загальної послідовності їх формування. Визначені та обґрунтовані етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії є основними та можуть бути використанні при формуванні конкурентних стратегій підприємств різних галузей економіки.

### **Висновки до першого розділу**

Під час аналу теоретичних складових побудови маркетингової стратегії було виявлено характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; становить засіб

реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства і стосовно споживачів, і стосовно конкурентів. Тому формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей і потребує детального вивчення на рівні підприємства.

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми. Саме такий підхід використовувався для класифікації стратегій у представленому дослідженні.

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮНІТІ-ГРУП»

#### 2.1. Маркетингове середовище ТОВ «Юніті-груп»

ТОВ «Юніті-груп» було зареєстроване Виконавчим комітетом Черкаської міської ради 10.07.2014 р.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою та символікою. Підприємство може мати товарний знак та фірмову марку, які реєструються згідно діючого законодавства.

Основним видом діяльності, яким займається підприємство, є загальне прибирання будинків. ТОВ «Юніті-груп» знаходиться за адресою: 18002, Черкаська обл., місто Черкаси, бул. Шевченка, буд. 170/1. Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макро-середовища.

До чинників мікросередовища ТОВ «Юніті-груп» належать:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- діяльність уряду.

Вплив постачальників полягає у тому, що умови постачання, ціни, системи знижок, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції, яка впливає на конкурентоспроможність як товару, так і самого ТОВ «Юніті-груп».

Політика продажів ТОВ «Юніті-груп» спрямована на розширення співробітництва з великими клієнтами і згортання співробітництва з дрібними.

Нижче приведена аналітична таблиця впливу фактора «покупця» на діяльність ТОВ «Юніті-груп» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Співвідношення ступенів залежності:				
покупця від продавця;	3	3	+1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	3	3	+1	9
Рівень інформованості покупця	3	2	+1	6
Наявність продуктів, що заміщають	2	1	-1	-2
Вартість «переходу» до іншого продавця	3	3	+1	9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	2	2	-1	-4
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на якість і розмір його доходів	3	3	+1	9
Кількість і концентрація покупців	1	1	+1	1
Характер попиту на продукцію	2	2	-1	-4
Еластичність попиту	1	2	+1	2
Готовність покупців до	3	3	+1	9

використання продукції і послуг				
Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	2	+1	4
Ступінь впливу виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	3	3	+1	9
1	2	3	4	5
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	3	2	-1	-6
Оцінка якості продукції	3	3	-1	-9
Мотивація покупки	3	3	+1	9
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, присутність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	2	3	-1	-6

Таким чином, найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп» чинять наступні фактори:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруку.

У таблиці 2.2 проведемо аналіз впливу конкуренції на діяльність ТОВ «Юніті-груп».

Таблиця 2.2

#### Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
1	2	3	4	5
Частка ринку, що обслуговується	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність патентів та ліцензій	1	2	1	2

Наявність передової стратегії	3	3	-1	-3
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Рівень сервісного обслуговування	3	2	-1	-6
Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
Рівень планування	3	3	-1	-9
Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	+1	4
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Існуючі цінності і норми на підприємстві	3	3	+1	9
Структура організації	3	2	-1	-6
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського та управлінського обліку	3	3	+1	9
Типи керівників і стиль керівництва	3	2	-1	-6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Склад ради директорів	2	2	+1	4
Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведінки на ринку	2	2	+1	4
Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	+1	2

З даних табл. 2.2 можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори конкурентного середовища, як імідж, досвід, наявність передової стратегії, і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів, висококваліфікованих кадрів, види і кількість реклами, рівень планування, існуючі цінності і норми на підприємстві, системи контролю і стимулювання.

Вплив постачальників на діяльність ТОВ «Юніті-груп» проаналізуємо в табл. 2.3.

З таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки.

Найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп» становлять такі фактори діяльності постачальників:

- важливість ресурсів, що поставляються, для галузі;
- розмір витрат постачальника при зміні покупця;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини.

Негативно впливають на діяльність ТОВ «Юніті-груп» наступні фактори:

- наявність галузей, що надають аналогічні послуги;
- розмір витрат покупця при зміні постачальника.

Таблиця 2.3

Вплив поведження постачальників на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі	3	3	+1	9
Цінова еластичність ресурсів	2	2	+1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	+1	9
Можливості використання ресурсів-замінників	1	2	+1	2
Наявність компаній – постачальників замінників	2	2	+1	4
Рівень спеціалізації постачальників	2	2	+1	4
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини	3	2	+1	6



Однак даним негативним впливом даних факторів можна зневажити через їх малу величину.

Факторами, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Юніті-груп», є наступні:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість «переходу» до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки.

Конкуренти підприємства являють собою альтернативні товари, послуги, взаємини, здатні задовольнити запити та потреби клієнта, а також юридичні і фізичні суб'єкти, що надають ці товари, послуги та взаємини.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Юніті-груп» дослідимо макросередовище представлене силами широкого соціального плану, які роблять вплив на ТОВ «Юніті-груп» і на його мікросередовище. До таких сил, на думку автора, слід відносити чинники демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру.

Демографічні чинники мають на діяльність ТОВ «Юніті-груп» найглобальніший і істотніший вплив, оскільки вони визначають портрет споживача, співробітників, партнерів, конкурентів підприємства. Саме соціальне середовище робить найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості ТОВ «Юніті-груп» реалізувати свою продукцію.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якого входять життєві цінності і

традиції населення. До соціально-культурного середовища можна віднести наступні аспекти:

- традиції і культурні цінності, рівень освіти;
- відносини членів суспільства один до одного;
- прийняття або неприйняття приватного підприємництва;
- відносини до іноземців.

Дослідження сили та напряму впливу демографічних чинників на діяльність ТОВ «Юніті-груп» приведені в табл. 2.4.

Дані таб. 2.4 дозволяють зробити наступний висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп» здійснює кількість потенційних споживачів ТОВ «Юніті-груп» і кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Таблиця 2.4

#### Вплив соціального середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах і їх доходах)	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

В таблиці 2.5 розглянемо вплив соціально-культурного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп».

Таблиця 2.5

## Вплив соціально-культурного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	3	+1	6
Взаємини усередині суспільства	1	1	+1	1
Прийняття або неприйняття приватного підприємництва	1	1	+1	1
Відносини до іноземців	3	3	+1	9

Дані табл. 2.5 свідчать про істотний вплив традицій, культурного рівня і рівня освіти, а також відношення до іноземців.

Розглянемо економічні чинники впливу на діяльність підприємства.

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Ці знання є життєво необхідними для ТОВ «Юніті-груп», оскільки вона якраз і будує свою діяльність на використанні ресурсів. При розгляді економічного середовища ТОВ «Юніті-груп» слід звернути увагу на наступні чинники:

- характер економіки і економічних процесів (зокрема вплив інфляції і дефляції);
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- масштаби урядової підтримки сільського господарства;
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «Юніті-груп»;

- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставка банківського відсотка;
- система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін;
- вартість землі.

Зараз складається загалом позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. За наслідками економічного розвитку в 2019 р. досягнуте загальне зростання ВВП. Національна валюта, гривня, демонструє високу стабільність. Рівень інфляції за даними 2019 року склав 12,7 %.

До основних дестабілізуючих чинників слід віднести суперечність і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового і інвестиційного ринку, достатньо високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення і відсутність розвиненої законодавчої бази у сфері ринку зерна.

Вплив економічних чинників на діяльність підприємства зведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Вплив економічного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4

Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «Юніті-груп»	2	3	+1	6
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	1
Вартість землі	2	2	-1	-4

Як видно з даних таблиці 2.6, чинники економічного середовища надають негативно і позитивний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп».

При цьому найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають наступні чинники:

- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «Юніті-груп»;
- інвестиційні процеси.

Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють такі чинники:

- загальний рівень економічного розвитку;
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- рівень розвитку конкурентних відносин.

Природно-екологічне середовище характеризується наступними чинниками:

- природно-кліматичні умови;
- розміщення великих промислових центрів;
- територіальне розміщення корисних копалини і природних ресурсів;

– стан екологічного середовища і її вплив на підприємство.

Аналіз природно-екологічних чинників приведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив природно-екологічного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Природно-кліматичні умови	3	2	+1	6
Територіальне розміщення корисних копалини і природних ресурсів	3	2	-1	-6
Розміщення великих промислових центрів	2	2	+1	-4
Стан екології і її вплив	3	3	-1	-9

З табл. 2.7 видно, що природно-екологічне середовище здійснює в цілому негативний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп». Пояснюється даний факт тим, що земля має меншу родючість та залежить від кліматичних умов. Вплив науково-технічних чинників виявляється в загальносвітових тенденціях розвитку електронних засобів комунікації, що робить негативний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп».

Якщо одному з клієнтів не сподобається продукція він може написати своє погане резюме на сайтах спілкування між людьми, тим самим роблячи негативний вплив на діяльність підприємства.

Чинники науково-технічного середовища проаналізовані в таблі 2.8.

Таблиця 2.8

## Вплив науково-технічного середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Поява «технологічних проривів»	3	3	+1	9
Скорочення або продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	4
Питома вага наукоємких технологій в сільському господарстві	2	2	+1	4
Вимоги до науково-технологічного рівня обслуговування, що забезпечують конкурентоспроможність	2	3	+1	6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	+1	4

Серед чинників, що роблять найбільший позитивний вплив, слід зазначити: поява «технологічних проривів»; вимоги до кваліфікації кадрів.

Політико-правові чинники здійснюють найбільш істотний вплив на діяльність ТОВ «Юніті-груп» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Вплив політико-правового середовища на діяльність ТОВ «Юніті-груп»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
Відношення держави до власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Характер відношення держави	3	3	-1	-9

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Юніті-груп»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Юніті-груп»
до галузі				
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика держави	2	2	+1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	+1	6
Ступінь неухильності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

Вивчення цих чинників повинне зосереджуватись на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку галузі, які зміни у законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті ухвалення нових законодавчих актів.

Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Юніті-груп» дозволяє зробити висновок щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати в своїй діяльності.

## **2.2. Аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства**

Як і в більшості молодих компаній, всією маркетинговою діяльністю ТОВ «Юніті-груп» на початкових етапах керував директор, який зосередив в своїх руках, практично, всі маркетингові функції. Така маркетингова політика ТОВ «Юніті-груп» була виправдана у зв'язку з високою професійною підготовкою директора, а також з погляду економії ресурсів, а також підтримки єдиного та динамічного стилю розвитку компанії. Проте, у



міру зростання компанії, директором все більше уваги віддавалася питанням загального управління компанією, і все менше уваги питанням фінансового менеджменту, постачання, логістики, маркетингової діяльності.

Формування маркетингової стратегії – це досить складний і трудомісткий процес, який потребує дотримання певних правил, принципів, процедур і логічної послідовності [4, с. 11].

Модель формування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп» наведемо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Модель формування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп»

Отже, процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп» є таким:

– визначення/формування стратегічного підрозділу – окреслення тієї сфери підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу, і записати її призначення, а також визначення, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес;

– проведення маркетингового стратегічного аналізу – оцінка поточної позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей;

– встановити цілі і стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації;

– формулювання стратегії – визначення основних напрямків розвитку і відповідної лінії поведінки.

З метою визначення рівня ефективності маркетингових стратегій варто проаналізувати діяльність маркетингового підрозділу на підприємстві. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Юніті-груп», який підпорядковується безпосередньо заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Відділ маркетингу є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Головні завдання відділу маркетингу є наступними:

1. Формування стратегії розвитку номенклатури продаж, яка забезпечує товариству перевагу у порівнянні з її конкурентами.

2. Вивчення внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції, пошук і визначення перспективних напрямів дизайнерського розвитку з метою зайняття і утримання позицій лідера на внутрішньому ринку і розширення своїх позицій на зовнішньому ринку.

3. Визначення перспективних напрямів робіт щодо нових видів продукції, їх дизайнерського рівня з метою забезпечення конкурентоспроможності виробів на ринках збуту.

Структура і штатний розпис відділу маркетингу затверджується головою правління товариства виходячи із умов і особливостей виробництва, а також із складності і об'ємів робіт, що покладаються на відділ.

Вся діяльність відділу маркетингу координується з діяльністю інших підрозділів, особливо з відділом торгівлі та заступником голови правління товариства з маркетингу і торгівлі. Відділ маркетингу має право:

1. Вимагати і отримувати від підрозділів товариства необхідні дані для ведення маркетингових робіт.

2. Залучати, за погодженням з керівництвом, відповідні підрозділи і окремих спеціалістів для участі у вирішенні питань маркетингових робіт.

3. Брати участь в роботі нарад, комісій з питань, які стосуються діяльності відділу маркетингу.

Відділ маркетингу несе відповідальність за створення постійно діючої ефективної системи маркетингу, яка забезпечує конкурентоспроможність товариства на обраних сегментах продаж.

З теоретичної точки зору маркетингові дослідження проводяться для: - розроблення перспективних планів створення нових видів продукції;

- розробки плану створення конкурентного виду продукції необхідного на ринку збуту в конкретні терміни;

- модернізації продукції, що випускається;

- прийняття рішення про розширення експорту продукції.

Положенням про відділ маркетингу передбачено, що він може здійснювати комплексне вивчення ринку, що охоплює:

1. Вивчення товару: - новизни і рівня його конкурентоздатності;  
- здатність задовольнити існуючі і перспективні вимоги споживачів; - необхідність вдосконалювати вимоги споживачів, чи інших нормативних актів, тощо.

2. Вивчення ринку як такого:  
- географічне положення;  
- місткість зарубіжних ринків збуту і можлива частка продукції власного виробництва при найбільш сприятливих і несприятливих збігах обставин;

- визначення рівня конкуренції;  
- оцінка кон'юнктури окремих ринків та прогноз їх розвитку на 6-18 місяців; - вивчення тенденцій розвитку ринку на найближчі 2-5 років.

3. Вивчення покупців:  
- типові методи використання запропонованих виробів, характерних для цих покупців;  
- мотиви, що спонукають покупців купляти вироби конкретного виду;  
- фактори, що формують купівельні переваги, які впливають на ринкову ситуацію;  
- потреби, які не задовольняються виробами цього виду;  
- вплив НТР на розвиток потреб (попиту) актуальних і потенційних покупців.

4. Вивчення конкурентів:

- основні конкуренти, які володіють найбільшою частиною ринку;

- конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність на цьому ринку;
- особливості виробів конкурентів за якими покупці надають переваги;
- упакування виробів конкурентів;
- форми і методи збутової діяльності.

Маркетингові дослідження виконуються відділом маркетингу на письмову вимогу (за наказом, згідно службового розпорядження, на основі 64 службової записки ін.) голови правління, заступника голови правління з маркетингу і торгівлі, відділу торгівлі, випробувального цеху, заготівельної дільниці та інших безпосередньо зацікавлених осіб та підрозділів у таких дослідженнях.

Маркетингові дослідження проводяться відділом маркетингу разом з службами підприємства, відповідальними за організацію постачання сировини та розвиток продаж, за забезпечення високого технічного рівня і якості на певній стадії життєвого циклу виробу. Маркетингові дослідження проводяться у відповідності з даним стандартом підприємства. Результати маркетингових досліджень оформляються у вигляді звіту. Дані звітів про маркетингові дослідження використовуються зацікавленими службами підприємства для: - прийняття рішення про розроблення нових видів продукції; - встановлення нових вимог щодо якості продукції.

Маркетингові дослідження є основною частиною науково-дослідницьких, проектних, конструкторських і технологічних робіт, що проводяться при створенні продукції, організації її виробництва і збуту. На практиці виконується значно менший обсяг робіт у сфері маркетингу. Функції відділу маркетингу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Аналіз функцій відділу маркетингу ТОВ «Юніті-груп»

Основний напрям діяльності	Окремі маркетингові функції	Коментар
Комплексне вивчення ринку	Аналіз поточного стану, структури ринку та прогноз його розвитку; аналіз вимог до якості і споживчих властивостей виробів; визначення ефективності існуючих методів збуту і реклами; аналіз діяльності конкурентів; аналіз цін та визначення оптимального рівня цін нових виробів з врахуванням кон'юнктури ринку; аналіз впливу моди на продукцію що випускається; вивчення можливостей зміни дизайнерського рівня виробів; підготовки і надавання замовлень на освоєння нових виробів.	Концентрація на зборі існуючої (вторинної) інформації, проведенні кабінетних та контекстних досліджень. Відділ практично не займається пошуком первинної інформації, практично не здійснює прикладних маркетингових досліджень
Розробка та реалізація рекламних заходів	Організація та проведення виставок; здійснення підготовки та реалізація реклами в ЗМІ та спеціалізованих виданнях; проведення семінарів, конференцій, навчання працівників та клієнтів щодо номенклатури, нових виробів, переваг над конкурентними виробами, рекомендацій щодо правил використання виробів; створення та випуск каталогів продукції, інформаційно-технічних листівок на нові вироби, сувенірну продукцію.	Орієнтація переважно на рекламу у ЗМІ та спеціалізованих виданнях, проведення виставок національного і світового значення

(визначено автором)

Отже, з табл. 2.10 ми можемо зробити висновок про те, що функції відділу маркетингу полягають у відстеженні існуючої ринкової інформації. Також відділ займається розробкою комунікаційних повідомлень рекламного характеру.

У табл. 2.11 наведено опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу ТОВ «Юніті-груп».

Таблиця 2.11

Короткий опис функціональних обов'язків працівників відділу  
маркетингу ТОВ «Юніті-груп»

Посада	Функціональні обов'язки
Начальник відділу	Загальне керівництво та відповідальність за діяльність відділу маркетингу. Виконання спеціальних маркетингових завдань керівництва.
Менеджер з реклами	Рекламна діяльність, розміщення рекламних оголошень в пресі та спеціалізованих виданнях, супроводження договорів на рекламу, проведення рекламних акцій.
Менеджер з маркетингу	Комп'ютерний дизайн та верстка каталогів та інших інформаційних матеріалів, розробка макетів рекламних оголошень.
Менеджер з маркетингу	Збір інформації з ринку хутрових виробів, аналіз її, систематизація даних та видача звітів. Розробка інформації від конкурентів. Співпраця з дизайнерськими організаціями та споживачами в наданні інформації про вироби. Створення та розробка баз даних підприємств – потенційних споживачів.
Менеджер з виставкової діяльності	Організація виставкової діяльності. Підготовка та проведення виставок. Фотографування виробів для інформаційних матеріалів. Організація та супроводження інших заходів.
Менеджер з виставкової діяльності + методист виставкового залу	Організація та підтримка діяльності виставкового залу. Вирішення поточних господарських питань функціонування виставкового залу

Отже, з табл. 2.11 можна зробити висновок, що діяльність відділу маркетингу ТОВ «Юніті-груп» сконцентрована переважно на виконання тактичних завдань. Вивчення функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу показало, що жоден з працівників відділу не займається аналітичними оцінками. Також відділом маркетингу не здійснюється робіт у напрямі виявлення цільових споживачів та основних конкурентів підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках, не здійснюється оцінки сили впливу окремих факторів.

Також зазначимо, що на досліджуваному підприємстві до цього часу не проводилось значних досліджень, пов'язаних із вивченням споживачів на зарубіжних ринках.

Практично, до функцій відділу маркетингу не входять рекомендації щодо вибору сегментів, формування попиту на перспективну продукцію підприємства. Також відділ маркетингу не залучається до перспективних розробок нової продукції.

### **2.3. Оцінка результативності маркетингової діяльності ТОВ «Юніті-груп»**

Ефективність діяльності кожного підприємства прямо пов'язана з ефективною організацією структури управління, у тому числі і маркетингу. ТОВ «Юніті-груп» не є виключенням.

Керівник служби маркетингу підприємства цілком відповідає за координацію та взаємозв'язок збуту і розподілу, збирання інформації і дослідних робіт, реклами і стимулювання збуту, планування розвитку ринку й асортименту продукції підприємства.

Керівник служби маркетингу відповідає за управління всією діяльністю заводу в галузі маркетингу, за організацію досліджень маркетингу, за подання Голові Правління заводу планів та пропозицій, спрямованих на досягнення намічених цілей та результатів.

Служба маркетингу ТОВ «Юніті-груп» виконує наступні функції та задачі (табл. 2.10).



Однією з найважливіших задач, поставлених перед службою маркетингу заводу є формування «портфеля» замовлень. При виборі стратегії замовлень велике значення має те, які послуги надає підприємство.

Таблиця 2.10

## Функції і задачі служби маркетингу ТОВ «Юніті-груп»

Функції	Задачі
1. Формування ринкової стратегії підприємства	1.1. Аналіз та прогнозування потреб та запитів. 1.2. Аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку. 1.3. Аналіз зв'язків із зовнішнім середовищем. 1.4. Аналіз та прогнозування якості аналогічних товарів-конкурентів. 1.6. Порівняльний аналіз та прогнозування організаційно-технічного рівня конкурентів.
2. Реалізація концепції маркетинг-менеджменту	2.1. Узгодження структури та змісту системи менеджменту підприємства. 2.2. Участь у проектуванні організаційної та виробничої структури підприємства. 2.3. Участь у розробці положень та інструкцій. 2.4. Вхідний маркетинговий контроль всієї нормативно-технічної документації, яка розробляється підприємством. 2.5. Розробка, узгодження та підтвердження у керівництва «Плану заходів по реалізації концепції маркетинг-менеджменту в діяльності підприємства». 2.6. Участь у аналізі зовнішньоекономічної діяльності. 2.7. Узгодження цін на послуги. 2.8. Узгодження контрактів та договорів. 2.9. Участь в організації збуту.
3. Забезпечення маркетингових досліджень	4.1. Удосконалення структури служби маркетингу. 4.2. Інформаційне забезпечення досліджень. 4.3. Кадрове забезпечення досліджень. 4.4. Забезпечення внутрішніх та зовнішніх зв'язків служби маркетингу підприємства.

Своїм замовникам ТОВ «Юніті-груп» пропонує наступні види послуг:

1) загальне прибирання всіх типів будівель, таких як: офіси, будинки або квартири, фабрики, магазини, установи.

2) загальне прибирання інших приміщень комерційного та професійного призначення, а також багатоквартирних будівель.

Служба маркетингу ТОВ «Юніті-груп» займається пошуком та залученням споживачів, підписанням угод та контрактів, розміщення замовлень від нових клієнтів та існуючих на надання послуг, контролем за термінами їх виконання.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Юніті-груп» значною мірою залежать від успішної роботи служби маркетингу підприємства.

За даними фінансової звітності ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 роки проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Аналіз показників фінансово-господарської діяльності

## ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2020 від 2019
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1032,2	1458,1	1706,1	+673,9	+248,0	62,3	17,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	428,7	584,3	817,9	+389,2	+233,6	90,8	40,0
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,42	0,40	0,48	+0,06	+0,08	14,3	20,0
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	603,5	873,8	888,2	+284,7	+14,4	47,2	1,7
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	247,9	422,5	426,0	+178,1	+3,5	71,9	0,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	247,9	422,5	399,3	+151,4	-23,2	61,1	-5,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	22	23	25	+3	+2	13,6	8,7
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	55,7	57,5	63,6	+7,9	+6,1	14,2	10,6
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари,	1830	1598	4916	+3086	+3318	168,6	207,6

роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.							
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1068	1014	232	-836	-782	-78,3	-77,1
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток(-)	10535	17632	20401	+9866	+2769	93,7	15,7

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Юніті-груп» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2020 р. він збільшився на 673,9 тис. грн., або на 62,3% порівняно з 2018 р. та на 248 тис. грн., або на 17% порівняно з 2019 р. Зростання обсягу доходу від реалізації свідчить про збільшення попиту на послуги підприємства, що є позитивною тенденцією в його діяльності.

Собівартість реалізованої продукції підприємця збільшилась в 2020 р. порівняно з 2018 роком на 389,2 тис. грн., або на 90,8%, а порівняно з 2019 р. – на 233,6 тис. грн., або на 40%.

Валовий прибуток ТОВ «Юніті-груп» в 2020 р. збільшився на 284,7 тис. грн., або на 47,2% порівняно з 2018 р. та на 14,4 тис. грн., або на 1,7% порівняно з 2019 р.

Фінансові результати від звичайної діяльності ТОВ «Юніті-груп» в 2020 р. збільшились на 178,1 тис. грн., або на 71,9% порівняно з 2018 р. та на 3,5 тис. грн., або на 0,8% порівняно з 2019 р.

Чистий прибуток підприємства в 2020 р. збільшився на 151,4 тис. грн., або на 61,1% порівняно з 2018 р., а порівняно з 2019 р., навпаки, зменшився на 23,2 тис. грн., або на 5,5%. Зростання чистого прибутку є позитивним для підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилась в 2020 р. на 3 особи, або на 13,6% порівняно з 2018 р. та на 2 особи, або на 8,7% порівняно з 2019 р.

Середня заробітна плата одного працюючого, відповідно, також мала тенденцію до зростання: на 7,9 тис. грн., або на 14,2% порівняно з 2018 р. та на 6,1 тис. грн., або на 10,6% порівняно з 2019 р.

Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець 2020 р. на 3086 тис. грн., або на 168,6% порівняно з 2018 р. та на 3318 тис. грн., або на 207,6% порівняно з 2019 р.

Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року зменшилась в 2020 р. на 836 тис. грн., або на 78,3% порівняно з 2018 р. та на 782 тис. грн., або на 77,1% порівняно з 2019 р.

Нерозподілений прибуток ТОВ «Юніті-груп» збільшився в 2020 р. на 9866 тис. грн., або на 93,7% порівняно з 2018 р. та на 2769 тис. грн., або на 15,7% порівняно з 2019 р.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр. проведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2020 від 2019
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4	179	28	+24	-151	600	-84,4
Запаси, тис. грн.	223	2242	3334	+3111	+1092	1395,1	48,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,14	0,01	0	-0,13	0	-92,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,01	6,11	2,89	-0,12	-3,22	-4,0	-52,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,10	7,83	3,60	+0,50	-4,23	16,1	-54,0

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Значення даного коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. Таким чином, у ТОВ «Юніті-груп» коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за нормативне значення даного показника. Проте за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок грошових коштів, зменшився на 0,12, або на 4% порівняно з 2018 р. та на 3,22, або на 52,7% порівняно з 2020 р. Значення даного коефіцієнту вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Отже, у ТОВ «Юніті-груп» даний показник є достатнім, тобто підприємство спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт надає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше одиниці. У ТОВ

«Юніті-груп» даний показник перевищує його нормальне значення. Отже, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Юніті-груп» володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним.

Одночасно, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.13).

За розрахованими показниками можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна, повинен бути на рівні 0,5. Як бачимо, у ТОВ «Юніті-груп» даний показник є вищим за його нормальне значення.

Це означає, підприємство, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, зможе погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які організація може використовувати у своїй діяльності тривалий час.

Оскільки величина даного показника коливається в межах 0,8-0,9 і має позитивну тенденцію, то це означає, що фінансове положення ТОВ «Юніті-груп» є стійким.

Таблиця 2.13

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2020 від 2019
Пасив, тис. грн.	13247	21481	27160	+13913	+5679	105,0	26,4
Власний капітал, тис. грн.	10543	17640	20409	+9866	+2769	93,6	15,7
Позиковий капітал, тис. грн.	75	2531	2055	+1980	-476	2640	-18,8
Власний оборотний капітал, тис. грн.	5425	6405	10138	+4713	+3733	86,9	58,3
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Необоротні активи, тис. грн.	5118	11235	10271	+5153	-964	100,7	-8,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
Коефіцієнт автономії	0,80	0,83	0,76	-0,04	-0,07	-5,0	-8,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,94	0,83	+0,02	-0,11	2,5	-11,7
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,01	0,15	0,10	+0,09	-0,05	900	-33,3
Коефіцієнт маневрування	0,52	0,37	0,50	-0,02	+0,13	-3,9	35,1
Коефіцієнт покриття оборотних активів	3,1	7,8	3,6	+0,5	-4,2	16,1	-54,0

Коефіцієнт заборгованості, що показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу, збільшився в 2020 р. порівняно з 2018 р. на 0,09. Це свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості. А зниження даного показника в 2020 р. порівняно з 2019 р., навпаки, свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневрування показує, яка частка власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена у

найбільш мобільні активи. Оскільки значення даного показника у ТОВ «Юніті-груп» є більшим, ніж 0,2, то це означає недостатню гнучкість у використанні власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт покриття надає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Оскільки поточні активи ТОВ «Юніті-груп» перевищують його поточні зобов'язання, то це свідчить про те, що підприємство функціонує успішно.

Показники рентабельності надають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує. В таблиці 2.14 проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Юніті-груп».

Таблиця 2.14

## Аналіз показників рентабельності ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2020 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2020 від 2019
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,03	0,02	-0,02	-0,01	-50,0	-33,3
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,2	0,24	0,2	0	-0,04	0	-16,7

Збільшення коефіцієнтів рентабельності свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення. Як бачимо, у ТОВ «Юніті-груп» показники рентабельності протягом 2018-2020 рр. мали тенденцію до зниження, тобто результати діяльності підприємства погіршувались.



## **Висновки до другого розділу**

Вивчення чинників маркетингового середовища зосередилось на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку галузі, які зміни у законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті ухвалення нових законодавчих актів.

Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Юніті-груп» дозволяє зробити висновок щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати в своїй діяльності.

Дійшли висновку про те, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори конкурентного середовища, як імідж, досвід, наявність передової стратегії, і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів, висококваліфікованих кадрів, види і кількість реклами, рівень планування, існуючі цінності і норми на підприємстві, системи контролю і стимулювання.

З метою визначення рівня ефективності маркетингових стратегій було проаналізовано діяльність маркетингового підрозділу на підприємстві. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Юніті-груп», який підпорядковується безпосередньо заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Відділ маркетингу є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Аналіз фінансової складової показав збільшення коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення. Як бачимо, у ТОВ «Юніті-груп» показники рентабельності протягом 2018-2020 рр. мали тенденцію до зниження, тобто результати діяльності підприємства погіршувались.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЮНІТІ-ГРУП»

### 3.1. Рекомендації щодо покращення стратегічного планування на підприємстві

Ефективність функціонування підприємства визначається тим, наскільки вдало воно пристосоване до зовнішнього оточення. Такий підхід логічно обумовлює стратегічне планування, що базується на методах ситуаційного планування, згідно з яким внутрішньофірмова побудова системи є відповідною реакцією на різні дії як з боку зовнішнього середовища, так і деяких її внутрішніх характеристик [30, с. 19].

Стратегічне планування набирає значущості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На сучасному етапі ринкової економіки вітчизняні підприємства України повинні самостійно визначати цілі функціонування на перспективу та вибирати шляхи досягнення ключових результатів своєї діяльності. У разі, коли керівники (власники) підприємств націлені на довготермінове функціонування на ринку, то закономірно, щоб система планування діяльності підприємства набула стратегічного характеру.

На підприємствах України стратегічне планування майже не здійснюється. Тому керівники вітчизняних підприємств не мають досвіду, знань та не знають переваг стратегічного планування. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними.

Інша причина полягає в неузгодженості методів і засобів планування, які використовуються, що, своєю чергою, пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методах стратегічного планування. Багато практиків, концентруючи свою увагу на окремих популярних методах і засобах, випускають з уваги стратегічне планування як єдине ціле.

Що стосується процесу планування на ТОВ «Юніті-груп» то, на нашу думку, він базується на загальних принципах, а саме:

- ранжування об'єктів планування за їх важливістю;
- варіантність, збалансованість, узгодженість планів із параметрами зовнішнього середовища;
- адаптивність планування;
- спадкоємність стратегічних і тактичних планів;
- соціальну орієнтацію планів та економічну обґрунтованість планових показників із урахуванням невизначеності майбутніх ситуацій;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування в циклі управління та автоматизацію системи планування та забезпечення досяжності планових показників.

Отже, з практичних позицій ТОВ «Юніті-груп» для досягнення успіху потрібно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію і вдосконалюватися самим, тобто здійснювати маркетингову діяльність.

Стосовно маркетингової діяльності ТОВ «Юніті-груп» можна запропонувати використовувати такі тактичні маркетингові заходи, як:

- енергійні дії по просуненню продуктів на ринок;
- прямі контакти зі споживачами;

– рекламні заходи за системою «директ мейл».

ТОВ «Юніті-груп» для покращення організації маркетингу слід розподілити задачі та функції служби маркетингу. Підприємство має функціональну структуру управління маркетингом. Ключовими посадами в цій структурі є: начальник відділу маркетингу, якому підпорядковуються функціональні служби підприємства, такі, як відділ збуту, відділ маркетингу, господарський відділ. Деякі інші маркетингові функції виконуються підрозділами, що знаходяться у ведінні інших відділів.

В табл. 3.1 наведемо розподіл задач, прав і відповідальності в області прийняття маркетингових рішень на підприємстві.

Таблиця 3.1

Розподіл задач, прав та відповідальності служб, виконуючих функції маркетингу ТОВ «Юніті-груп»

Функції маркетингу	Структурні підрозділи, що виконують функції маркетингу			
	Директор підприємства	Начальник відділу маркетингу	Відділ закупівлі	Менеджер реклами
Ринкові дослідження		прийняття рішення		підготовка виконання рішення
Аналіз навколишнього середовища				підготовка виконання рішення
Аналіз вимог споживачів				підготовка виконання рішення
Планування збуту	прийняття рішення	обов'язкове узгодження на стадії підготовки	підготовка виконання рішення	
Планування асортименту послуг	прийняття рішення	підготовка рішення		підготовка виконання рішення
Просування послуг		прийняття рішення	обов'язкове узгодження на стадії підготовки	підготовка виконання рішення
Збут послуг		прийняття рішення	підготовка виконання рішення	

Реклама		прийняття рішення		підготовка виконання рішення
Цінова політика	прийняття рішення			підготовка виконання рішення
Контроль маркетингової діяльності	прийняття рішення	участь у підготовці рішення	участь у підготовці рішення	участь у підготовці рішення

Отже, на підприємстві основний обсяг маркетингових функцій виконує відділ маркетингу, а саме: ринкові дослідження; аналіз навколишнього середовища; аналіз потреб споживачів; планування асортименту рекламних послуг і продуктів; просування продуктів; реклама та послуги споживачам.

На рис. 3.1 наведемо етапи процесів маркетингового стратегічного планування, які слід використовувати керівництвом ТОВ «Юніті-груп» для підвищення якості й ефективності стратегічних рішень.

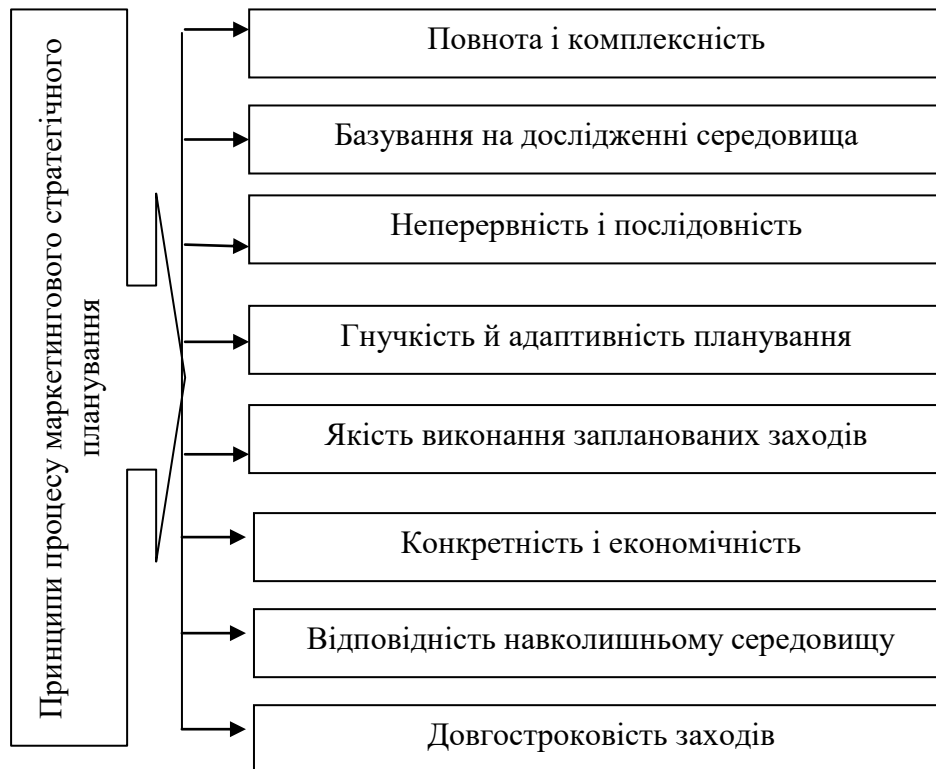


Рис. 3.1. Етапи процесів маркетингового стратегічного планування  
ТОВ «Юніті-груп»

Система принципів стратегічного планування ТОВ «Юніті-груп», а також засобів і способів практичної діяльності, пов'язана з розробленням стратегічних прогнозів, програм і планів розвитку та є специфічною особливістю даної методології, яка дозволяє реалізовувати нові наукові гіпотези та визначає можливості й межі їх застосування.

ТОВ «Юніті-груп» потребує сучасних механізмів стимулювання збуту. Підприємству зменшити середні витрати, знижувати довготермінову та короткотермінову заборгованість, а також збільшувати активи фірми, розглянути цінову політику.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що для стратегії розвитку ТОВ «Юніті-груп» потрібен свій модифікований підхід до стратегічного планування, який би врахував вітчизняний та зарубіжний досвід планування. Адже саме стратегічне планування може стати інструментом ефективного сучасного управління, завдяки якому підприємства зможуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого економічного розвитку.

### **3.2. Обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп»**

Успішна маркетингова конкурентна стратегія має бути прибутковою, інакше неможливо забезпечити підприємству посилення його конкурентних переваг. Побудова прибуткової стратегії є досить складним процесом. Представимо його у вигляді ряду показників, визначення яких допоможе сформувати найважливіші елементи маркетингової конкурентної стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Формування елементів маркетингової конкурентної стратегії

## ТОВ «Юніті-груп»

Вимір	Показник виміру
1	2
Фундаментальні припущення	Зміна клієнтів; зміна їх пріоритетів; способи забезпечення приросту прибутку у даному виді діяльності
Відбір клієнтів	Клієнти, для яких потрібно працювати; клієнти, які зможуть сприяти зростанню капіталу
Профіль	Товари/послуги, які буде реалізовувати підприємство; додаткова діяльність, яку можна проводити у межах даного підприємства; діяльність, якою доцільно займатися у співпраці з іншими підприємствами
Диференціація	Підтвердження унікальності даного підприємства у здобутті капіталу; причини, з яких клієнт хоче купувати саме у нього; його основні конкуренти; ступінь переконливості диференціації даного підприємства по відношенню до конкурентів
Повернення капіталу	Форма оплати споживачем товарів/послуг, що пропонуються підприємством; способи винагородження акціонерів підприємства
Система купівлі	Способи купівлі підприємством; відносини, які воно використовує — тимчасові чи довгострокові, антагоністичні чи партнерські
Система виробництва/управління	Обсяги виробництва підприємством у співробітництві; ціни (постійні чи змінні), на яких базується його економіка вироблення/постачання послуг
Інтенсивність капіталу	Ступінь інтенсивності капіталу та фіксації коштів в управлінській системі підприємства; врахування переваг системи з меншою інтенсивністю капіталу і з менш фіксованими коштами
Система розвитку продуктів/ центрів дослідження і розвитку	Спосіб приведення системи в дію (власними силами чи з залученням інших підприємств); ступінь фокусування на процесі виробництва чи на продукті; ступінь фокусування на ретельному відборі проектів; швидкість розвитку
Організаційна система	Ступінь централізації або децентралізації; форма піраміди чи мережі; функціональна, ділова чи матрична; просування власних працівників чи прийом фахівців із зовні
Механізм виходу на ринок	Засоби прямої торгівлі, дешевого збуту; механізм управління стосунками з великими клієнтами; наявність ліцензій

Після визначення основних пропозицій, що відповідатимуть вимогам обраного кола клієнтів, підприємству треба встановити, як воно постачатиме ці послуги, а також в яких межах даний спосіб діяльності може принести прибуток.

При побудові маркетингової конкурентної стратегії за вимірами, описаними вище, потрібно зрозуміти, що деякі питання важливіші за інші. У той час як фундаментальна інформація формує основу всіх конкурентних стратегій, важливість інших елементів залежатиме від галузі економіки та від підходу управлінського персоналу. Наприклад, якщо стратегія використовує справді нову систему відбору клієнтів та диференціації, то вона успішно функціонуватиме, користуючись традиційними механізмами утворення капіталу. Для підприємства, яке широко використовує найманих працівників, важливість організаційної системи та стратегії щодо людських ресурсів може бути значно більша, ніж функціонування центру досліджень і розвитку. Споживачі та інвестори швидше оцінять неординарні рішення в кількох ключових напрямках, ніж стратегію, сформовану на безпечних та одноманітних варіантах рішень.

Таким чином, для того, щоб бути конкурентоспроможним, ТОВ «Юніті-груп» повинно розуміти здатність своєї стратегії розвитку до захоплення капіталу у фазі притоку, до постійності у фазі стабільності та до вразливості у фазі відтоку. Це розуміння дозволить підприємству вирішити, якою буде його наступна дія. Керівники, які зможуть визначити фазу своєї стратегічної моделі та моделі конкурентів, зможуть передбачити міграцію капіталу, захистити вже існуючий капітал та отримати новий. Керівники, які не спроможні ідентифікувати перехід від однієї фази до іншої, втратять ці можливості. Гірше того, вони не помітять загрози, що наростає, і це



призведе до втрати капіталу, створеного існуючою стратегією, і, тим самим, до втрати конкурентних переваг та послаблення конкурентних позицій.

Формування маркетингової стратегії є досить складним і трудомістким процесом, який потребує дотримання певних правил, принципів, процедур і логічної послідовності. На ТОВ «Юніті-груп» цей процес необхідно здійснювати за такими етапами:

- дослідження поточної стратегії;
- проведення аналізу портфеля продукції;
- вибір стратегії підприємства;
- оцінка обраної стратегії.

Зазвичай етап вивчення поточної стратегії та ступеня її реалізації при формуванні нової стратегії ігнорують. Визначення поточної стратегії дуже важливе тому, що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення про те, у якому стані знаходиться підприємство нині, які стратегії і наскільки успішно воно реалізує. Крім того, сформувавши нову стратегію, підприємство деякий час буде спрямовувати сили, відволікати увагу і ресурси на завершення реалізації попередньо прийнятих стратегій.

Переважає більшість підприємств має певний набір конкурентів, за якими веде постійне спостереження. Дуже часто це коло є завузьким. У більшості підприємств відтік капіталу спричиняють не традиційні гравці, а нові, ефективніші конкурентні стратегії. Заради передбачення міграції підприємствам потрібно перейти від бачення крізь тунель до 360-градусного поля огляду на екрані радара. Ширше коло бачення, як зазначалось вище, дозволить визначати прямих, непрямих та периферійних конкурентів, які спричиняють процес міграції капіталу, пропонуючи клієнтам нові

перспективи. Процес переходу від бачення крізь тунель до бачення на екрані радара може бути полегшений розумінням впливу двох головних тенденцій, які відповідають за розповсюдження нових конкурентних стратегій по багатьох галузях.

1. Глобалізація. Є ознакою не лише вразливості (через те, що більше конкурентів почали обслуговувати клієнтів підприємства), але і появи нових можливостей. Поле для конкуренції та утворення капіталу мають тільки ті гравці, у яких є глобальні перспективи.

2. Підприємницька діяльність. Підприємницькі організації є ефективними з таких причин:

- підтримка інфраструктури;
- фінансова привабливість для інвесторів;
- можливість заохочувати своїх робітників до перевершення своїх колег з великих бюрократичних організацій;
- інвестування у конкурентні стратегії, які відповідають новому циклові утворення капіталу, а не у попередні стратегії, які вже неефективні.

Через те, що конкуренція з боку венчур-фронтів є непрямую, тільки підвищується ефективність такої конкуренції, лише стимулюється діяльність традиційних менеджерів.

Якщо маркетингова конкурентна стратегія створена, для визначення її потужності і конкурентоспроможності підприємству потрібно, по-перше, охарактеризувати, як це було показано вище, власну конкурентну стратегію відносно фундаментальних припущень та базисних елементів. До складу цих елементів входять відбір клієнтів, профіль, диференціація, повернення капіталу, купівля, виробництво/управління, інтенсивність капіталу, організаційна структура та механізм виходу на ринок. Слід порівняти свої підходи з підходами конкурентів – традиційних, нових та нетрадиційних – і

зробити висновок: чия економічна логіка найпереконливіша; наскільки важлива різниця в економічному сенсі та у здатності задовольняти пріоритети клієнтів між стратегією даного підприємства та іншими успішними учасниками ринку. Чим більша різниця, тим швидше у галузі міграція капіталу.

Для того, щоб дослідити свої гіпотези стосовно відносної економічної потужності та конкурентоспроможності стратегій розвитку, ТОВ «Юніті-груп» потрібно виміряти ринкову вартість його галузі. Хоча його оцінки і судження навряд є цілком правильними, вони можуть допомогти ідентифікувати ті підприємства, чиї великі можливості щодо задоволення майбутніх потреб клієнтів ще не повністю виміряні річними прибутками та ринковою часткою. Вимірювання частки ринкової вартості може значно розширити коло бачення підприємства та поліпшити його здатність до передбачення переміщень капіталу.

Дослідження міграції капіталу має бути здійснене досить рано, щоб ТОВ «Юніті-груп» змогло скористатися можливостями для утворення свого капіталу. Показник «ринкова вартість / річний дохід» може бути використаний для встановлення першої приблизної позиції міграції капіталу, а також для вивчення тих причин, які стоять за цим коефіцієнтом (даного підприємства та його головних конкурентів). Не менш важливим є також розрахунок приблизних індексів «ринкова вартість / річний дохід» найбільших бізнес-частин у складі даного підприємства. Це допоможе йому визначити власну відносну потужність та здатність до утворення прибутків, а також найбільш перспективні види продукції.

Прогнози стосовно майбутньої міграції капіталу є імпульсом до змін. Вони дають можливість виявляти загрози для певного бізнесу, зміни у пріоритетах клієнтів та визначати момент, коли потрібно утворювати нові конкурентоспроможні стратегії. Прогнози дозволять побачити нові

можливості, які можуть стати джерелом майбутнього зростання (але за умови, що буде розроблена відповідна нова маркетингова конкурентна стратегія). Проте, щоб отримати прибутки, слід виконувати дві умови – утворювати нові, конкурентоспроможні стратегії та одночасно продовжувати корисне економічне життя старих.

Оскільки розробка конкурентної стратегії ТОВ «Юніті-груп» є досить складним процесом, виконанню цього завдання може посприяти системний підхід (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ТОВ «Юніті-груп»

У цьому підході необхідні питання слід розташовувати в певній послідовності. Важливим її елементом є п'ятий етап, який змушує менеджерів утворювати ширший ряд альтернатив, перш ніж зосереджуватися на двох чи трьох найкращих виборах.

Здатність до утворення капіталу певної стратегічної моделі визначається комбінацією численних вимірів. Успіх досягається за наявності повного набору факторів. Неповна стратегічна модель приречена на крах (наприклад, якщо є сучасна технологія, але бракує механізму виходу на ринок). Непослідовні стратегії також не виживають (наприклад, щоденна роздрібна торгівля за низькими цінами без дешевої інфраструктури). Надзвичайно дорогі стратегії можуть чудово задовольняти пріоритети клієнтів, але вони нестабільно утворюють капітал, тому не є конкурентоспроможними.

Таким чином, в основу маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Юніті-груп» має бути покладена стратегічна модель, яка відповідає сучасним пріоритетам клієнтів.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, ТОВ «Юніті-груп» має розуміти здатність своєї конкурентної стратегії до захоплення капіталу у фазі притоку, до постійності у фазі стабільності та до вразливості у фазі відтоку. Це розуміння допоможе підприємству визначити майбутні стратегічні орієнтири.

Запропонована маркетингова конкурентна стратегія розвитку ТОВ «Юніті-груп» дозволить вирішити такі найважливіші питання:

- яким має бути стратегічний план підприємства;
- що можна зробити вже негайно для того, щоб почати лідирувати на ринку;
- як можна посилити існуючі конкурентні переваги;
- які дії принесуть підприємству успіх тоді, коли галузь стане перенасиченою та коли на ній ще більше зросте конкуренція;
- що мають робити досвідчені менеджери;

- як можна захистити вже створений капітал та стабілізувати прибутки;
- що потрібно зробити, щоб підвищити конкурентний статус підприємства.

### **3.3. Складання тактичного плану маркетингових заходів**

Для визначення цілей та завдань, а також вибору оптимальної моделі їх досягнення завдяки координації та розподілу наявних ресурсів здійснюється стратегічне планування.

Стратегічне планування ТОВ «Юніті-груп» – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Стратегічне планування ТОВ «Юніті-груп» ґрунтується на чітко сформульованій його місії, визначенні цілей та допоміжних завдань, надійному господарському «портфелі» та стратегії подальшого розвитку підприємства.

Стратегічне планування ТОВ «Юніті-груп» передбачає вибір його підприємства, на підставі якої розробляють функціональні стратегії кожного підрозділу. Важливо, щоб всі функціональні стратегії були узгоджені. Практично цього досягнути нелегко, оскільки цілі окремих функціональних підрозділів відрізняються. Якщо діяльність служби маркетингу здебільшого спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів, що потребує активізації інноваційної діяльності, гнучких бюджетів, то, своєю чергою, виробничий відділ зацікавлений у масовому виробництві товарів, бухгалтерія – у стандартизованих операціях, фінансовий відділ – у чітко

визначеному бюджеті, конструкторські служби – в обмеженій кількості моделей товару тощо. Певні суперечності між службами, які можуть виникати, можна зменшити через відкрите обговорення та стимулювання співпраці між окремими підрозділами.

Процес стратегічного планування на ТОВ «Юніті-груп» відбувається у певній послідовності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи стратегічного планування ТОВ «Юніті-груп»

На першому етапі формується місія ТОВ «Юніті-груп» – основна ціль, чітко виражена причина існування підприємства. Місію переважно розробляють у письмовому вигляді як офіційну програмну заяву. В ній є відповіді на такі запитання: яким є наше підприємство? хто наші клієнти? що найголовніше для них? яким має бути наше підприємство?

З одного боку, місія підприємства служить фактором залучення клієнтів, показуючи, які потреби споживачів можуть бути задоволені найефективніше. З іншого боку, ретельно відпрацьовані програмні заяви додають працівникам підприємства впевненості і підвищують їх відповідальність при виконанні спільної справи, чітко змальовують ціль та підкреслюють її значимість. Місія повинна вказувати на сферу діяльності

підприємства. Межею цієї сфери виступають товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання декількох чинників.

Подальший етап стратегічного планування на ТОВ «Юніті-груп» – конкретизація програмної заяви в переліку цілей та завдань для кожного рівня управління підприємством.

Найпоширенішими серед завдань маркетингу є збільшення частки ринку, отримання максимальних прибутків, здійснення інноваційної діяльності тощо. Цілі та завдання підприємства мають бути конкретні, реальні, досяжні, взаємоузгоджені і, якщо можливо, повинні мати кількісний вираз.

Кожна стратегія ТОВ «Юніті-груп» має бути конкретизована у маркетинговому плані. Алгоритм формування плану маркетингу представлено на рис. 3.4.

З одного боку, місія підприємства служить фактором залучення клієнтів, показуючи, які потреби споживачів можуть бути задоволені найефективніше. З іншого боку, ретельно відпрацьовані програмні заяви додають працівникам підприємства впевненості і підвищують їх відповідальність при виконанні спільної справи, чітко змальовують ціль та підкреслюють її значимість. Місія повинна вказувати на сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери виступають товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання декількох чинників.

Найпоширенішими серед завдань маркетингу є збільшення частки ринку, отримання максимальних прибутків, здійснення інноваційної діяльності тощо. Цілі та завдання підприємства мають бути конкретні, реальні, досяжні, взаємоузгоджені і, якщо можливо, повинні мати кількісний вираз.



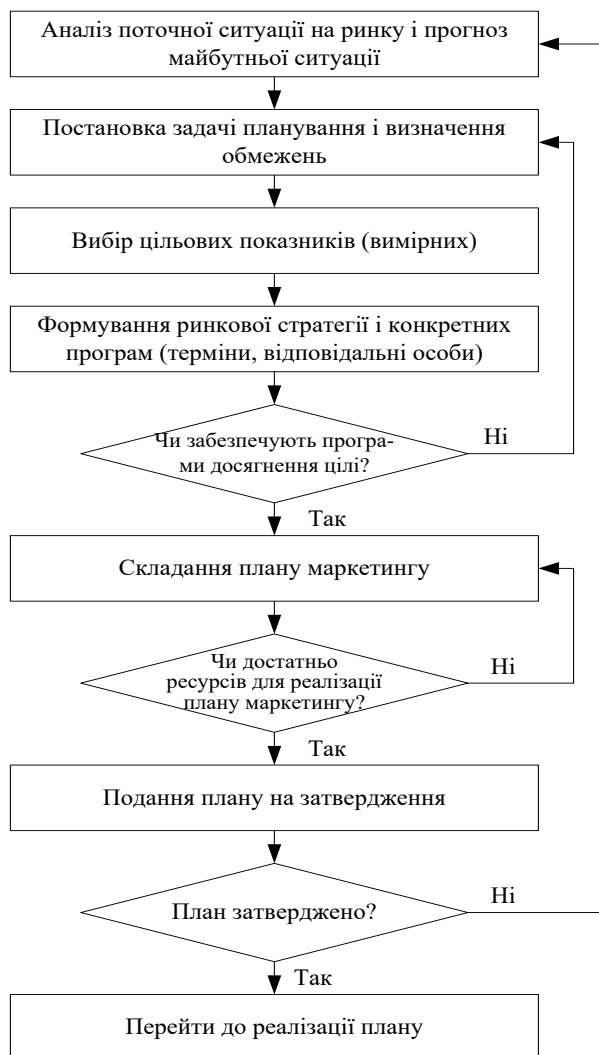


Рис. 3.4. Блок-схема формування плану маркетингу ТОВ «Юніті-груп»

Основою конкурентної стратегії є базова інформація, базові припущення про клієнтів та про економіку в цілому. З моменту, як ця інформація стає відігравати значну роль для потужності та життєздатності маркетингової конкурентної стратегії, підприємствам потрібно досліджувати її дуже ретельно. Стратегії, які перебувають у протиріччі зі своїми головними припущеннями, зазнають краху. Те ж саме чекає й на конкурентну стратегію, побудовану на неправильних припущеннях.

Плани ТОВ «Юніті-груп» в 2022 році – це подальше розширення асортиментної лінії, з урахуванням зростання рівня конкуренції та акцентування уваги на заходах щодо просування продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування етапів застосування комунікаційного маркетингу для  
просування послуг ТОВ «Юніті-груп» на ринку у 2022 році

Маркетингові заходи	Місяці року											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Розробка заходів з PR формування і підтримки сприятливого іміджу	■											
- регулярне надання інформації про підприємство та його послуги в ЗМІ		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
- участь представників фірм у роботі конференцій, галузевих з'їздів			■	■	■	■	■	■				
- публік рилейшнз в Інтернет	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
2. Підсилення напрямку «Персональний продаж» за рахунок поштової розсилки				■	■			■	■			
3. Постійна участь у міжнародних виставках та ярмарках	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Створення дистриб'юторської мережі у задіяних сегментах ринку		■	■	■	■	■	■	■	■			
5. Розширення номенклатури наданих послуг							■	■				
6. Презентація послуг підприємства в нових сегментах				■	■	■				■		
7. Позиціонування бренду	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Результати аналізу свідчать про те, що наявна ситуація на ТОВ «Юніті-груп» досить типова для українських підприємств. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності можна назвати такі: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю; відсутність ясних стратегічних цілей

і планів компанії та лінійних підрозділів; недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту; відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг компанії; відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення послуг компанії, а також їх торгових марок.

Як бачимо, такі загальні інструменти маркетингової політики комунікацій, як реклама, підтримка продажу, особистий продаж, робота з продуктом, стимулювання продажу тощо, мають бути відображені в плані маркетингових комунікацій підприємства. Банк моделей маркетингової політики комунікацій має набір математичних моделей, які сприяють прийняттю службою маркетингу підприємства найоптимальніших рішень стосовно маркетингових комунікацій. Така модель складається із сукупності взаємозв'язаних змінних величин, які відображають реально існуючу систему підприємства, діяльність конкурентів, економічні умови в державі, реально існуючий процес комунікації підприємства зі споживачами та посередниками та результати комунікацій с минулі роки. Ці моделі та висновки, які отримують за допомогою таких моделей, допомагають керівництву підприємства об'єктивно оцінювати результати діяльності, а також розробляти плани маркетингу.

Отже, вищезазначене вимагає від керівників підприємства значно більшої інтелектуальності, що, в свою чергу, передбачає розробку та планування витрат на рекламу, «паблік рілейшнз», використання засобів комунікаційної технології, заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, інших напрямів, які ґрунтуються на теорії комунікацій. Тобто можна сказати, що система маркетингових комунікацій вбудована у систему управління підприємством (під системою управління

ми розуміємо об'єкт і суб'єкт управління, які об'єднані прямими та зворотними зв'язками для виконання функцій і досягнення визначених цілей).

## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства, можна робити такі висновки.

1. Маркетингова стратегія є основою дій підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Маркетингова стратегія визначає напрям дій підприємства і стосовно споживачів, і стосовно конкурентів. Тому формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей і потребує детального вивчення на рівні підприємства.

Стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому зовнішньому середовищі.

2. Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми.

Саме такий підхід використовувався для класифікації стратегій у представленому дослідженні.

3. Дослідивши в роботі процес розробки маркетингової стратегії підприємства, було з'ясовано, що він відбувається через послідовно здійснювані етапи, такі як: визначення стратегії формування конкурентних переваг, розробка стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначення стратегій конкурентної поведінки та позицій на ринку, реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- значно розширити клієнтську базу і збільшити обсяг продажів;
- підвищити конкурентоспроможність послуг;
- налагодити регулярний механізм модифікації тих, що існують, а також розробки нових продуктів;
- створити інструмент масового залучення клієнтів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику;
- створити механізм контролю маркетингових заходів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів.

4. ТОВ «Юніті-груп» було зареєстроване Виконавчим комітетом Черкаської міської ради 10.07.2014 р.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою та символікою. Підприємство може мати товарний знак та фірмову марку, які реєструються згідно діючого законодавства.

Основним видом діяльності, яким займається підприємство, є загальне прибирання будинків. ТОВ «Юніті-груп» знаходиться за адресою: 18002,

Черкаська обл., місто Черкаси, бул. Шевченка, буд. 170/1. Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Юніті-груп» дозволяє зробити висновок щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати в своїй діяльності.

5. Процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Юніті-груп» є таким:

- визначення/формування стратегічного підрозділу – окреслення тієї сфери підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу, і записати її призначення, а також визначення, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес;

- проведення маркетингового стратегічного аналізу – оцінка поточної позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей;

- встановити цілі і стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації;

- формулювання стратегії – визначення основних напрямків розвитку і відповідної лінії поведінки.

Провівши аналіз показників рентабельності ТОВ «Юніті-груп» за 2018-2020 роки, в роботі було визначено, що вони мали тенденцію до зниження, тобто результати діяльності підприємця погіршувались. Чистий прибуток підприємства в 2020 р. збільшився порівняно з 2018 р., а порівняно з 2019 р., навпаки, зменшився. Зростання чистого прибутку є позитивним для підприємства.

6. В роботі ТОВ «Юніті-груп» було запропоновано розуміти здатність своєї конкурентної стратегії до захоплення капіталу у фазі притоку, до постійності у фазі стабільності та до вразливості у фазі відтоку. Це розуміння допоможе підприємству визначити майбутні стратегічні орієнтири.

Фахівці підприємства з маркетингових комунікацій мають дослідити стан цільової аудиторії, для якої призначено товари, та визначити заходи та кошти, котрі необхідно витратити, щоб досягти визначених цілей комунікації. Результати аналізу свідчать про те, що наявна ситуація на ТОВ «Юніті-груп» досить типова для українських підприємств. Серед недоліків в організації маркетингової діяльності можна назвати наступні: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю; відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії та лінійних підрозділів; недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту; відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг компанії.

7. В роботі був запропонований стратегічний плану маркетингу щодо просування послуг ТОВ «Юніті-груп», який враховує попередню комунікаційну діяльність підприємства, його потенціал, вимоги ринку та існуючий етап розвитку економіки. Розроблений стратегічний план дозволить покращити імідж підприємства, оптимізувати витрати на комунікації, а також поліпшити процес планування в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи. URL: <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/> (дата звернення 29.11.2021)
2. Горошко К. О. Аляб'єва О. М. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 3. С. 72–74.
3. Болдовська К.П., Цубера Р.С. Проблеми розвитку міжнародних перевезень автомобільним транспортом України і шляхи їх вирішення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/105.pdf> (дата звернення 18.10.2021).
4. Болюх М.А. Бурчевський В.З. Горбатов М.І. Економічний аналіз Навч. посібник вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2013. 556 с.
5. Васильєв Г.А. Поляков В.А. Концепція управління рекламною діяльністю. *Маркетинг*. 2005. № 5. С. 62-70.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 4-те вид. К.: Лібра, 2009. 720 с.
7. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні. Навчально-практичний посібник. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2015. 768 с.
8. Зозулев А.В. Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: Теория, методология, статистика. Учебное пособие. К.: Знання України, 2012. 643 с.
9. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2010. № 12. С. 28-36.
10. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. Навч. посібник. Харків: Фактор, 2012. 144 с.
11. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. посібник. 3-те вид., перероб. і доп. К.: Знання, КОО, 2012. 294 с.

12. Кредисов А.І. Маркетинг. Науковий посібник. К.: Наукова думка, 2013. 328 с.
13. Казанська О.О. Антикризова стратегія розвитку логістичної інфраструктури: державний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 82-85.
14. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник. За загальною редакцією В.В. Липчука. Львів: «Новий Світ-2000», «Магнолія плюс», 2013. 288 с.
15. Мельник А. Митна енциклопедія: у двох томах. Хмельницький: ПП. А., 2013. Т-1. 472 с. URL: [file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/414\\_IR.pdf](file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/414_IR.pdf) (дата звернення: 20.09.2021)
16. Старостіна А.О. Маркетинг: Навчальний посібник. 2-ге вид., переработ. і доп. К.: Знання Пресс, 2003. 326 с.
17. Малащук Д. В. Гринчак Н. А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6390> (дата звернення: 19.09.2021).
18. Пасічник В.Г. Акіліна О.В. Виробничий маркетинг. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 112 с.
19. Політичні ризики і політична стабільність в Україні Документ УНЦПД із оцінювання політичних ризиків. Часткові реформи на фоні внутрішньополітичного протистояння та переформатування влади після обрання нового уряду та послаблення парламентської коаліції. Випуск № 15. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks.pdf> (дата звернення: 26.09.2021).
20. Решетілова Т.Б. Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с.

21. Смеричевский С.Ф. Стратегический маркетинг. Рабочая тетрадь в слайдах / С.Ф.Смеричевский. Донецк: ДонГУУ, 2005. 118 с.
22. Телетов О.С. Маркетингові дослідження. Навчальний посібник. К.: Знання України, 2010. 299 с.
23. Ушакова І.А. Ястренська Є.Г. Аналіз фінансового стану підприємства. Журнал «Бізнес інформ». 2003. №10. С. 32.
24. Кальченко А. Проблеми логістичного ринку послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 1. С. 59-63.
25. Кислий В. Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2010. № 12. С. 28-36.
26. Решетнікова І. Логістична послуга як об'єкт маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 68-69.
27. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід. *Транспорт і логістика*. 2007. № 5 (19). С. 32-35.
28. OIL WORLD – Independent Global Market Analyses & Forecasts Since 1958 / [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.oilworld.biz/>
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. КВЕД Вся Україна Довідник компаній України Бізнес-Гід URL: [www.business-guide.com.ua/enterprises](http://www.business-guide.com.ua/enterprises) (дата звернення 01.06.2021)
31. Концепція створення кластерів в Україні. URL: <http://www.me.gov.ua/cgi-bin/law> (дата звернення 02.06.2021)
32. Ринок логістичної нерухомості України. Тенденції розвитку та перспективи. URL: <http://www.maygerconsulting.com>. (дата звернення 04.06.2021)
33. Світовий банк досліджував ринок логістики України. URL: <http://ukrinform.biz/news/23172/>. Заголовок з екрана. 11. URL: <http://www.ukrlogist.com/node/768> сайт компанії «FM Logistic Украина». (дата звернення 06.06.2021)

34. Шимко О.В. Ринок логістичних послуг: проблеми становлення та розвитку. *Наукові записки. Серія «Економіка». Випуск 16.* С. 424-433
35. URL: <http://uvk.ua/rus/index.php> – сайт компанії «УВК». (дата звернення 08.06.2021)
36. URL: <http://logistik.at.ua/> – сайт Української асоціації логістики. (дата звернення 08.06.2021)
37. URL: <http://ula-online.org> – сайт Української логістическої асоціації. (дата звернення 08.06.2021)
38. International\_LPI\_from\_2007\_to\_2018.xlsx/. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregatedranking> (дата звернення 10.06.2021).
39. Digital marketing Цифровий маркетинг. Центр управління партнеру бізнесу. URL: <http://www.protorg.com/uk/node/1320> (дата звернення: 15.05.21);
40. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні.* 2007. №2. С. 31–36
41. Armstrong G. Kotler P. Marketing: an introduction. 7<sup>th</sup> ed. Person. 2004. 581 p.
42. Walker O.C. Boyd H.W. Larreche J.C. Marketing Strategy. USA, IRWIN, 1996. 385 p.
43. Piercy N.F. Harris L.C. Peters L.D. Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing* 5. 1997. P. 4-5
44. Ляшенко В.І. Ляшенко С.В. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Ефективна економіка.* К. 2012. № 10. С. 156-175. URL: [http://dere.com.ua/library/reshta/strateg\\_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml) (дата звернення: 20.09.21)
45. Офіційний сайт міжнародного електротехнічного журналу «Електрик». URL: <http://www.electrician.com.ua> (дата звернення: 15.09.21);

46. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.21);
47. Офіційний сайт науково-інформаційного журналу «Статистика» URL: <http://nasoa.edu.ua> (дата звернення: 17.10.21);
48. Офіційний сайт Української асоціації маркетингу. URL: <http://uam.in.ua/> (дата звернення: 15.05.21);
49. Офіційний сайт Global Web Index: <https://www.globalwebindex.net/> (Дата звернення: 11.08.21);
50. Top 20 countries with the highest number of internet users. *Internet World Stats*. URL: [http //www.internetworldstats.com/top20.htm](http://www.internetworldstats.com/top20.htm). (Дата звернення: 11.09.21).