

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Тетяна КНЯЗЄВА

“ _____ ” _____ 2021р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

**СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

Тема: «Управління маркетинговою діяльністю при виході на новий ринок (на прикладі «VOVK»)»

Виконавець: Пунько Аліса Віталіївна

Керівник: д.е.н., доцент Князева Тетяна В'ячеславівна

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

“ _____ ” _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Пуцько Аліси Віталіївни

1. Тема роботи «Управління маркетинговою діяльністю при виході на новий ринок» затверджена наказом ректора від «12» жовтня 2021р. № 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; принципи та підходи до управління маркетинговою діяльністю; особливості маркетингової діяльності при виході на новий ринок; аналіз діяльності підприємства «VOVK»; обрання нового ринку; розробка стратегії виходу підприємства на новий ринок.

ВИСНОВКИ

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: характеристика ризиків виходу на новий ринок; загальна характеристика та організаційна структура підприємства «VOVK»; аналіз фінансового-економічного стану підприємства «VOVK»; аналіз маркетингової діяльності «VOVK»; формування стратегії виходу компанії «VOVK» на новий ринок.

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, перед захист	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 дипломної роботи _____

(П.І.П.)

КНЯЗЄВА Тетяна

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис студента)

(П.І.П.)

ПУНЬКО Аліса

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління маркетингом підприємства при виході на новий ринок (на прикладі «VOVK»)» 122 с., 21 рис., 14 табл., 73 літературних джерел.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ, ВИХІД НА НОВИЙ РИНОК, РИЗИКИ ВИХОДУ НА НОВИЙ РИНОК, ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВИЙ РИНОК, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ,

Об'єктом дослідження є процес управління маркетингом на підприємстві при виході на новий ринок, а *предметом* – діяльність та організація процесу виходу української компанії «VOVK» на новий закордонний ринок.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення практичних та теоретичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства при виході на новий ринок.

Методи дослідження: табличний, графічний, порівняння, а також системний підхід до визначення особливостей управління маркетинговою діяльністю компанії при виході на новий ринок.

Методологічну основу дослідження склали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління маркетингом на підприємстві та процесу виходу на новий ринок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні найбільш поширених бар'єрів при виході компаній на ринок Німеччини та обґрунтування алгоритму управління маркетинговою діяльністю компанії «VOVK» при виході на нього.

Значущість кваліфікаційної роботи та висновків: в роботі сформульований стратегічний план розвитку підприємства на зарубіжних ринках, який базується на стратегії транснаціонального міжнародного маркетингу.

Рекомендації щодо використання результатів: результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані компанією «VOVK» для вдосконалення своєї діяльності на вітчизняному ринку та при організації процесу виходу на нові зарубіжні ринки.

Сектор застосування: маркетингова та управлінська діяльність підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: удосконалення маркетингового інструментарію підприємства при виході на новий ринок, складання чіткого алгоритму для даного процесу дає можливість практичного випробування визначеної методики на прикладі компанії «VOVK» та аналогічних компаній легкої промисловості і сектору пошиття одягу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..	11
1.1 Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи....	11
1.2 Формування комплексної системи управління маркетингом на підприємстві	20
1.3. Особливості управління маркетингом при виході на нові ринки.....	25
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2	34
ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ FASHION-ІНДУСТРІЇ	34
2.1. Дослідження українського ринку Fashion-індустрії.....	34
2.2. Загальна характеристика компанії «VOVK», аналіз основних економічних показників її діяльності	42
2.3. Маркетингова діяльність компанії: основні показники та особливості.....	52
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3	67
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА НОВОМУ РИНКУ	67
3.1. Вибір зарубіжного ринку для просування продукції компанії «VOVK»...	67
3.2. Розробка стратегії виходу компанії «VOVK» на новий ринок.....	87
3.3. Обґрунтування організаційних заходів щодо управління маркетингом компанії на новому ринку	96
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке підприємство не є стабільним незмінним елементом, принаймні, те підприємство, яке хоче вижити. Реалій сьогодення такі, що зовнішнє середовище постійно і досить швидко змінюється, тому щоб вижити на ринку, необхідно вміти пристосовуватися до них. Як результат, компанія вимушена розвиватися та двигатися уперед. Розвиток компанії постійно пов'язаний з вибором напрямку подальшої діяльності. У відповідності до матриці Ансоффа існує чотири основні такі напрямки: поглиблення діяльності на вже існуючому ринку, вихід на новий ринок з старим продуктом, розробка нового продукту для вже існуючого ринку або вихід на новий ринок з новим продуктом. Виходячи із своїх цілей, стратегічних планів та можливостей, підприємство обирає один з цих напрямків.

У кваліфікаційній роботі розглянуто вихід на новий ринок, а саме управління маркетинговою діяльністю підприємства при обрані такого напрямку розвитку. Даний напрямок розвитку стає все більш популярним під впливом загальної світової тенденції глобалізації. Середні та великі компанії все рідше згоджуються задовольнятися вітчизняними ринками та все частіше прямують до міжнародного. Вихід на новий ринок – відмінний шлях щоб розширити свою діяльність, збільшити прибутки, а при успішній організації і знизити ризики. Вірно обраний новий ринок відкриває перед компанією великі перспективи: нові споживачі; безліч потреб, які можна задовольнити; значний прибуток, котрий можна отримати; можливості сформувати відповідний імідж та репутацію; зайняти більш конкурентоспроможне становище. Однак все це очікує підприємство у кінці, а спочатку прийдеться стикнутися з безліччю бар'єрів та складнощів, особливо якщо мова іде про новий закордонний ринок. Соціально-економічні, політичні, комунікаційні перешкоди стоять на шляху до світлого майбутнього. Тому у рамках даного напрямку розвитку діяльності компанії особливо важливим стає ефективне та

комплексне управління маркетинговою діяльністю. Від того, наскільки повно буде проведено дослідження нового ринку та правильно сформовано основні стратегії та завдання маркетингової діяльності залежить успіх компанії. Саме в рамках маркетингової діяльності визначається на який ринок, з яким товаром, по якій ціні і як саме буде виходити підприємство.

Отже актуальність теми є цілком виправданою. Вона відповідає сучасним реаліям та потребам компаній у розвитку своєї діяльності і при цьому не втратить свою актуальності у майбутньому.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій і практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства при виході на новий ринок. На основі поставленої мети можна сформулювати наступні завдання кваліфікаційної роботи:

- систематизувати основні підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- розглянути процес формування комплексної системи маркетингу на підприємстві та її важливість;
- сформулювати характерні особливості управління маркетингом на підприємстві при виході на новий ринок;
- розробити план щодо виходу підприємства на новий ринок та управління маркетингом на ньому;
- проаналізувати український ринок пошиття одягу, його динаміку, тенденції, особливості;
- надати загальну діяльність компанії «VOVK» на українському ринку;
- описати комплекс маркетингу компанії;
- проаналізувати тенденції світового ринку fashion- індустрії;
- обрати декілька нових зарубіжних ринків для виходу компанії «VOVK» та порівняти їх;

- прийняти рішення щодо нового ринку, на який буде виходити компанія;
- розробити стратегії для кожного елементу комплексу маркетингу підприємства в умовах виходу на новий ринок;
- зазначити завдання, які повинні бути виконанні в рамках кожної стратегії;
- надати обґрунтування запропонованим стратегіям та завданням.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління маркетингом на підприємстві при виході на новий ринок. Предмет дослідження – діяльність та організація процесу виходу української компанії «VOVK» на новий закордонний ринок.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. В кваліфікаційній роботі використано традиційні методи та прийоми економічного аналізу: табличний, графічний, порівняння, а також системний підхід до визначення особливостей правління маркетинговою діяльністю компанії при виході на новий ринок.

Методологічну базу дослідження склали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління маркетингом на підприємстві та процесу виходу на новий ринок. У дослідженні в якості джерел інформації використовувалися монографії і статті, а також аналітико-статистичні матеріали періодичних українських і іноземних видань. Фактичні дані були отримані із статичних матеріалів Державної статистичної служби.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні найбільш поширених бар’єрів при виході компаній на ринок Німеччини та обґрунтування алгоритму управління маркетинговою діяльністю компанії «VOVK» при виході на нього.

Значущість кваліфікаційної роботи та висновків: в роботі сформульований стратегічний план розвитку підприємства на зарубіжних

ринках, який базується на стратегії транснаціонального міжнародного маркетингу.

Рекомендації щодо використання результатів: результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані компанією «VOVK» для вдосконалення своєї діяльності на вітчизняному ринку та при організації процесу виходу на нові зарубіжні ринки.

Сектор застосування: маркетингова та управлінська діяльність підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: удосконалення маркетингового інструментарію підприємства при виході на новий ринок, складання чіткого алгоритму для даного процесу дає можливість практичного випробовування визначеної методики на прикладі компанії «VOVK» та аналогічних компаній легкої промисловості і сектору пошиття одягу.

Результати, представлені в кваліфікаційній роботі, апробовано на XVII Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Magesty of Marketing», 09.12.2021, НТУ «Дніпровська політехніка».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 **Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи**

Управління маркетинговою діяльністю – це комплексний процес з планування, реалізації та контролю маркетингової програми, яка включає в себе всі складові маркетингу на підприємстві. Маркетингова діяльність є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона направлена на те, щоб компанія зайняла конкурентоспроможну позицію на ринку та на максимізацію прибутку. В результаті маркетингова діяльність охоплює дуже значний пласт заходів, а саме:

- проведення досліджень ринку, його динаміки, обсягів та тенденцій;
- аналіз споживачів та конкурентів;
- формування асортиментної політики та номенклатури;
- розробка цінової політики;
- організація каналів розподілу;
- розробка та проведення комунікаційної політики компанії.

Отже, з практичної точки зору, маркетингова діяльність охоплює проведення ринкових досліджень, а також всі питання пов'язані з товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою. Так як, будь-яка компанія існує в швидкозмінних умовах зовнішнього середовища, то процес виявлення та аналізу даних змін, а також пристосування діяльності компанії до них є основним завданням управління маркетингом.

Якщо розглядати управління маркетингом як процес то можна виокремити наступні елементи: аналіз, планування, виконання, координація,

а також програми контролю всіх елементів маркетингового комплексу. Взагалі, управління маркетингом складається з наступних процесів та під процесів:

1. аналізу ринкових можливостей та цільових ринків:
 - 1.1. аналіз довкілля,
 - 1.2. аналіз клієнтів,
 - 1.3. аналіз конкурентів,
 - 1.4. система маркетингових досліджень;
2. пошук цільових сегментів ринку:
 - 2.1. визначення ємності ринку та виміри попиту,
 - 2.2. сегментування ринку,
 - 2.3. вибір цільових сегментів,
 - 2.4. позиціонування товарів над ринком;
3. формування стратегічних маркетингових програм:
 - 3.1. визначення товарів та послуг,
 - 3.2. розробка та апробація нових продуктів та послуг,
 - 3.3. розробка системи ціноутворення,
 - 3.4. розробка програми маркетингових комунікацій,
 - 3.5. розподіл,
 - 3.6. створення стратегічних програм маркетингу для різних ринкових ситуацій;
4. виконання та контролю стратегічних програм маркетингу:
 - 4.1. виконання бізнес - стратегії та програм маркетингу,
 - 4.2. моніторинг та контроль програм маркетингу.

Отже, якщо проаналізувати усі представлені процеси, то можна дійти висновку, що основною метою діяльності з управління маркетингом на підприємстві є розробка стратегічних маркетингових програм у відповідності до цілей та місії компанії, котрі здійснюють прямий вплив на ефективність діяльності фірми на ринку.

Для створення успішної та комплексної діяльності будь-якого підприємства необхідно дотримуватися ряду принципів щодо організації та управління маркетингом.

Система принципів управління маркетингом – це сукупність чітко сформульованих правил освоєння товарної ніші, знаходження вигідних джерел фінансування, формування потреби покупців та визначення потенціалу незадоволеного попиту. Надалі розглянемо основні принципи у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Принципи результативного управління маркетинговою діяльністю

Принцип	Загальна характеристика
Цілеспрямованості	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
Гнучкості	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього.
Комплексності	Комплексний підхід до розробки комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв'язування проблем споживачів.
Оптимальності	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничозбутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників.
Науковий	Науковий підхід до розв'язування маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та реалізації завдань управління маркетинговою діяльністю, планування, організації та її контролю.
Ринковий	Орієнтація на досягнення ринкових результатів збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ослаблення ринкової частки конкурентів тощо. Пошук ринків, незадоволених потреб споживачів, творчих підходів до вирішення маркетингових завдань.
Функціональний	Орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Продовження таблиці 1.1

Управлінський	Створення гнучкої організаційної структури, націленість на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей. Зважена спеціалізація, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців. Висока кваліфікація кадрів, а також їх постійна спеціальна підготовка. Узгодження характеристик об'єктів управління маркетингу (організаційної структури маркетингу) й управляючими системами підприємства.
Кастомізації	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів.
Забезпечувальний	Достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом. Передбачає налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами одного підприємства і підрозділами іншого підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій. Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії. Достатня фінансова забезпеченість як з погляду забезпечення виконання маркетингових дій, так і з погляду мотивації праці працівників маркетингових служб.
Контролюючий	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточний, стратегічний, фінансової діяльності).

Джерело: систематизовано автором на основі [35; 38; 45; 56; 60; 64]

На сьогодні уже існують різноманітні підходи до управління маркетинговою діяльністю. Зміна умов господарювання потребує удосконалення існуючих та розроблення нових підходів до управління маркетинговою діяльністю, що базуються на узгодженні завдань управління маркетинговою діяльністю із запитами споживачів. У економічній літературі систематизовано та виділено найбільш використовувані, що згруповані нами і представлені у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до управління маркетинговою діяльністю

Підхід	Сутність підходу
Системний	Передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів.

Продовження таблиці 1.2

Процесний	Управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій.
Комплексний	Діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну зацікавлених груп.
Організаційний	Система управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху.

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 56; 58; 60]

В основі будь-якої маркетингової діяльності лежить певна концепція, яка визначає основні принципи, цілі та стратегію даної діяльності, а також основні конкретні дії для забезпечення прибуткового функціонування підприємства. В продовж історії існування маркетингу було сформовано декілька концепцій, які змінювали одна одну. Розглянемо їх більш детально у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Концепції маркетингу

Концепція	Характеристика
Концепція вдосконалення виробництва	Передбачає, що зайняти сильне становище на ринку та привабити споживача можна низькими цінами на товар та його доступністю. Відповідні ціни досягаються за рахунок зменшення витрат та собівартості продукції шляхом вдосконалення процесу та збільшення масштабів виробництва.
Концепція вдосконалення товару	Заснована на думці, що споживач надасть перевагу більш якісному продукту, який має кращі експлуатаційні властивості. Є ризик, що підприємство почне дуже сильно концентруватися на продукті та впустить з виду саму потребу, для задоволення якої існує товар, а отже і можливість її задоволення заміниками.

Продовження таблиці 1.3

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Дана концепція зосереджена на збутовій діяльності. Вона полягає у тому, що головним завданням компанії є досягнення певного обсягу продажів. Для виконання цього завдання застосовується активне просування товару та стимулювання його збуту. Може призвести до простого нав'язування товарів споживачам без врахування споживчих потреб.
Концепція маркетингу	При даному підході основним завданням підприємства є визначення та задоволення потреб споживача. Саме на етапі появи даної концепції приходить розуміння комплексного використання всіх елементів маркетингу та орієнтація на споживчі потреби. Маркетингова діяльність починається постійно контролюватися та аналізуватися. Основною ідеєю є те, що задоволення попиту приведе до повторних купівель та лояльності споживача.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Також направлена на задоволення потреб цільової аудиторії шляхом використання більш ефективних, ніж в конкурентів, способів. Однак при цьому забезпечується збереження та зміцнення благополуччя суспільства в цілому. Тобто у сучасному світі це означає, що фірма не просто здійснює свою виробничу діяльність, а робить це з урахуванням глобальних проблем, як то: погіршення навколишнього середовища, брак природних ресурсів, всесвітня інфляція, порушення прав та свобод людини тощо.
Концепція маркетингу взаємовідносин	Передбачає не просто задоволення потреб споживача, а встановлення з ним довготривалих міцних відносин. Основна задача перетворити просто лояльного споживача на постійного клієнта. Метою є надання споживачу тривалих цінностей, а мірою успіху - високий рівень задоволення споживачів упродовж тривалого часу. При цьому взаємовідносини встановлюються на багатьох рівнях - економічному, соціальному, технічному, юридичному.

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 48; 56]

Отже, підходи щодо управління маркетингом компанії орієнтувалися головним чином на отримання прибутку. Але з часом центром уваги стає не діяльність фірми, а потреби споживача. Становлення споживача центром

маркетингової діяльності привносить ряд змін у практику управління маркетингом, роблячи її більш комплексною. В свою чергу, в результаті процесу глобалізації та появи глобальних суспільних проблем маркетинг отримує соціально-етичне забарвлення, так як це допомагає підвищити лояльність споживачів. Нині у процесі управління маркетингом також враховується необхідність побудови взаємовідносин між компанією та її споживачами, співробітниками, постачальниками.

Однак незалежно від того, використовує сучасна компанія концепцію маркетингу, концепцію соціально-етичного маркетингу чи концепцію взаємовідносин, процес управління маркетингом буде складатися з наступних чотирьох етапів.

Перший етап це аналіз ринкових можливостей. Він передбачає оцінку будь-якої можливості з погляду її відповідності цілям та ресурсам компанії, а також оцінку поточного і майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку. Як правило, аналіз ринкових можливостей включає виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. В результаті компанія може обрати подальшу стратегію своєї діяльності використовуючи, наприклад, матрицю Ансоффа. Дана модель включає чотири основні стратегії розвитку підприємства. Перша це більш глибоке проникнення на ринок. Тобто фірма має збільшити обсяг продажу вже існуючого товару, не змінюючи ні товар, ні цільову аудиторію. Засобами збільшення обсягу продажу можуть бути збільшення впливу маркетингових комунікацій, зниження ціни на товар, розширення збутової мережі та збільшення каналів збуту. Друга стратегія – це розширення кордонів ринку. Вона означає пошук нових ринків збуту для вже існуючого товару та організація виходу на них. Третя стратегія це розробка нового товару. Тобто вже існуючій групі споживачів реалізують новий товар або модифікований старий товар з новим набором споживчих цінностей. Четверта стратегія – диверсифікація. Означає випуск абсолютно нового товару, що задовольняє потреби нової групи споживачів. Отже

компанія повинна проаналізувати ринкові можливості і зосередитися на тих, котрі здатні допомогти їй досягти поставлених цілей.

Другим етапом є вибір цільових ринків. Цей процес повинен включати чотири кроки: з'ясування обсягу попиту, сегментація, вибір цільової аудиторії, позиціонування товару. Отже спочатку відбувається вимірювання та прогнозування попиту, фірма повинна виявити всі відповідні товари на ринку і оцінити обсяг продажів кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням факторів та тенденції, що впливають на його розвиток. Якщо у процесі порівняння перспективний попит виявляється вище поточного, слід провести сегментування ринку. Даний процес являє собою розподіл всіх потенційних споживачів цього ринку за різними характеристиками на досить великі групи таким чином, що кожна з них представляє особливі, істотно відмінні від інших, вимоги до даного товару або послуги. В результаті компанія може змінювати товарну стратегію за рахунок роботи з різними сегментами споживачів, але при цьому залишатися всередині добре знайомого їй ринку. Однак кожна компанія повинна обрати цільовий сегмент на якому вона сконцентрує максимум своєї уваги. В цьому випадку можливі наступні напрямки діяльності фірми: обслуговування лише одного сегмента ринку, задоволення якоїсь однієї купівельної потреби, обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою, та виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку тобто охоплення всього ринку. Після цього відбувається позиціонування товару на ринку та у свідомості цільової аудиторії. Приймавши рішення про ринкове позиціонування фірма розробляє комплекс маркетингу.

Отже третій етап це процес розробки комплексу маркетингу, який направлений на отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів. Тобто компанія, з метою впливу на попит використовує сукупність змінних елементів маркетингу, які є можливість контролювати.

Базисний набір таких елементів комплексу маркетингу складається з товару, ціни, збуту та просування.

Четвертий етап – практична реалізація маркетингових заходів. До них прийнято відносити такі допоміжні засоби та прийоми управління маркетингом:

1) система планування маркетингу, яка тісно пов'язані з системою стратегічного планування для підприємства. Планування маркетингу передбачає розробку двох планів: одного на певний період часу (кілька років), де повинні вказуватися основні фактори, які будуть впливати на ринок даного товару, цілі на певний період, основні стратегічні прийоми завоювання наміченої частки ринку для товару та отримання запланованого прибутку. Такий план має назву перспективного. Інший план – це річний план маркетингу фірми. Тут фіксується поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози та можливості для товару, під який розробляється план маркетингу.

2) Система організації служби маркетингу. На даний час у практиці компаній існує декілька типів організації маркетингу. По-перше, це функціональна організація. При такому типі організації маркетингу зусилля служби маркетингу організовуються в розрізі основних функцій маркетингової діяльності. Як правило, виділяються такі підрозділи: підрозділ маркетингових досліджень, що виконує всі аналітико-оціночні та стратегічні завдання; збутовий, що вирішує питання товароруху та збуту; рекламний, який займається організацією не лише реклами, а всього комплексу маркетингових комунікацій; іноді, в залежності від специфіки товару, може бути організовано сервісний підрозділ. По-друге, організація, яка заснована на товарному виробництві. При такому типі організації маркетингова діяльність жорстко розділена між окремими товарами, або товарними групами. Тут часто впроваджують елементи категорійного менеджменту. По-третє, організація маркетингу може бути здійснена за географічним принципом. Цей тип організації може бути ефективним для компаній, які

здійснюють свою діяльність у декількох регіонах країни, або взагалі працюють на ринках декількох держав. Також може бути організація за ринковим принципом. Вона характерна для фірм, що реалізують свої товари на різних за своїм характером ринках. Дані системи організацій маркетингу можуть поєднуватися чи використовуватися у чистому вигляді в залежності від специфіки діяльності підприємства.

3) Система маркетингового контролю. В основному виділяють три типи маркетингового контролю. Контроль за виконанням річних планів, мета якого переконатися, що компанія виходить на всі закладені у річний план показники. Контроль прибутковості, який передбачає її аналіз за різними товарами, групами споживачів, каналами збуту та обсягами замовлень. Контроль над виконанням стратегічних установок передбачає критичні оцінки загального становища фірми на ринку.

Отже, як бачимо, процес управління маркетингом на підприємстві може змінюватися в залежності від обраної концепції, але певні кроки та принципи зберігаються для будь якої компанії.

1.2 Формування комплексної системи управління маркетингом на підприємстві

У сучасних умовах посиленої конкуренції на ринках та розвитку глобалізації маркетинг стає найбільш важливим елементом у діяльності компанії. Сучасні підходи в управлінні маркетингом ставлять у центр уваги споживача та його потреби, що накладає певний відбиток на формування системи управління. Споживач це досить складний та багатогранний елемент на який можна завдати вплив для досягнення поставлених компанією цілей. Вплив підприємства на споживача формується на основі базових елементів комплексу маркетингу, як то: товар, ціна, розподіл та просування; які доповнюються в залежності від специфіки діяльності підприємства. При цьому, для отримання ефекту синергії та максимізації впливу на споживача

елементи комплексу маркетингу повинні доповнювати один-одного. Саме з цією думкою витікає твердження про необхідність комплексного підходу до управління маркетингом. Тобто стає важливим, щоб процес формування та функціонування маркетингової діяльності компанії створювався на основі системного підходу, який заснований на організаційній та функціональній цілісності. У такому випадку усі складові елементи діяльності будуть гармонійно взаємопов'язані, що позитивно вплине на успішність функціонування підприємства у ринковому середовищі.

Комплексна система маркетингу підприємства являє собою внутрішньо організовану по відношенню до зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних та технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей. Це є реальним за умови цілеспрямованого й ефективного функціонування в системі таких підсистем, як маркетингова інформація, комплекс маркетингу, управління маркетингом.

Треба зазначити, що у процесі формування комплексної системи управління маркетингом необхідно брати до уваги наступні складники:

1. аналітико-стратегічний. Включає у себе процес дослідження ринку, аналіз та оцінку маркетингових можливостей компанії, сегментацію ринку та обрання цільових сегментів.

2. Розроблення комплексу маркетингу. Засновано на моделі 4P з доповненнями, відповідними до специфіки підприємства та ринку. Включає у себе товарну політику, ціноутворення, збутову мережу та маркетингові комунікації.

3. Організування та управління маркетингом. До даного складника відноситься процес створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, управління маркетинговою діяльністю.

В результаті, усі основні складники комплексної системи маркетингу можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис.1.1 Складові елементи комплексної системи маркетингу підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [38; 58]

Якщо усі зазначені складники працюють у рамках однієї системи та гармонійно пов'язанні між собою, то в результаті управління їх процесами стає комплексним управлінням системи маркетингу на підприємстві. Отже формування комплексної системи управління маркетингом засноване на системному підході та відповідним управлінням усіх цих складників.

Маркетингове управління на підприємстві реалізується за допомогою комплексу інструментів маркетингу. Високій ефективності маркетингової концепції управління діяльністю підприємства значною мірою сприяє застосування комплексного і системного підходу, проявом якого стала постійна й цілеспрямована дія на ринок (споживачів) з урахуванням

розробленого комплексу засобів маркетингу, найважливішими елементами якого є «4Р».

Оптимальний маркетинг-мікс це таке поєднання інструментів маркетингу, при якій забезпечується досягнення поставлених компанією цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів та коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо елемента маркетингу залежить від багатьох різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів, тощо. Визначення оптимального рівня витрат на кожен з елементів комплексу маркетингу допоможе максимізувати ефект від маркетингової діяльності та отримати збалансований комплекс маркетингу.

Важливу роль у формуванні комплексного маркетингового управління грає організаційна структура, яка може полегшити управління процесами або навпаки ускладнити їх. У сучасній практиці існує багато типів організаційних структур маркетингу на підприємстві. Але загалом, тип структури обирається у відповідності до розміру підприємства, його стратегічних цілей, особливостей ринку та специфіки товарів чи послуг.

Організація відділу маркетингу на підприємстві – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями, яка встановлює відповідальність та підпорядкування підрозділів, осіб за виконання певних завдань. Відділ маркетингу на підприємстві здатен запропонувати ефективні заходи для вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності підприємства, сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, зміцнює конкурентні позиції на ринку. Однак ефективне управління маркетингом вимагає дотримання ряду правил:

- чітко сформульовані цілі маркетингової діяльності;
- розробка оптимальної системи маркетингу, яка здатна максимально забезпечувати споживчі потреби і при цьому сприяє досягненню цілей компанії;
- ефективна реалізація поставлених тактичних завдань;

- своєчасне внесення змін у оперативні та тактичні плани у зв'язку з змінами ситуації на ринку;
- стимулювання роботи персоналу служби маркетингу для отримання максимальної віддачі від їх роботи;
- розробка та впровадження системи контролю, аналізу і оцінювання маркетингової діяльності з подальшим внесенням корективів щодо її цілей, засобів та методів.

Обов'язковою складовою частиною комплексної системи маркетингу є оцінка досягнутих результатів або аудит, який може проводитися компанією особисто чи за допомогою незалежної аудиторської фірми. Для аудиту результатів діяльності підприємства використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Методики оцінки ефективності маркетингової діяльності

Складники маркетингової діяльності	Показники оцінки ефективності
Реалізація маркетингових стратегій	Ступінь адаптованості стратегій до певного сценарію розвитку зовнішнього середовища
Система маркетингового менеджменту	Співвідношення частки прибутку, отриманому в результаті маркетингової діяльності, та пов'язаних із цим витрат
Логістична діяльність підприємства	Відношення економічного ефекту, одержаного за результатами реалізації логістичної концепції, до обсягу капіталу, що інвестований у логістику
Маркетингові інформаційні системи	Ранжування важливості повідомлень, що дає змогу розглядати найважливіші з них

Джерело: [38]

Усі зазначені підходи мають свої переваги й недоліки, і використовуються для досягнення різних цілей аудиту – від надання кількісних оцінок ефектів маркетингових заходів до інтегральної оцінки маркетингової діяльності. Аналіз ефективності маркетингової діяльності допомагає компанії зрозуміти слабкі місця, використовується для підвищення ефективності організації маркетингових процесів, дає змогу

оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності, а також приймати у майбутньому ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом.

Усі з перерахованих складників маркетингу являють собою основу для створення комплексної системи маркетингу. Така система повинна використовуватися будь-яким сучасним підприємством в незалежності від його розміру, етапу життєвого циклу, галузі виробництва тощо. А формування комплексної системи управління маркетингом для підприємства означає саме процес створення такої системи маркетингу.

1.3. Особливості управління маркетингом при виході на нові ринки

Майже кожна компанія, в процесі свого розвитку, рано чи пізно стикається з питанням розширення меж своєї діяльності. Одним з варіантів вирішення даного питання є вихід на новий ринок. Найбільш логічним та простим варіантом є вихід з уже існуючим товаром на новий географічний ринок. В залежності від величини компанії та етапу її розвитку це може бути новий регіональний ринок в середині країни або іноземний ринок. Основною причиною, яка підштовхує компанію до прийняття такого рішення є те, що вихід на нові ринки або сегменти ринку означає, що доведеться опрацювати нову нішу, яка зможе принести додатковий прибуток. Отже основна причина це максимізація прибутку. Другою, менш поширеною, але теж значимою причиною є диверсифікація ризиків. Коли компанія працює на кількох ринках, ризик при виведенні нового продукту чи послуги, або інших змін у маркетинговій діяльності, знижується, так як при невдачі на одному ринку завжди є шанс відігратися за рахунок іншого. Розглянемо ситуації, які можуть призвести до рішення керівництва підприємства, щодо виходу на нові ринки:

1. компанія успішно функціонує, необхідно розширюватись;

2. планується запуск нового продукту, під який можна підібрати більш відповідний ринок;

3. на даний час у країні спостерігається спад економіки і підприємство прагне знайти нових клієнтів.

Для повноти картини, необхідно зазначити основні ризики з якими може зіштовхнутись компанія при виході на новий ринок, представимо та надамо їх характеристику у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Ризики виходу компанії на новий ринок

Ризик	Характеристика ризику
Неправильний вибір концепції товару для ринку.	Багато компаній при розширенні своєї діяльності вибирають невдалу концепцію товару. Відбувається це тому, що ринок не є статичним: постійно змінюються демографічні, соціально-економічні показники, політика в регіоні. Тому потрібно враховувати не лише сучасну ситуацію на ринку але і намагатися спрогнозувати перспективи його розвитку.
Науково-технічний прогрес та пов'язані з ним ризики.	Так як процес модифікації товару під новий ринок та вихід на нього займають певний, іноді дуже довгий, час, потрібно враховувати, що науково-технічний прогрес не стоїть на місці. Це означає, що товар у момент виходу на ринок може виявитися вже застарілим та неконкурентоспроможним, особливо це стосується продукції у сфері сучасних технологій.
Висока конкуренція на ринку та в його сегменті.	Ніхто не може гарантувати підприємству, що його продукція може витримати конкуренцію з іншими товарами. Більше того, досить висока ймовірність того, що фірма програє компаніям, які вже давно на ринку. Особливо це стосується досить зрілих галузей економіки.

Продовження таблиці 1.5

Зміна споживчого попиту.	Може статися, що до того часу, як ви запуснете товар на новий ринок, його цінність для клієнта буде занадто низькою. Наприклад, через те, що підвищиться вартість енергоресурсів, внаслідок чого потреби покупців зміняться.
Консервативна поведінка споживачів	Більшість покупців консерватори. Вони скептично ставитимуться до появи нового товару. Тому ваш продукт повинен мати такі характеристики і плюси в порівнянні з аналогічними товарами, щоб споживач захотів спробувати новинку.

Джерело: систематизовано автором на основі [39; 42; 49; 51]

Як бачимо, майже усі ризики мають одне джерело появи – ринок є не стабільною структурою, тому потрібно мати увагу не лише про сучасний його стан але і намагатися вгадати зміни, які відбудуться на ньому у майбутньому. Отже маркетингові дослідження є однією з найважливіших складових процесу виходу на новий ринок. Саме від них залежить основна доля успіху компанії на новому ринку. Позитивним моментом є те, що сучасні технології дозволяють провести досить якісні дослідження та зменшити дані ризики. Також, треба зазначити, що при виході на новий ринок, особливо, якщо мова іде про іноземний ринок, краще скористатися послугами місцевих професіоналів. Це рекомендується зробити тому, що саме місцеві рекламні та маркетингові компанії добре знають специфіку ринку, особливості ведення бізнесу на ньому. Отже вони зможуть найбільш ефективно провести процес адаптації товару до нового ринку та цільової аудиторії, що також знизить ризики.

Процес виходу компанії на нові ринки реалізується за допомогою двох основних стратегій. Опишемо принципи їх впровадження та їх сутність. Перша – це вихід на широкий ринок та конкурентна боротьба з великими корпораціями та підприємствами, які вже знаходяться на ньому. Друга –

пошук незайнятої ніші, та розробка продукту під неї. Коли він знайде до цієї ніші, компанія зможе розширити свою діяльність завоювавши інші ніші, а також вийти на широкий ринок.

Першу стратегію рекомендується реалізовувати, якщо ринок не сформований і на ньому відсутні компанії, які займають лідируючі позиції. У цьому випадку можна зайти на ринок та розпочати активну боротьбу з конкурентами. Але коли ринок вже є сформованим та має певних лідерів, то реалізація даної стратегії стає можливою лише при наявності необхідного і дуже значного бюджету. У цьому випадку краще скористатися другою стратегією. Саме вона підходить для ринку, де є компанія-лідер, конкурувати з якою буде досить складно, навіть якщо у підприємства є продукт із вузькою спеціалізацією.

Як бачимо, процес виходу на новий ринок досить складний та потребує врахування багатьох змінних. Для певної структуризації інформації наведемо конкретний та чіткий план дій, яким можна скористатися.

1. Формуємо чіткі цілі, які компанія хоче досягти у процесі виходу на новий ринок та обираємо ринок, який здатен максимально виконати їх. На цьому етапі необхідно визначити стратегічні та фінансові цілі на певний період. Після цього розглянути декілька альтернатив для виходу і у процесі аналізу та порівняння обрати найбільш відповідну.

2. Проводимо дослідження обраного нового ринку, знаходимо, збираємо та аналізуємо дані. На даній стадії необхідно розглянути основні тенденції розвитку ринку, особливості компаній-конкурентів, які тренди та тенденції можуть вплинути на успішність запуску продукту, які канали розподілу можна використати для виходу на ринок тощо. Важливим кроком на даному етапі є вивчення цільової аудиторії та її специфіки. Тут аналізуються як кількісні так і якісні показники. В залежності від специфіки діяльності компанії можна розглянути різні демографічні та економічні показники цільової аудиторії, її культурні та психологічні особливості. В результаті буде складено портрет цільового споживача, який допоможе

правильно збудувати комплекс маркетингу для нового ринку. Далі відбувається аналіз конкуренції на ринку. Для успішного виходу компанії на новий ринок необхідно чітко розуміти, які гравці на ньому вже присутні, що вони пропонують, які долі ринку займають, які УТП мають. Це дасть можливість зрозуміти, яку ринкову позицію взагалі може посісти підприємство та як йому краще виділитися поміж конкурентів. Для розуміння рівня конкурентоспроможності продукції на обраному ринку необхідно врахувати його соціально-економічні та культурні особливості. Для цього, наприклад, можна скористатися сервісом Google Consumer Surveys та запустити опитування. Його результати допоможуть більш точно визначити цільову аудиторію для товару та врахувати її характерні особливості для подальшого просування. Треба зазначити, що при виборі іноземного ринку краще, якщо в компанії немає належного досвіду, знизити ризики шляхом обрання ринку, що має багато спільного з тим, у якому фірма вже добре знається. Тобто рекомендується спочатку надати перевагу ринку, який немає мовного та культурного бар'єру і при цьому відповідає поставленим цілям.

3. Наступним кроком необхідно прийняти рішення щодо продукції, з якою підприємство буде виходити на ринок та канали розподілу, що будуть застосовуватися. Тобто, на основі отриманої та проаналізованої інформації, щодо наявного зовнішнього середовища на ринку, підприємство приймає рішення з яким продуктом і як саме воно буде виходити на нього. Якщо мова йде про іноземний ринок, то тут потрібно вирішити у якій формі підприємство буде на нього виходити. Це може бути чисто експорт, або франшиза, або самостійний вихід компанії на ринок та відкриття власних точок продажу. Тобто, підприємство може просто продавати свою продукцію за кордон без подальшого супроводу і це буде представляти собою B2B відносини, а може контролювати весь процес самостійно, починаючи з модифікації товарної політики під особливості нового ринку і завершуючи розробкою та впровадженням стратегій маркетингових комунікацій.

4. Складаємо план виходу на новий ринок. Даний стратегічний план важливо розробити та представити у вигляді документу. Він повинен бути представлений у вигляді документу, що за виглядом схожий з маркетинговим планом, містить такі самі розділи, однак охоплює їх більш вузько. Якщо у маркетинговому плані передбачається розвиток підприємства за певних умов, то у плані виходу на новий ринок увага концентрується на конкретному продукті, який необхідно реалізувати на новому ринку. Також план передбачає наявність інформації, щодо діяльності фахівця з маркетингу у даній ситуації. При цьому важливо, щоб співробітники компанії були ознайомлені з цілями та завданнями, тобто розуміли, чого прагне підприємство. Оскільки такий стратегічний план є направленим у майбутнє та стосується нових перспектив, він має бути досить гнучким, тому слід враховувати зворотний зв'язок після реалізації проекту. Саме гнучкість такого плану дозволяє змінювати його у процесі реалізації та не виконувати певні прописані у ньому заходи, якщо вони не принесуть користі підприємству. У той час, як маркетинговий план є більш жорсткою структурою і не може постійно змінюватись. Саме у цьому полягає основна відмінність стратегічного плану з виходу на новий ринок від маркетингового плану. Стратегічний план базується на проведених дослідженнях та цілях яких хоче досягти компанія. У відповідності з цим у ньому зазначаються основні стратегічні моменти щодо реалізації комплексу маркетингу на новому ринку та більш вузькі тактичні цілі, які повинні бути досягнені у процесі реалізації даного стратегічного плану. Крім того, тут можуть міститися обґрунтування тих чи інших запропонованих дій з посиланням на зібрану та проаналізовану інформацію щодо ринку.

5. Зазначення відповідальних за реалізацію стратегічного плану осіб та складання бюджету. Для того, щоб процес виходу на новий ринок пройшов успішно необхідно чітко прописати, хто з співробітників та за що відповідає, встановити строки виконання операцій та розробити тактичні та операційні плани. Це спростить контроль за реалізацією плану та зробить

процес більш ефективним. Важливим є також розробка відповідного бюджету. Якщо в результаті фінансових розрахунків виявиться, що отримані результати занадто великі для компанії, то гнучкість стратегічного плану дозволить відкоригувати його у відповідності до можливих фінансових вкладень.

6. Реалізація стратегічного плану по виходу на новий ринок та контроль діяльності. Контроль є дуже важливим етапом, адже саме він допомагає швидко вносити необхідні зміни.

7. Оцінка ефективності проведеної діяльності, щодо виходу на новий ринок. Відбувається шляхом порівняння та співвідношення запланованих результатів, котрі зазначені в цілях та тактичних планах з реально отриманими. Дана оцінка допоможе виявити недосконалості та слабкі сторони підприємства, їх негативний вплив на реалізацію процесу. Ця інформація допоможе у майбутньому уникнути цих негативних моментів, та зробить роботу підприємства більш ефективною.

Як бачимо, процес управління маркетингом при виході підприємства на новий ринок досить складний. Основною причиною складності є досить велика кількість змінних, які супроводжують даний процес та впливають на його успіх. Саме постійна зміна ринкового середовища є причиною багатьох ризиків для діяльності компанії. Але якщо провести якісні маркетингові дослідження, скласти відповідний план та розбити увесь процес на більш прості складові, то управління маркетингом компанії, котра виходить на новий ринок стає легшим та більш зрозумілим. Саме це робить процес управління більш ефективним, а отже і вірогідність успішного виходу фірми на новий ринок та її закріплення на ньому збільшується. А завоювання компанією нового ринку забезпечує більший прибуток, диверсифікацію ризиків та посилення загального становища компанії, отже має цілком позитивний вплив на її діяльність.

Висновки до першого розділу

Маркетингова діяльність є необхідною частиною вдалого функціонування сучасного підприємства. Вона охоплює майже всі процеси, починаючи з виробництва і закінчуючи після продажним обслуговуванням. Через це, управління маркетинговою діяльністю здатне значно посилити конкурентне становище підприємства на ринку. Або навпаки, погана організація та невміле управління можуть призвести до неприємностей.

Управління маркетинговою діяльністю – це комплексний процес з планування, реалізації та контролю маркетингової програми, яка включає в себе всі складові маркетингу на підприємстві. Дана діяльність охоплює дослідження ринку, аналіз споживачів та конкурентів, товарну, цінову та збутову політику, маркетингові комунікації. При цьому, управління маркетинговою діяльністю відбувається в рамках певної концепції маркетингу. На даний час існує шість таких підходів: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу, соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємовідносин. У сучасній практиці найбільшою популярністю користуються останні три підходи. Саме вони ставлять у центр діяльності підприємства потреби споживача.

Управління маркетинговою діяльністю є важливим для будь-якого підприємства, але для найбільшої ефективності цей процес повинен бути комплексним. Саме комплексна система маркетингу здатна здійснити найбільший позитивний вплив на положення компанії на ринку. Комплексна система маркетингу являє собою внутрішньо організовану по відношенню до зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних та технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей. Тобто це гармонійне поєднання елементів комплексу маркетингу,

маркетингових досліджень, процесу організації служби маркетингу та аудиту, які будуть направлені на вирішення одного завдання чи групи взаємопов'язаних завдань. Таке поєднання забезпечить ефект синергії та позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії.

Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві особливо важливе для компанії які виходять на новий ринок. Вихід на новий ринок це один з шляхів розширення діяльності компанії. Він дозволяє збільшити прибуток і диверсифікувати ризики, однак при цьому потребує значних фінансових вкладень. Постійна зміна зовнішнього середовища ускладнює даний процес та створює значні ризики для підприємства. При виході на новий ринок, особливо іноземний, компанія стикається не тільки з зовсім іншими споживчими потребами та перевагами, новими конкурентами, соціально-економічними та культурними бар'єрами, а й з тим, що все це постійно змінюється. В результаті процес виходу на новий ринок становиться досить складним та потребує врахування багатьох змінних. Знизити ризики невдачі можна за допомогою детального стратегічного плану та досконало проведених маркетингових досліджень. Чітке уявлення про характерні особливості ринку, його динаміку, основних гравців і розуміння специфіки споживацької поведінки допоможе сформувати відповідний та ефективний маркетинговий комплекс. Розробка стратегії, постановка завдань та подальше створення маркетингового плану допоможе компанії вірно організувати і у майбутньому контролювати процес виходу на новий ринок.

Отже, управління маркетингом на підприємстві є досить важливою задачею та повинно відбуватися комплексно для досягнення поставлених компанією цілей і відповідної позиції на ринку, як вже існуючому, так і новому.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ FASHION-ІНДУСТРІЇ

2.1. Дослідження українського ринку Fashion-індустрії

Необхідність носіння одягу є однією з відмінних рис цивілізованої людини від інших живих істот, що живуть на нашій планеті. З плином часу одяг став не тільки засобом захисту від несприятливих проявів природи, а й зовнішнім виразом внутрішньої сутності людини і його статусу.

В Україні в зв'язку з ростом купівельної спроможності після кризи 2014-2015 років, населення більше витрачає гроші на одяг та інші продукти не першої необхідності. Це і стало поштовхом для розвитку ринку легкої промисловості, в тому числі і привернуло світові бренди до виходу на український ринок. З 2019 року середня заробітна плата в Україні в порівнянні з 2015 роком зросла на 150%, що забезпечило зростання попиту на одяг і взуття (рис.2.1).

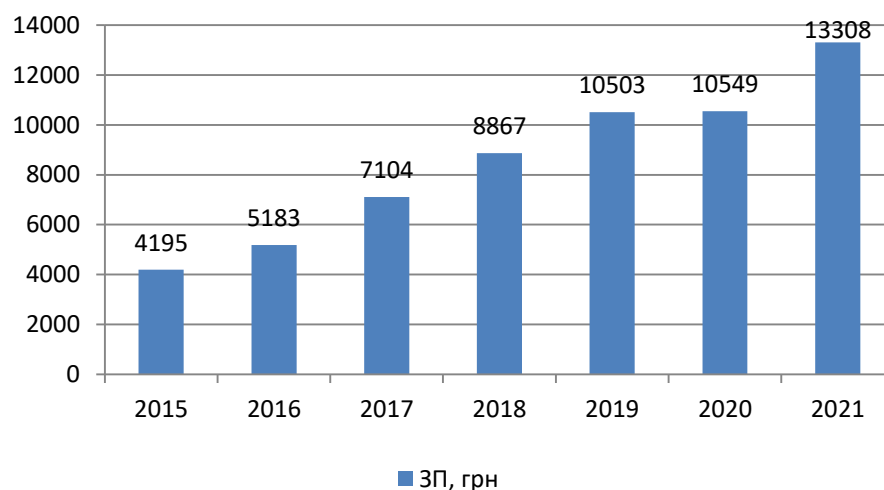


Рис. 2.1 Динаміка росту заробітної плати в Україні

Джерело: систематизовано автором на основі [41; 44]

Виробники одягу і взуття в умовах сучасного розвитку моди повинні підлаштовуватися під тренди і тенденції, інакше їх продукція стане

незатребуваною. Тому спочатку розглянемо основні тенденції, які склалися на ринку одягу України.

По-перше, треба зазначити, що на сьогоднішній день український покупець не тільки звертає увагу на ціну виробу, але і важливими факторами стають якість виробу, матеріалу, сучасність дизайну.

По-друге, виробники як українські, так і міжнародні більше націлені на покупця середнього і нижче рівня доходу. Для збільшення попиту оператори використовують акції та сезонні знижки.

Також, чималим внеском у розвиток модної індустрії став перехід шопінгу з фізичних магазинів в онлайн. Так званий «онлайн шопінг» має ряд переваг: зручний перегляд асортименту, можливість подивитися наявність, знайти аналоги або ідентичний товар дешевше. З іншого боку, український покупець в більшості побоюється покупок в інтернеті, так як можна не вгадати з розміром або фасоном, але і тут інтернет-магазини, які не присутні фізично, пропонують послугу доставки додому покупок з можливістю примірки. Міжнародні компанії також починають впроваджувати онлайн шопінг, який в Україні раніше не був доступний.

Високі ціни в магазинах брендового одягу в Україні - одна з тенденцій ринку одягу. Одяг, взуття та аксесуари від відомих брендів в магазинах України коштують дорожче в порівнянні з аналогами, які можна придбати в країнах ЄС. Таку цінову політику ритейлери пояснюють декількома факторами. По-перше, високі імпорتنі ставки в Україні на ввезення зарубіжної одягу. На 2018 рік мито на ввезення імпортного одягу в Україну становить 12% і ритейлерам не залишається іншого вибору, як внести ці витрати в ціну товару. По-друге, високі орендні ціни, особливо в столичних ТРЦ. За даними операторів ринку в Україні приблизно 20-25% виручки магазин віддає в якості плати за оренду. За останні два роки, керуючі торговими центрами відмовилися від раніше наданих знижок і підвищили ставки, в результаті оренда подорожчала в середньому на 30%.

У зв'язку з цим українські споживачі стали користуватися міжнародними доставками, однак з 1 липня 2019 року в Україні змінилися правила ввезення посилок з-за кордону. Якщо раніше товари вартістю до 150 євро не оподатковувалися, то з 1 липня 2019 року одержувачу доводиться заплатити ПДВ за посилку дорожче 100 євро, що скоротило інтерес у українців купувати одяг з доставкою з-за кордону.

Чи не малий внесок на розвиток ринку зробила пандемія 2020 року, в першу чергу карантин вплинув на заробіток людей, частина втратила роботу, частина позбулося доходу на термін обмежувальних заходів, що скоротило кількість населення, яке могло витратити гроші на покупки одягу і взуття. Однак деякі напрямки легкої промисловості, навпаки, змогли привернути увагу покупців під час карантину. Наприклад, ринок домашнього одягу. Зручний і красивий одяг для дому стала більш затребуваним.

В цілому можна зробити висновок що українські покупці продовжували здійснювати покупки під час карантину, хоч і в набагато меншому обсязі. У сучасних умовах важливим фактором підвищення попиту на одяг була наявність знижок і зручної доставки.

У 2020 році індустрія моди піддалася черговій кризі і ряду проблем, які вимагають від компаній блискавичного рішення і готовності до дій. Тренди на ринку одягу змінюються швидше самих трендів на подіумах. Можна виділити три великі загальні тенденції в модній індустрії:

- перехід в онлайн,
- глобальний тренд на екологічність,
- етичність fashion-індустрії і популяризація великих розмірів.

Далі розглянемо більш детально частку та структуру імпорту на ринку одягу України. Обсяг імпорту досліджуваних категорій одягу в 2019 р збільшився на 52,7% в порівнянні з 2018 року, але в 2020 році впав на 5,3% (рис.2.2).

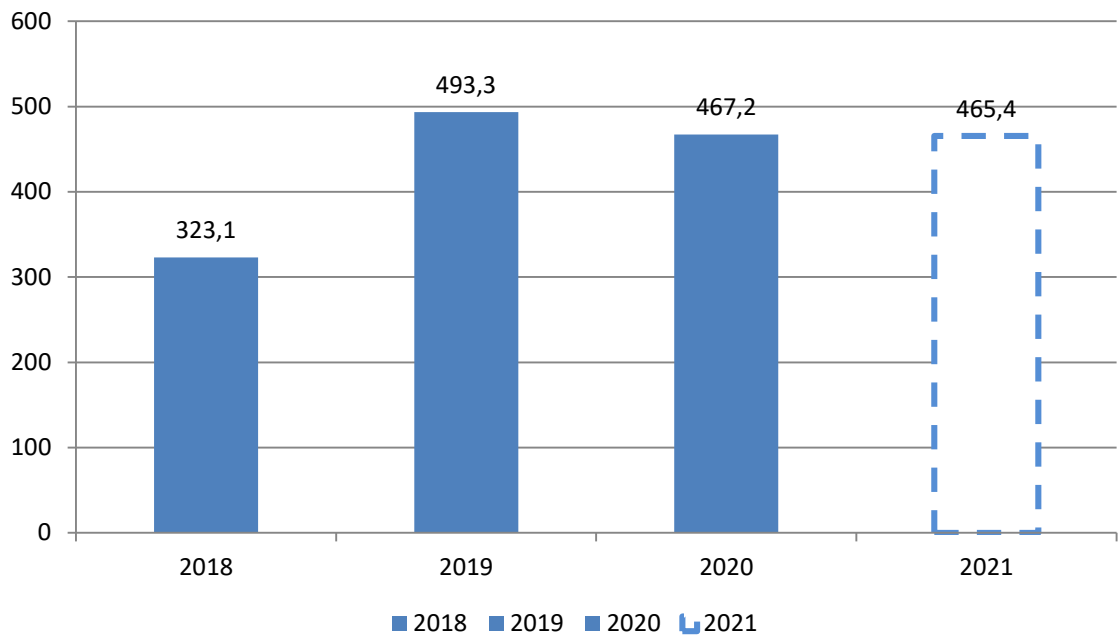


Рис 2.2 Динаміка імпорту одягу в Україну

Джерело: систематизовано автором на основі [41; 43; 45; 53]

Він має наступні характерні особливості. Найбільша частка імпорту припадає на пальто і подібні вироби для жінок. Однак, варто відзначити, що дана категорія одягу є однією з найдорожчих в середньому. Далі йдуть брюки чоловічі та жіночі.

Треба зазначити, що у структурі реалізації одягу, взуття та аксесуарів, тільки 6-7% товарів мають вітчизняне походження.

Характерною особливістю імпорту одягу на український ринок є те, що близько 90% відомих світових брендів виходять на український ринок через франшизу і при позитивному результаті франшизи, компанії вже виходять на ринок самостійно. Згідно з угодою, локальний партнер зобов'язується представляти компанію в певному регіоні, згідно з правилами і принципам компанії. Багато міжнародних компаній таким чином намагаються себе максимально убезпечити від актуальних для України ризиків, оскільки низька платоспроможність населення в порівнянні з західними країнами і високий рівень бюрократії, а також складна правова система - залишаються негативними сторонами для виходу на ринок України міжнародних компаній.

В останні пару років відкриваються успішні франчайзингові проекти і в невеликих містах. Причина в тому, що в маленькому місті невисокий рівень конкуренції, і відкрити франчайзингову точку простіше. До того ж витрати на заробітну плату і запуск точки значно нижче, ніж у великому місті.

Далі розглянемо структуру імпорту. На жіночий одяг припадає понад 40% імпорту. За результатами запитів інтернет-користувачів в сегменті жіночого одягу найбільш затребуваними є сукні, спортивні костюми.

У 2019 найбільший приріст склала категорія одягу костюмів і комплектів для жінок та дівчат, проте дана категорія одна з найменших за обсягами імпорту в грошовому вираженні, зростання склало 307% в порівнянні з 2018 роком. Можливо, дана тенденція пов'язана з трендами в моді на комплекти, а також з зручністю, так як костюми і комплекти не вимагають підбору інших речей за кольором і дизайну. Ще однією причиною можна назвати вихід на український ринок компаній, які імпортують одяг без брендів і в зв'язку з низькою вартістю виробів обсяги таких компаній з кожним роком збільшуються, в тому числі і в даній категорії. На другому і третьому місці за приростом можна виділити одяг і аксесуари для дітей, ця категорія в цілому одна з найбільш зростаючих і це визначається декількома факторами:

- діти швидко ростуть, і одяг швидше стає не придатним так як дитина просто виростає з нього, відповідно дитячий гардероб швидше оновлюється ніж гардероб дорослої людини;
- у дітей одяг швидше приходиться в непридатний стан - плями, потертості;
- батьки для дітей частіше не шкодують грошей на придбання одягу, навіть на шкоду власним потребам.

Всі ці фактори спонукали компанії не тільки збільшити обсяги виробництва, але і продумувати дизайн виробу для залучення уваги батьків.

Ринок жіночого одягу в розрізі брендів змінився найзначніше. Найбільше на це вплинуло відкриття нових магазинів, які відразу змогли

увійти в ТОП-10 лідерів за оцінкою споживачів. У 2018 році на український ринок зайшов всесвітньо відомий шведський бренд «Н & М», який зміг відразу піднятися в 5-ку кращих брендів в Україні на думку споживачів, при чому відразу в двох групах одягу: жіночої і чоловічої.

За три досліджуваних роки лідером за оцінками споживачів став український бренд VOVK, які виробляє якісний одяг середнього цінового сегмента. Також в ТОП 10 увійшли бренди представника величезної торговельної мережі «Inditex» (рис.2.3).

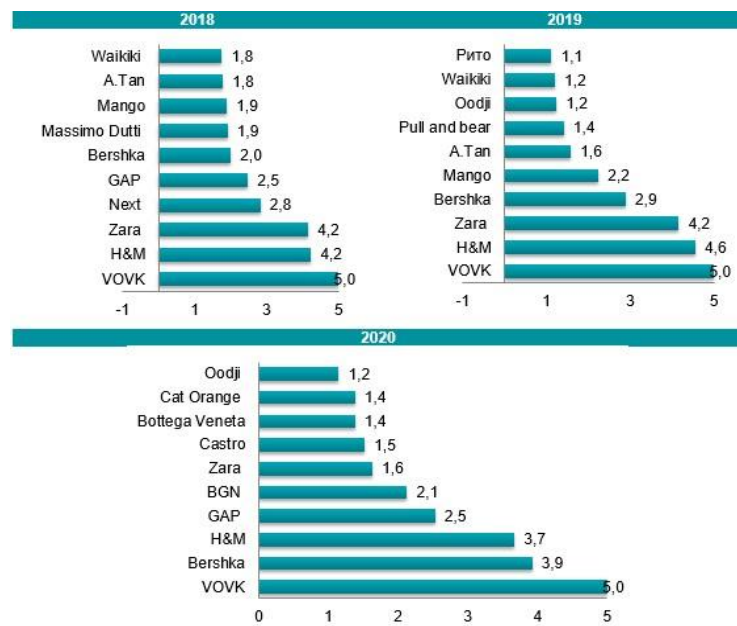


Рис. 2.3 ТОП брендів жіночого одягу за думкою споживачів

Джерело: [44]

Ринок жіночого брендового одягу є найбільш динамічним серед усіх. Щороку на ньому з'являється велика кількість нових гравців. Переваги споживачів змінюються з кожним роком. Тим не менше 4 основних бренду три роки поспіль потрапляли в рейтинг кращих брендів жіночого одягу України, на думку споживачів. Це бренди «VOVK», «Bershka», «Н & М», «Zara». Нижче на діаграмі показані зміни переваги споживачів.

На чоловічий одяг припадає близько 30% імпорту на ринку. Дві найбільші за часткою товарні групи чоловічого одягу та одягу для хлопчиків - це штани і верхній одяг.

За результатами запитів інтернет-користувачів, найвищий попит серед одягу для чоловіків на такі типи одягу як куртки і спортивні костюми, джинси, футболки і сорочки.

Ринок чоловічого одягу характеризується розподілом між брендами, які вище за вартістю ніж жіночі. У 2018 року споживачі віддали переваги бренду «Lacoste», проте в 2019 і в 2020 роках бренд опустився на 10 місце (рис.2.4). Одним з лідерів також був бренд «Voronin», під яким випускають одяг більш класичну, костюми, сорочки. У 2018 році на ринок України вийшов бренд «H & M», який відразу вибився в лідери.

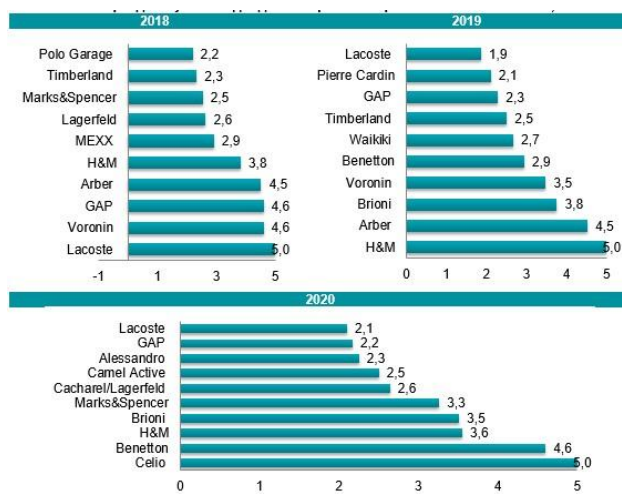


Рис. 2.4 ТОП брендів чоловічого одягу за думкою споживачів

Джерело: [44]

У ТОП кращих брендів протягом трьох років входили бренди «GAP» - одяг в повсякденно-спортивному стилі, Lacoste - також характеризується повсякденному одязі, Voronin - класичний стиль.

Переваги споживачів брендів молодіжного одягу виявилися найбільш стабільними на ринку. У 10-ку кращих, за опитуваннями споживачів щорічно входять «Verushka», «Zara», «Pull & Bear» одного холдингу, а також турецький «Colin's» і німецький ритейлер «New Yorker».

У 2020 році найбільш популярним магазином спортивного одягу і взуття став «Adidas», також можна помітити, що серед українських споживачів популярними є мульти-брендові магазини, де можна зручно

порівняти моделі різних виробників, одним з таких магазинів є «Спортмастер».

На сьогоднішній день ринок спортивного одягу є перспективним і не перенасиченим. Однак дана категорія залежить не тільки від розвитку моди, але і пов'язана з такою галуззю як спорт і залученість нації в різні спортивні активності. Для даної категорії характерні:

- тренди на ЗСЖ і спорт - збільшення кількості фітнес клубів, розвиток тенденції до західних видів спорту тягне за собою зростання попиту на спортивний одяг;
- основні споживачі - жінки, вони більше зацікавлені в покупці не одного комплекту спортивного одягу, також дівчата більше звертають увагу не тільки на якість, як чоловіки, а й активно споживають спортивний дизайнерський одяг;
- мода на спортивний стиль, на сьогоднішній день спортивний одяг використовується не тільки за прямим призначенням, елементи спортивних комплектів використовуються в повсякденному носінні;
- спортивний одяг досить демократичний в ціні, високі ціни на дану категорію одягу можна знайти тільки у преміальних брендів;
- в Україні розвиток вітчизняних брендів сегмента середнього і нижче спровокував і зростання кількості брендів спортивного одягу українського виробництва.

Виходячи з проведеного дослідження можна зробити висновок що жіночий одяг користуються найбільшим попитом в Україні. Однією з швидко зростаючих категорій став дитячий одяг. Найбільшу частку в грошовому вираженні займає жіночий верхній одяг, однак потрібно враховувати, що дана категорія в цілому найдорожча. Далі йде категорія футболок, тенісок, майок і подібних трикотажних товарів. Не можна заперечувати той факт, що в цілому бізнес-клімат в Україні покращується. Міжнародні ритейлери почали звертати увагу на Україну як потенційно перспективний ринок, але поки все ж не готові проявляти велику інвестиційну активність.

2.2. Загальна характеристика компанії «VOVK», аналіз основних економічних показників її діяльності

VOVK – українська дизайнерська марка вишуканого жіночого одягу, суконь, аксесуарів. Основна ідея та місія компанії це донести до всіх, що made in Ukraine - це якісно, доступно і зроблено зі смаком. Це бренд, про який повинні почути не тільки в Україні, а й в усьому світі. Компанія пишається тим, що є українським брендом і робить все можливе, щоб відшукати своїх однодумців. Філософія бренду це продаж настрою. Засновниця бренду зазначає, що вони не продають одяг, а дарують настрій, компліменти, задоволення, практичність, любов до себе. Вони дивляться на своїх клієток, як на себе. В інтерв'ю вона говорить: «Я не приходжу за ганчіркою, я приходжу, щоб отримати задоволення від примірки, щоб навколо мене побігали продавці. Коли ми беремо на роботу стилістів (так ми називаємо продавців), ми обов'язково розповідаємо про це. Якщо людина цього не вловлює, то йому з нами не по дорозі. Люди приходять до нас потусити» [34].

Торгова марка VOVK була заснована в 2012 році, талановитим дизайнером на ім'я Тетяна Семенченко і почалася з невеликої студії у Вишгороді. Ніяких сторонніх інвестицій керівництво компанії не залучало, навіть коли одна з найбільших інвестиційних компаній запропонувала співпрацю. Стартовий капітал на момент відкриття першого магазину був 15 000 гривень (мова йде про маленькому магазин в Вишгороді), тобто приблизно \$ 2000 на той час. Там продавали те, що залишалося від торгівлі в інтернеті: десь відмовився клієнт або було повернення, десь були залишки тканини.

Спочатку бренд працював з невеликим асортиментом одягу для жінок. Зараз компанія має власне виробництво і 28 студій одягу, 5 з яких – франчайзинг, у 14 містах (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса, Полтава, Тернопіль, Хмельницький, Вінниця, Луцьк, Херсон, Запоріжжя, Кривий Ріг

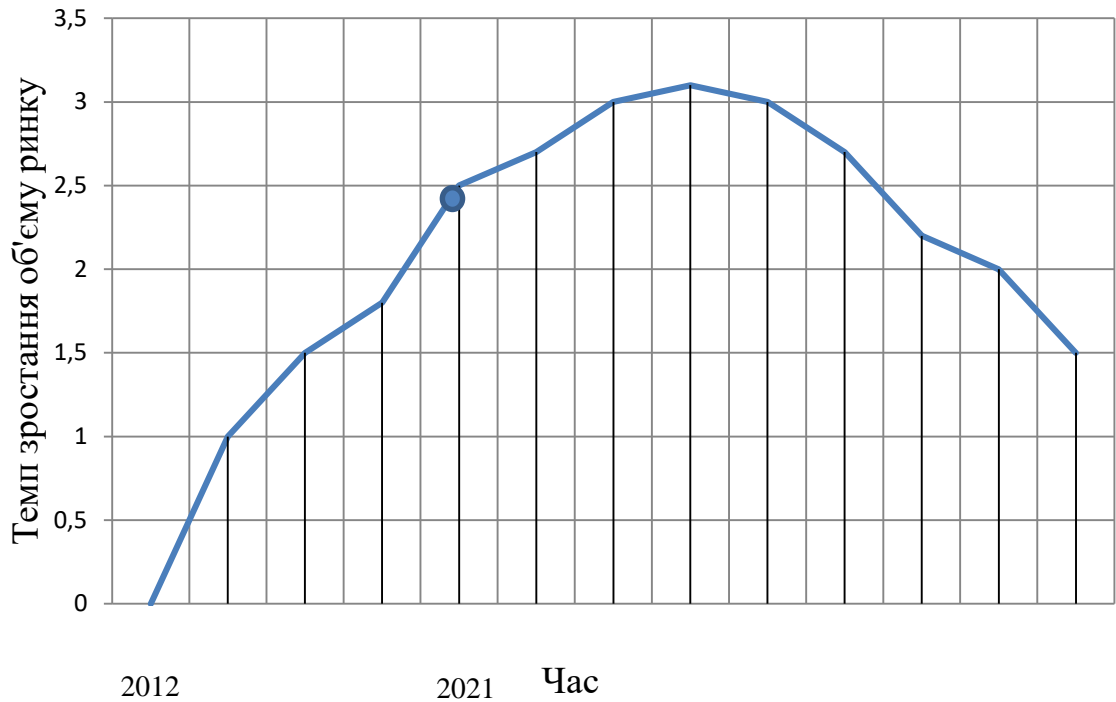
та Чернігів). Речі відшиваються невеликими партіями. Бренд намагається охопити якомога ширшу аудиторію. Наприклад, VOVK створив колекцію одягу для мам та донечок Familylook. Також багато моделей розраховано на розмір «сайз плюс». У 2018 р. випустили колекцію брендового взуття VOVK.

Досягнення компанії «VOVK»: за результатами 2016, 2017 та 2018 років, бренд VOVK займає лідируючі позиції за темпами зростання і довіри клієнтів. Доказом цього є отримання великої кількості нагород і відзнак. На сьогоднішній день студія одягу і взуття «VOVK» є заслуженим переможцем:

- Міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року 2016»,
- Міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року 2017»,
- Міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року 2018»,
- конкурсу «Бренд року 2018»,
- володар «Золотого символу якості національних товарів та послуг»,
- має нагороду всеукраїнського національного проекту «Українська народна премія 2017»,
- нагороду «Фаворит Успіху 2017»,
- переможець в номінації «Національний fashion-оператор року».

Як бачимо, підтвердженням якості продукції компанії можуть слугувати різноманітні нагороди та визнання бренду у рамках країни. Це є додатковим елементом для формування стійкого становища на ринку та закріпленні конкурентоспроможних позицій, а також позитивно впливає на імідж компанії.

Побудуємо графік життєвого циклу компанії «VOVK» щоб зазначити на якому етапі вона знаходиться (рис.2.5).



- місце на графіку життєвого циклу, де зараз знаходиться компанія

Рис.2.5 Життєвий цикл компанії «VOVK»

Джерело: систематизовано автором на основі [34; 35; 36]

Як бачимо, підприємство знаходиться ще на початку свого шляху, а саме на етапі росту. Характерним для даного етапу є розширення асортименту, вихід за границі ниші, розвиток нових сегментів. На практиці це підтверджується тим, що компанія перейшла до виготовлення взуття, тобто розширила асортимент та вийшла на новий ринковий сегмент. Також підприємство розглядає можливості відкриття нових бутиків та при відповідних обставинах реалізує це, що теж свідчить про етап росту. На даному етапі відбувається ріст продажів, а система управління повинна змінитися. Керівництво відходить від рішення тактичних завдань та переходить до стратегічного планування. Усі внутрішні процеси починають приводитися до формалізованого виду, відбувається будівництво організаційної культури, а частина повноважень керівництва передається менеджерам. При цьому можливе запрошення досвідчених менеджерів зі сторони для залучення їх до окремих управлінських функцій та використання послуг консультантів з

аудиту та контролю діяльності.

У бренду «VOVK» є чимало переваг, завдяки якому його продукція стала дуже популярною.

1. Обслуговування зразкового рівня. Кожна клієнтка, відвідавши фірмовий магазин, залишиться дуже задоволеною, тому що з вибором наряду їй допоможуть привітні консультанти, після чого ще й пригостять смачним чаєм.

2. Великий асортимент. У магазинах «VOVK» можна знайти будь-який вид одягу для жінок, починаючи від різних фасонів суконь (футляр, максі, міді,) і закінчуючи аксесуарами. Кожна дівчина може підібрати для себе щось особливе завдяки неймовірно великій різноманітності моделей.

3. Якість. Кожна окрема модель одягу виготовляється з особливою увагою, завдяки чому клієнтки ніколи не розчаровуються в придбаних речах. У цьому не останню роль відіграє наявність у марки свого власного виробництва.

4. Наявність інтернет-магазинів. Оскільки не в кожному місті України та в інших країнах є брендові бутики, це дуже зручно. Такий підхід дозволяє придбати товари бренду всіх бажаючим, завдяки чому у марки постійно зростає число постійних покупців.

5. Власне виробництво. Марка «VOVK» має свою власну фабрику, на якій і шиються всі брендові речі. Ця перевага дозволяє виробникам бути повністю впевненими в якості продукції, що випускається.

Основною ціллю бренду «VOVK» сьогодні є розширення мережі студій по всій країні. Один з кращих виробників жіночого одягу мріє, щоб в кожному місті України був хоча б один брендовий магазин. В перспективі розглядається можливість відкриття магазинів в інших країнах.

Починало підприємство з двох чоловік, зараз в колективі майже 400 працівників. Ще є співробітники, які працюють на аутсорс (наприклад, фотографи і моделі), і підрядні компанії.

Спочатку компанія співпрацювала з приватними швачками. Коли обсяги стали зростати, почали працювати з виробничим цехом, але і його потужностей виявилося недостатньо. Зараз над виробництвом одягу трудиться 40 швачок, три закрійника, начальник виробництва і контролер якості. Доставкою виробів, перевезенням тканини та іншими пересуваннями займається логіст.

Крім того, в компанії працює три менеджера, які відповідають за роботу з клієнтами, складом і оптові закупівлі. Також в команді є PR-директор, IT-директор, який розробляє сайт і контент-менеджер, який його наповнює. На фрілансі працюють моделі, і фотограф.

Взагалі компанія складається з чотирьох підрозділів. Перше - серце компанії - офіс, в якому є відділ маркетингу, HR, бухгалтерія, відділ з продажу, франчайзинг, відділ по роботі з товаром, де відбувається прийом, перевірка і розподіл. В офісі більше 30 осіб.

Наступний підрозділ - виробництво. Його було відкрито в серпні 2015 року. Виробництво знаходиться біля офісу, на старій швейній фабриці «Любава». Поки виробництво знаходиться на третьому поверсі та займає 750 м², але найближчим часом планується зайняти весь поверх, а це понад 2000 м². Ще два підрозділи - це роздрібні студії та студії, які працюють по франчайзингу.

В результаті розгляду організаційної структури підприємства складемо схему, яка наочно буде демонструвати її та зазначати усі основні ланки організації на підприємстві (рис.2.6).

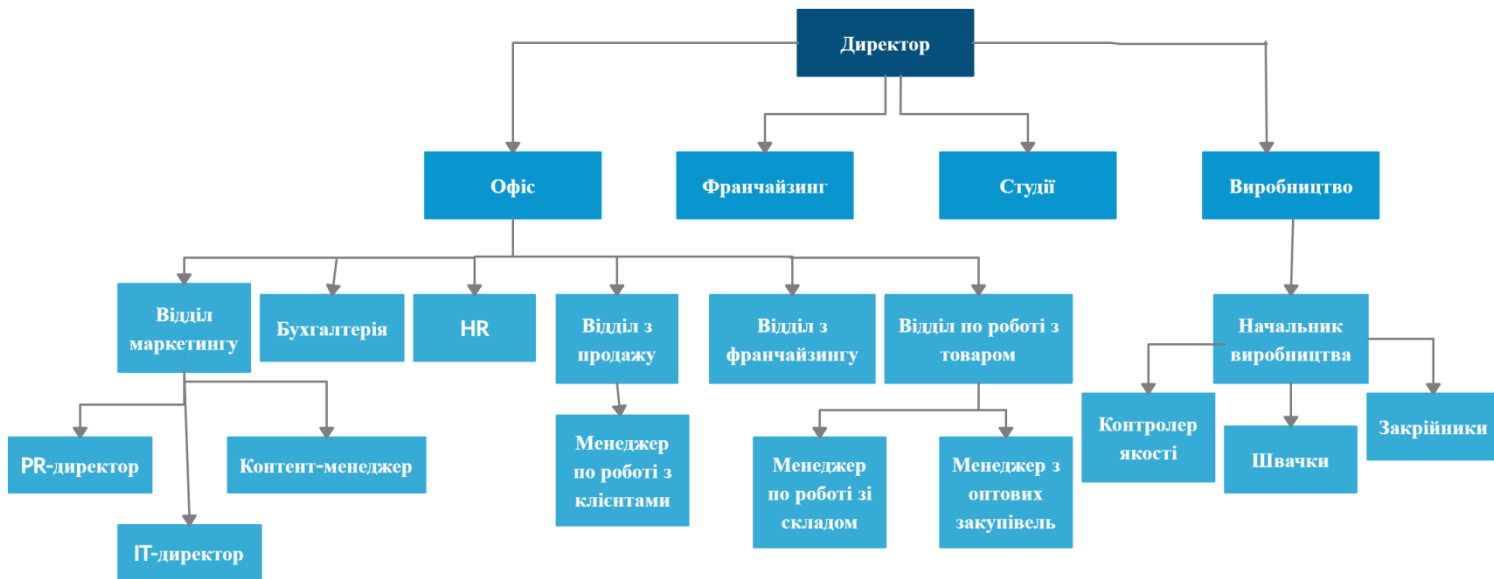


Рис. 2.6 Організаційна структура компанії «VOVK»

Джерело: систематизовано автором на основі [34; 35; 36; 50; 59]

Наведемо основні економічні характеристики підприємства «VOVK» за 2019 та 2020 роки у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності компанії «VOVK»

Стаття	2019 рік, тис.грн.	2020 рік, тис.грн.
1	2	3
Дохід від реалізації	1,909,893	1,976,266
Собівартість реалізації	902,581	1,080,999
Валовий прибуток	1,007,312	895,267
Витрати на реалізацію	299,221	329,789
Адміністративні витрати	36,277	35,047
Інші операційні доходи/(витрати), нетто	2,229	580
Прибуток/(збиток) від курсових різниць, нетто	20,914	63,359
Операційний прибуток	648,671	594,370
Фінансові доходи	9,942	7,684
Фінансові витрати	17,642	12,842
Прибуток до оподаткування	640,971	589,212
Витрати з податку на прибуток	115,500	105,909
Прибуток за рік	525,471	483,303
1	2	3
Інші сукупні доходи за рік	-	-

Продовження таблиці 2.1

Усього сукупних доходів за рік	525,471	483,303
---------------------------------------	---------	---------

Джерело: систематизовано автором на основі [34; 35; 68]

Як бачимо звітний період має трішки гірші показники ніж попередній. Це пов'язано з карантинними заходами, які проводилися у продовж всього 2020 року і в результаті яких досить довгий термін магазини були повністю закриті для споживачів.

Керівництво підприємства зазначає, що у глобальному плані розглядають як серйозного конкурента «Zara». Також компанія стежить за такими брендами, як Bershka, Stradivarius, Reserved, Mohito. Зараз ще почали придивлятися до LC Waikiki, але більше не за асортиментом, а по тому, як він розвивається.

Також зробимо оцінку конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння з основними конкурентами (табл.2.2). Для цієї оцінки було відібрано три основні конкуренти підприємства та виставлені експертні оцінки від 1 (мінімальна оцінка) до 5 (максимальна оцінка). Експертами виступила група споживачів у кількості 50 чоловік, які були опитані центром експертизи «ТЕСТ». В результаті оцінка конкурентоспроможності підприємства має наступний вигляд. Так як продукція компанії має досить чітке УТП та є нішевою, то прямих конкурентів виділити досить складно. Тому за основних конкурентів візьмемо компанію «Zara», так як керівництво «VOVK» вважає її за конкурента, а також «H&M» і «Bershka», так як саме ці компанії вибиваються в лідери ринку у останні роки та займають разом з «VOVK» верхні позиції рейтингу магазинів жіночої одяжі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства «VOVK»

Таблиця 2.2

Параметри	VOVK	Zara	H&M	Bershka
Престиж торгівельної марки	4,3	4,6	4	4

Продовження таблиці 2.2

Асортимент	4	4,6	4,3	4
Доступність товару	4,3	3,7	3,5	4
Довіра до марки	4,5	4,3	4,6	4,4
Ціна	4	3	4,5	4
Ефективність маркетингових комунікацій	3,7	4	4,3	3
Якість товару	4,5	4,5	4	4,2
Сума	28,6	28,7	29,2	27,6

Джерело: систематизовано автором на основі [54; 62]

Як бачимо компанія «VOVK» є досить конкурентоспроможною на ринку одягу України. Не дивлячись на те, що компанія поступається «H&M», розрив не дуже великий. З брендом «Zara» підприємство знаходиться приблизно на одному рівні. Основною проблемною точкою «VOVK» є комунікаційна активність. Також, не дивлячись на те, що у компанії досить широкий асортимент, він все ж таки поступається своєю глибиною основним конкурентам.

Також зробимо PEST – аналіз щоб зрозуміти, який вплив зовнішнє середовище може здійснити на діяльність підприємства. Для цього розглянемо такі актори, як політика, економіка, соціум та технології. Результати аналізу наведені у табл.2.3.

Таблиця 2.3

PEST – аналіз компанії «VOVK»

<i>Політика</i>	<i>Економіка</i>
Підвищення кредитної ставки; Високі імпортні ставки в Україні на ввезення зарубіжної одягу	Високі ціни на оренду приміщень; Підвищення цін на сировину та енергоресурси; Підвищення ВВП на душу населення; Ріст середньої заробітної плати та купівельної спроможності населення

Продовження таблиці 2.3

<i>Соціум</i>	<i>Технології</i>
<p>Скорочення населення внаслідок депопуляції - за прогнозом ООН, Україна входить до десятки країн світу із найвищими темпами скорочення населення (більш як на 15% до 2050 р.)</p> <p>Старіння нації</p> <p>Поява та розвиток тренду на відповідальне споживання</p> <p>Відання переваги споживачами натуральним тканинам</p> <p>Популярність ідей повторної переробки та екологічності продукції</p>	<p>Віртуальна примірка за допомогою AR і 3D технологій</p> <p>Популярності набуває сублимаційний і прямий друк на текстилі</p> <p>Друк аксесуарів на 3D принтері</p> <p>Технологія «розумні» тканини</p> <p>Ріст популярності інтернет-магазинів</p>

Джерело: систематизовано автором на основі [45; 49; 52; 53; 54; 61]

Як бачимо, дані фактори можуть впливати на діяльність компанії як позитивно, так і негативно. Політичний аспект підвищення ввізного мита позитивно впливає на компанію, так як оберігає її від потенційних закордонних конкурентів. А от соціальний фактор «поява та розвиток тренду на відповідальне споживання» може вплинути як позитивно так і негативно. З одного боку даний тренд передбачає використання якісного простого одягу з натуральних матеріалів, що, безперечно, на руку компанії. З іншого, від також говорить про зменшення кількості покупок, що вже має негативний вплив на діяльність бренду. Наявність великої кількості різноманітних технологій це плюс, але неможливість їх використати зараз в Україні через низьку технічну базу робить їх на даний час даремними.

Далі проведемо SWOT-аналіз підприємства «VOVK» з метою визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT компанії «VOVK»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
популярність і впізнанність бренду, кваліфіковані співробітники, наявність системи навчання робітників, широкий асортимент та супутні товари, власне виробництво, використання натуральних тканин, постійне оновлення асортименту, наявність розмірів «сайз плюс», вдале розташування магазинів	залежність від купівельної спроможності споживача, залежність від розміру орендної плати, залежність від постачальників, відносно низька конверсія сайту, рекламні кампейни не відповідають сучасним реаліям
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
поглиблення в регіони, розвиток асортименту, вихід на зарубіжні ринки, посилення комунікаційної політики, застосування соціально-відповідального маркетингу, застосування сучасних елементів нейромаркетингу, тренд на відповідальне споживання	економічна нестабільність, збільшення конкуренції від інших учасників ринку, зміна уподобань клієнтів, тренд на відповідальне споживання, вихід нових зарубіжних компаній на ринок, не відповідність рівня магазинів відкритих через франшизу, рівню магазинів бренду

Джерело: систематизовано автором на основі [35; 36; 55; 68; 69]

Як бачимо підприємство має ряд слабких сторін, хоча їх менше ніж сильних. Для їх подолання необхідно проводити постійний моніторинг ситуації на ринку, змін в уподобаннях споживачів та fashion-трендів. Необхідно скласти детальний план проведення маркетингових досліджень та притримуватися його. Залежність від орендної плати та її неочікуваної зміни можна подолати шляхом укладання юридичних угод про оренду, які б мінімізували можливість такої ситуації. Слабку сторону залежності від постачальників можна подолати через розробку системи закупівель та контролю запасів. Для покращення якості рекламних матеріалів

рекомендується ознайомитися з сучасними трендами у рекламі та застосовувати досвід західних компаній.

Повністю нейтралізувати загрози з боку зовнішнього середовища неможливо, але компанія може спробувати звести їх негативний вплив до мінімуму. Для цього також можна використати систему маркетингових досліджень, створення фінансового резерву, достатнього для швидкого реагування на форс-мажорні обставини та створення ретельного контролю за діяльністю студій, відкритих за франшизою.

2.3. Маркетингова діяльність компанії: основні показники та особливості

Для аналізу маркетингової діяльності проведемо сегментування споживачів, зазначимо позиціонування компанії «VOVK» та дослідимо комплекс маркетингу на основі моделі 5P: товар, ціна, збут, просування та люди.

Отже, проведемо сегментацію споживачів одягу та визначимо цільовий сегмент компанії «VOVK». Спочатку виявимо хто частіше купує одяг.

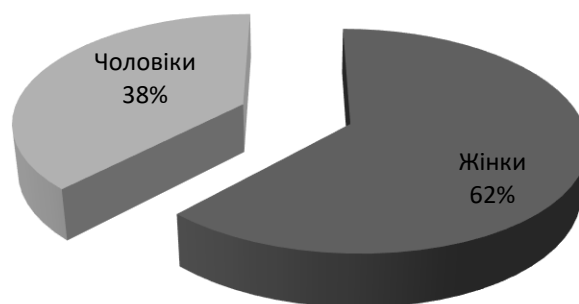


Рис. 2.7. Сегментація за статтю

Джерело: систематизовано автором на основі [61; 64]

Тепер розглянемо де переважно споживачі купують одяг.

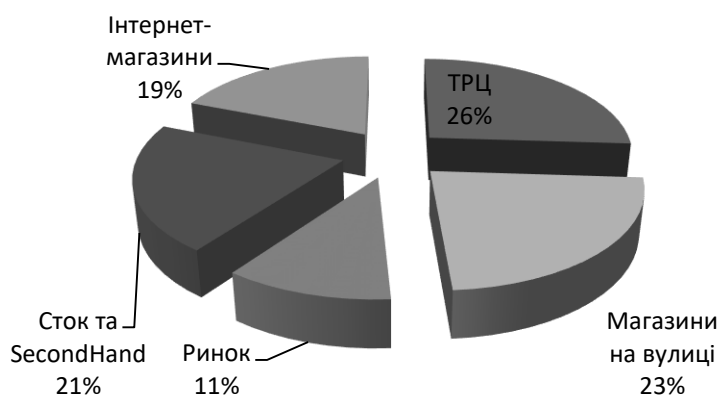


Рис. 2.8. Сегментація за місцем купівлі

Джерело: систематизовано автором на основі [63; 73]

Також зробимо сегментування щоб виявити який характер має процес купівлі: спонтанний чи запланований.

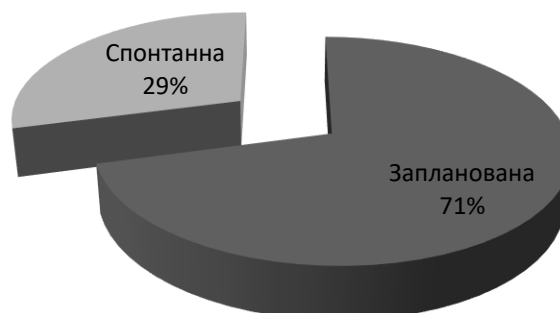


Рис. 2.9. Сегментація за характером купівлі

Джерело: систематизовано автором на основі [52; 53]

Крім цього, зазначимо як часто споживачі здійснюють покупки.

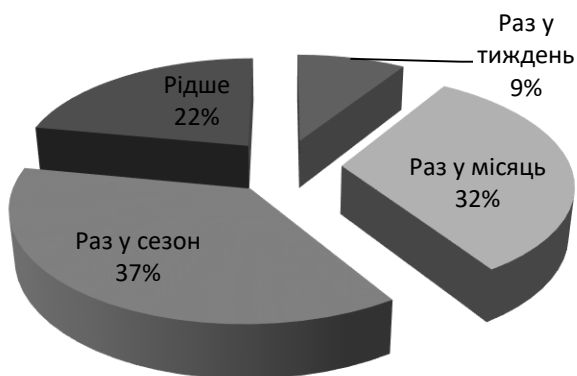


Рис. 2.10. Сегментація за частотою купівлі

Джерело: систематизовано автором на основі [52; 53; 61]

Розглянемо на які характеристики звертають увагу споживачі купуючи одяг і які з них є важливими.

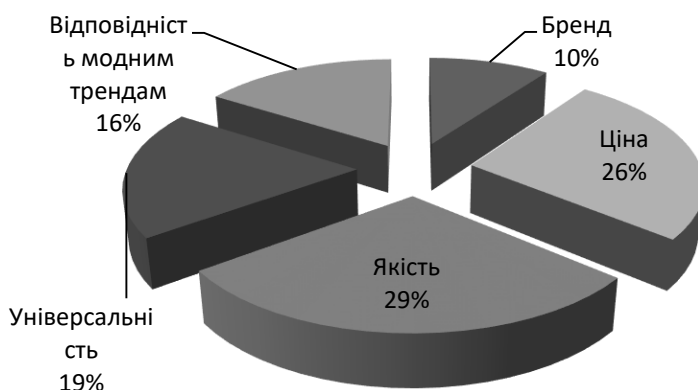


Рис. 2.11. Сегментація за ключовими характеристиками

Джерело: систематизовано автором на основі [61; 62; 63]

Виходячи з сегментації виділімо основний цільовий сегмент компанії «VOVK»: це жінки у віці 25-55 (дану інформацію зазначає сама компанія), які відають перевагу якісному але простому та досить універсальному одягу з натуральних тканин, купують його у магазинах, ТРЦ та через Інтернет та люблять комфорт. Звідси випливає і позиціонування компанії: «VOVK»

позиціонує себе як компанію, котра готова допомогти кожній жінці створити свій стильний образ з простих, комфортних та якісних речей.

Тепер розглянемо кожен з елементів комплексу маркетингу окремо.

Товар. Одяг компанії «VOVK» шиється повністю з натуральних тканин або тканин з додаванням віскози.

В місяць підприємство закуповує від 20 до 30 кілометрів тканини. Тканини закуповують, в першу чергу, в Китаї, на другому місці йде Туреччина та Південна Корея. Раніше купували деякі тканини в італійських стоках, але зараз це занадто маленькі для компанії обсяги. Фурнітура, в основному, турецька. Костюмна тканина – це в основному Китай і трошки Туреччина; трикотаж - Туреччина і Німеччина; шифон закуповують у Кореї.

При виробництві багато уваги приділяється тактильним відчуттям і комфорту. Лекала будуються так, щоб одяг добре сідав, ніде не тягнуло і було зручно. Вони будуються по розмірній сітці самого бренду. Спочатку йде первинне вимірювання лекал на моделі. Потім виріб готується і починається опрацювання деталей – для цього відбувається його примірка на людях з різними типами фігур. У компанії є свої фішечки – наприклад, за рахунок того, що талія вірно розташована, одна довжина виробу підходить на різний зріст.

Не дивлячись на те, що одяг бренду розрахований на середній ціновий сегмент, при його пошивці використовується багато елементів люксової одягу. Наприклад, якщо це плаття на запах, то обов'язково повинен бути полодержач. У трикотажний виріб вставляється резіночка в плечовий шов, щоб він не витягувався. Спідниця за 420 гривень частіше за все проклеєна спеціальної косою бейкою, яка коштує 35 доларів за 100 метрів. Це робиться, щоб речі добре носилися, не витягувалися, прослужили довше.

Ідеї, щодо дизайну, часто надходять від засновниці бренду. Речі досить прості, компанія не бачить сенсу щось особливо вигадувати. Взагалі, процес розробки дизайну досить нехитрий. Ідеї часто знаходять в Інтернеті або підглядають в зарубіжному мас-маркеті. Потім робиться начерк,

роздруковується фотографія, щось домальовується або прибирається і в кінці відправляється конструктору. Щодо принтів, то перевага відається флористичним візерункам. Це обумовлене як особистою любов'ю засновниці бренду до квітів, так і тим, що флористика вже кілька років лідирує в фешн-трендах. У кожного з нарядів є свій стиль, тому вони не втрачають актуальності. Їх головна мета - підкреслити індивідуальність, викликати захоплення, а потім вчасно піти в тінь.

Компанія працює за принципом мас-маркету - щомісяця поповнює асортимент, і ще щотижня надходять кілька нових моделей в продаж. Взагалі, колекції «VOVK» швидко оновлюються: двічі на рік відбувається повне оновлення, а кожні півтора місяця додаються 50-60 моделей. При цьому речі відшиваються однією партією, без повтору. Тобто відшили, продали і робиться нове, тому якщо щось сподобалося, треба купувати відразу.

Ціна. Існує думка, що речі українських дизайнерів коштують невиправдано дорого, і саме тому їх далеко не всі купують. Але є український одяг, який стоїть оптимально: топи «VOVK» можна купити за 300-400 грн., спідниці - 350 грн., блузи - за 400-500, брюки - за 700-800, сукні - за 700-800, а також є максі-моделі, які стоять вже від 1300 грн. Взагалі ціни тримаються на рівні трошки вище середнього, що дуже не стандартно для брендового одягу, але це пояснюється тим, що компанія більше орієнтується на мас-маркет. Якщо порівнювати середній чек офлайна з онлайн в середньому виходить однаково, але постійні клієнти в офлайн витрачають більше: одна людина може купити 10-15 одиниць.

При встановленні ціни використовується метод на основі цільової норми прибутку. Ціна встановлюється таким чином, щоб можна було досягти бажаної норми прибутку на вкладений капітал. Необхідно взяти до уваги, що розрахунки ціни в цьому випадку залежать від обсягу виробництва та реалізації, у зв'язку з чим необхідно визначити критичну точку обсягу виробництва. Критичний обсяг виробництва зменшується внаслідок

зниження постійних і змінних витрат, які необхідно враховувати у виробничій фірмі. Крім того, на розраховані ціни впливають ще й ринкові фактори (характер попиту й конкуренція).

Місце. На даний час компанія має 28 студій одягу, 5 з яких – франчайзинг, у 14 містах (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса, Полтава, Тернопіль, Хмельницький, Вінниця, Луцьк, Херсон, Запоріжжя, Кривий Ріг та Чернігів) і Інтернет-магазин. Компанія зазначає, що не хоче сама відкриватися у всіх містах, їй вигідніше працювати по франшизі, а свої студії тримати як фінансову подушку, якщо щось піде не так.

«VOVK» не економить на оренді і намагається відкриватися на прохідних місцях. ТЦ «РайОН» – один на весь величезний масив, прохідність тут дуже активна, а оренда зовсім не дешева. У Львові – це площа Ринок, в Києві - Льва Толстого. Нехай і перехід, але там активний трафік, в Одесі студія знаходиться в півтора кварталах від Дерибасівської, а в Дніпрі – на Європейській площі. Треба зазначити, що студія у Львові унікальна. Під час ремонту в другому залі було знайдено фрески, датовані 16 століттям і вважалися раніше втраченими. Тепер у Львові з'явилося місце, де можна не тільки насолодитися шопінгом, а й зануритися в історію швейної справи. Ця студія стала ще однією визначною пам'яткою Львова і улюбленим місцем не тільки для туристів, а й для львів'ян.

Нещодавно підприємство прийняло рішення змінити дизайн інтер'єру студій. Спочатку там були сірий, чорний і червоний колір, а тепер все біле, шпалери в ніжну квіточку. Також, внесли елемент екологічності і додали дерев'яні матеріали, міняли як меблі, так і дрібні, але помітні деталі в інтер'єрі. Зараз це легкий Прованс, що відразу ж позначилося на продажах - вони вирости. Пастельна палітра інтер'єру студії в ТРЦ «РайОН» з декоративними елементами створює ефект домашнього затишку, повнота якого досягається наявністю повноцінного дитячого куточка, де дитина перебуває під постійним наглядом і в безпосередній близькості від мами. Начебто і дрібниця, але саме вона і дозволяє переключитися на час з

повсякденною хвилі на творчу, вивільняючи фантазію для створення нового стилю в одязі.

Крім цього, треба зазначити гармонійне розташування речей по відтінкам. Так, звичайно, роблять багато магазинів і шоуруми, але у «VOVK» все продумано з особливим стилем. «Відтінки» полицок, стелажів і вішалок перемежуються зі зворушливими квіточками в горщиках (це не випадково – квіти домінують в принтах марки, та й взагалі всюди зустрічається «рослинна» тема). А ще там всюди дуже незвичайні таблички з милими написами. Можна приміряти плаття і зробити незвичайне селфі прямо на місці.

Просування. Загальна програма маркетингової комунікації компанії, називається комплексом просування і представляє собою специфічне поєднання засобів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту і зв'язків з громадськістю. Всі ці інструменти компанія використовує для досягнення рекламних і маркетингових цілей. На підприємстві «VOVK» вживають усі чотири складові маркетингових комунікацій.

Спочатку розглянемо рекламу. При виборі засобів поширення реклами фахівці враховують те, що цільовою аудиторією є жінки у віці 20-55 років без прив'язки до рівня доходів. Тому використовують рекламу в жіночих журналах, гіпермаркетах та бордах по місту. Важливим фактором є досить невисока вартість такого засобу поширення реклами. Крім цього компанія знімає рекламні кампейни, які публікує в соціальних мережах та в Інтернеті.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграє такий вид комунікацій, як зв'язки з громадськістю. Під громадськістю підприємства розуміються покупці і партнери, ЗМІ та власні працівники. У компанії розробляються відповідні програми по зв'язках з персоналом. Така програма на підприємстві сприяє створенню колективу, що працює як єдина команда. Як заходи по роботі з персоналом використовують внутрішні публікації, корпоративні розваги, організації свят і привітання.

Також зв'язки з громадськістю проявляються через створення певних заходів та презентацій при відкритті нових студій. Крім цього підприємство «VOVK» підтримує взаємовідносини зі ЗМІ, час від часу організовує зустрічі з журналістами. Однак велику увагу цьому не приділяє.

Найбільш розвинутим засобом просування в компанії є особисті продажі, але їх ми розглянемо далі, як елемент комплексу маркетингу «Люди».

В якості інструменту стимулювання збуту компанія використовує програму лояльності. Накопичувальна картка видається після першої покупки і стає активною на наступний день. Програма лояльності магазину «VOVK» представляє собою систему знижок від 5% до 10%. Сума відсотку знижки залежить від загальної суми придбаних товарів за період існування програми лояльності. Початкова знижка 5%, після суми усіх покупок на 5000грн – 7%, після суми усіх покупок 10000грн – 10%. Отримати картку можна здійснивши будь-яку покупку. Дисконтна карта працює як при покупках в студіях, так і при покупках в інтернет-магазині. Карта оформлюється в студії консультантом, якщо ж споживач робить першу покупку на сайті, карта випикується і доставляється автоматично разом із замовленням. У обох вищеописаних систем є один важливий спільний недолік – прив'язаність системи лояльності до пластикової картки, що на момент 2021 року є застарілим методом. У випадку, якщо потенційний клієнт має картку магазину, але в момент ймовірної спонтанної покупки не взяв її з собою, він може просто відмовитися від реалізації задуманого. Мова йде саме про спонтанні покупки, що реалізуються під впливом успішного мерчендайзингу та рекламних комунікацій в точках продажу. Але треба зазначити, що розробка мобільного додатку є в планах компанії.

Також, компанія робить іноді знижки на продукцію, але частіше всього це пов'язано з необхідністю розпродати залишки, тому акційні позиції мають дуже невеликий розмірний асортимент.

На сьогодні інтернет-представництво «VOVK» складається із:

- <https://VOVK.com/> - інтернет-магазин;
- <https://VOVK.com/magazine/ru> - блог компанії;
- <https://www.facebook.com/tmVOVK> - сторінка в Facebook, подобається 156 375 людям, підписники 163 992 людям - така різниця зумовлена так званою «накруткою» - залучення до підписників ботів;
- <https://www.instagram.com/VOVK.ua> - Instagram-акаунт, 1102 дописи, 91,5 тис. читачів, 300-400 лайків та до 20 коментарів на пост;
- <https://www.youtube.com/channel/UCVw8Yd4bCj-dgwSwNSnrMCg> - youtube-канал, 581 підписчиків, 1,5 млн. переглядів.

Заслужують на увагу досягнення Facebook та Instagram - є значна кількість підписники, регулярно роблять пости, є взаємодія із читачами. Проте конверсія такої взаємодії є досить низькою. 91,5 тис. читачів «лайкають» 300-400 лайків - 0,38 %. Зазвичай компанії в fashion-індустрії доходять до цифри 5-10 %. Тобто потенціал залучення до комунікації вже діючих читачів є, і він достатньо великий.

Аналогічна ситуація і в Facebook. Проте більше занепокоєння викликає рівень «накрутки» кількості підписників. При органічному прирості немає помітного розриву між підписниками та тими, кому «подобається».

У компанії щомісяця проводять конкурс для підписників в соціальних мережах. Вони повинні опублікувати свої фото в одязі бренду і в кінці місяця компанія вибирає переможців, яким дарують сертифікат на покупки.

Якщо з Facebook та Instagram майже все добре, то з сайтом та youtube-каналом (за сьогоднішніми вимогами YouTube канал зі кількістю підписників до 1000 не беруть участь у програмі монетизації та внутрішнього просування) треба щось суттєво роботи. А саме розробляти нову стратегію просування. Можливо в цій стратегії і не буде місця для youtube-канала. Його місце можуть зайняти короткі відеороліки та вірусна реклама в Facebook, Instagram та TikTok.

Стан просування сайту на сьогодні можна продемонструвати за цілою низкою параметрів, які перерахуємо далі.

Індексція сайт VOVK.ua у зроблена виключно в Google. Інші пошукувачі не бачать сайт. В принципі, цього може бути достатньо, бо відповідно до сервісу Alexa 41,1 % трафіку на сайт припадає на пошуковий трафік, з якого:

- кількість відвідувачів сайту <https://VOVK.com> складає 83,77 тис. чоловік;
- середній термін перебування на сайті складає більше 4 хвилин, а показник відмов складає 34,66%. Головним джерелом трафіку є пошукова видача (53%);
- 22% трафіку складає платний трафік, а 4% – рефереральний, тобто через партнерів;
- соціальні мережі приносять 14% трафіку на сайт;

На підприємстві VOVK при формуванні рекламного бюджету дотримуються методу за можливостями або його ще називають «залишковий метод».

При формуванні рекламного бюджету в нього включаються витрати на створення рекламних матеріалів і їх розміщення в засобах масової інформації, а також пов'язані з цим адміністративні витрати (заробітна плата співробітників рекламного відділу або гонорар консультантів). Відповідно до іншого підходу формується єдиний маркетинговий бюджет, в складі якого виділяються витрати на дослідження (в середньому близько 15% загальних витрат), на стимулювання збуту (в середньому близько 50%), на рекламу (близько 30%) і зв'язки з громадськістю (близько 5%) [70].

Люди. Даний елемент комплексу маркетингу є дуже важливим в діяльності компанії. В перш за все, в розрізі налагодження відносин з споживачем. Як вже було зазначено, компанія особливо відповідально ставиться до якості обслуговування клієнтів у бутиках, саме тому прямі продажі є сильною стороною маркетингових комунікацій підприємства. Керівництво зазначає: «Найкращі маркетологи - наші стилісти на місцях, які працюють з клієнтами. Продавець - це талант. Наші дівчатка відкриті,

привітні, вони не напружують. Ми не вчимо їх втюхати щось клієнту. Основні принципи спілкування покупців - не нав'язуватися, бути уважною до кожної деталі, привітною і турботливою». Такий підхід до обслуговування споживачів є вкрай правильним та здатен вплинути, як на підвищення лояльності клієнта до бренду так і на побудову певних взаємовідносин з ним.

Однак, існує досить багато негативних відгуків щодо організації обслуговування у Інтернет магазині. В основному вони пов'язані з занадто довгим очікуванням замовлень та труднощами в консультації та організації обміну чи повернення. Беручи до уваги, що у сучасних реаліях онлайн-продажі займають дуже значне місце у діяльності магазину, це великий недолік, який потрібно негайно виправити.

Розглядаючи людей у компанії та взаємовідносини між ними потрібно також сказати і про внутрішні взаємовідносини у колективах, так як внутрішній клімат має певний вплив на якість обслуговування споживачів. З точки зору відносин у середині компанії все не так гладко, як хотілось би. Багато хто скаржиться на тиск з боку менеджерів та керівників та не відповідність заробітної плати умовам праці. При зовсім невеликій зарплатні у компанії є досить багато штрафів та занадто маленькі та незначні премії. Недосконалість внутрішніх відносин підкреслюється досить великою текучістю кадрів, особливо серед продавців.

В якості висновку та узагальнення до проведеного дослідження маркетингової діяльності компанії «VOVK» на ринку України, складемо таблицю, де зазначимо позитивні та негативні моменти кожного елементу комплексу маркетингу на основі 5P: товар, ціна, місце, просування, люди (табл.2.5). Дану інформацію необхідно буде врахувати при виведенні продукції підприємства на новий ринок, адже те, що на вітчизняному ринку здається незначним на іноземному може стати вирішальним фактором успіху.

Таблиця 2.5

Систематизація елементів комплексу маркетингу компанії «VOVK» на основі 5P

Елемент комплексу маркетингу	Позитивні сторони	Негативні сторони
<i>Товар</i>	Якісні лекала, викрійки та пошив; правильна розмірна сітка; дизайн відповідає позиціонуванню компанії та цільовій аудиторії.	Є скарги на надуже високу якість тканин.
<i>Ціна</i>	Рівень ціни відповідає продукції за умови належної якості товару.	Ціна може здатися завищеною та викликати негативні емоції в споживача, якщо йому попадеться виріб з неякісної тканини.
<i>Збут</i>	Бутики бренду розташовані дуже вдало для споживача, вони є у великих торговельних центрах та на центральних вулицях міст; оформлення магазинів виконано в єдиному, досить приємному стилі.	Погано налагоджено канал збуту через Інтернет магазин та соціальні мережі, що є критичним при умові, що магазини є далеко не в кожному місці.
<i>Просування</i>	Добре використовуються прямі продажі, є система лояльності. Використання PR при відкритті нових магазинів.	Використання застарілих ідей в рекламних кампейнах і взагалі низький рівень використання реклами. Формування бюджету на маркетингові комунікації за залишковим методом.
<i>Люди</i>	Досить якісне обслуговування у магазинах; є навчання та оплачуване стажування.	Відносно низька якість обслуговування при онлайн продажах; тиск з боку менеджерів та керівників; не відповідність заробітної плати умовам праці.

Джерело: систематизовано автором на основі [35; 55; 68; 70; 73]

В результаті розглянутої інформації можна зробити висновок, що не дивлячись на використання багатьох інструментів просування продукції, воно все одно залишається найслабшим елементом комплексу маркетингу. Концентруючи максимальну увагу на особистих продажах, компанія приділяє увагу іншим інструментам за принципом залишку.

Основна проблема рекламних кампейнів це застарілість їх ідей. У сучасному світі моди вже не достатньо просто відзняти симпатичну модель у симпатичній одежі на симпатичному фоні. Окрім цього необхідно продемонструвати, хоча б якийсь простий сюжет, а краще використати ще певну соціальну ідею. Треба відзначити, що останні рік-два компанія це намагається зробити. Наприклад, вони ввели моделей «плюс сайз» та з нестандартною зовнішністю, але цього мало. На даний час якість реклами компанії «VOVK» відстає від західноєвропейських брендів років на чотири. Тому я б рекомендувала провести дослідження реклами зарубіжних компаній та спробувати зробити рекламні кампейни більш сучасними.

Для покращення зв'язків з громадськістю необхідно взагалі перейти до соціально-відповідального маркетингу. Це покращить імідж компанії в очах сучасної молоді. Можна використати, як вже добре розкручені тренди, як то теми екології, права жінок і т. д., так і спробувати віднайти ще не таку розкручену нішу.

Висновки до другого розділу

Ринок Fashion- індустрії один з найстарших та найбільших ринків в світі та давно вже досяг етапу зрілості. Не дивлячись на це, він постійно зростає та розвивається. Дана тенденція не обійшла стороною і Україну. Ринок одягу в Україні має загалом позитивну динаміку через підвищення загальної купівельної спроможності. Сильний удар за останні два роки завдали карантинні обмеження, але більшістю експертів це сприймається як тимчасова форс-мажорна обставина, після подолання якої ринок знову почне

рости. У загальному плані можна виділити три найвиразніші тенденції, які характерні як для світового ринку одягу так і для України: розвиток онлайн торгівлі, глобальний тренд на екологічність, етичність fashion-індустрії і популяризація великих розмірів.

На даний час український ринок одягу має як привабливі сторони, так і певні бар'єри, які мають особливо негативний вплив на іноземні компанії. Основними бар'єрами є високі імпортні ставки на ввезення зарубіжного одягу, високі ціни на оренду приміщень, підвищення цін на сировину та енергоресурси, та загальна невелика технічна відсталість країни у порівнянні з розвинутими країнами. З позитивних моментів можна зазначити ріст купівельної спроможності та активне прийняття світових трендів.

Одним з представників вітчизняного ринку Fashion- індустрії є компанія «VOVK». Це українська дизайнерська марка жіночого одягу, суконь, аксесуарів. Основна ідея та місія компанії це донести до всіх, що *made in Ukraine* – це якісно, доступно і зроблено зі смаком. Зараз компанія має власне виробництво і 28 студій одягу, 5 з яких – франчайзинг, у 14 містах. Основною ціллю бренду «VOVK» сьогодні є розширення мережі студій по всій країні. В перспективі розглядається можливість відкриття магазинів в інших країнах.

Основним цільовим сегментом компанія «VOVK» вважає жінок у віці 25-55, які відають перевагу якісному але простому та досить універсальному одягу з натуральних тканин, купують його у магазинах, ТРЦ та через Інтернет та люблять комфорт. Компанія має ряд сильних та слабких сторін, які створюють безпосередній вплив на успішність її діяльності на ринку. До сильних сторін можна навести вже сформований імідж бренд та його пізнаванність, власне виробництво, постійне оновлення асортименту, висока якість товару та використання натуральних тканин, наявність розмірів «сайз плюс». Однак є і слабкі сторони, усунувши які підприємство зможе стати більш конкурентоспроможним, це низька конверсія сайту, не

відповідність більшості рекламних кампейнів сучасним реаліям, сильна залежність від орендодавців та постачальників.

Компанія має непоганий комплекс маркетингу, але певні його елементи потребують доробки та модифікації. Досить добре розвинутою є товарна політика. Компанія має певні принципи щодо процесу виробництва, а її продукція має чітко сформовані характерні особливості. Підприємство спеціалізується на простому, лаконічному та комфортному одязі для жінок, який виготовляється з натуральних тканин та має досить високу якість. Однією з відмінних рис є активне використання флористичного орнаменту. Цінова політика при цьому тримається на середньому та трохи вище за середній рівні. Канали розподілу побудовані досить ефективно, продукція продається через фірмові магазини, які мають свій характерний стиль оформлення та досить вдало розташовані. Комунікаційна політика є непоганою, але потребу певної доробки. Не дивлячись на використання багатьох інструментів просування продукції, воно все одно залишається найслабшим елементом комплексу маркетингу. Концентруючи максимальну увагу на особистих продажах, та іноді використовуючи PR, компанія приділяє увагу іншим інструментам за принципом залишку, особливо це стосується реклами.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА НОВОМУ РИНКУ

3.1. Вибір зарубіжного ринку для просування продукції компанії «VOVK»

Індустрія сучасної моди це один з найбільших ринків в світі. Різні фахівці надають різні дані щодо його загальної вартості, але більшість оцінюють вартість світової індустрії моди приблизно у 1625 мільярдів доларів, що становить близько 2% світового ВВП. Саме ринок одягу є найбільшим сегментом на ринку одягу і шкіряних виробів займаючи 64,4% від загального обсягу товарів. Наразі ринок одягу має таку структуру в грошовому вираженні:

- роздрібна вартість на ринку предметів розкоші: 302,4 мільярди доларів;
- значення індустрії чоловічого одягу: 394 мільярда доларів;
- значення індустрії жіночого одягу: 570,8 мільярд доларів;
- ринок весільного одягу: 57 мільярдів доларів;
- ринок дитячого одягу 186 мільярдів доларів;
- ринок спортивного одягу: 90,4 мільярда доларів.

Для наочності, побудуємо діаграму, яка буде демонструвати структуру світового ринку за основними категоріями у відсотковому значенні (рис.3.1).

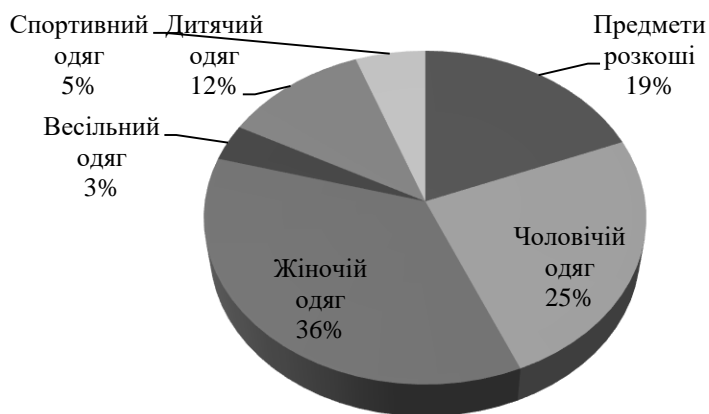


Рис.3.1 Структура світового ринку одягу у відсотковому вираженні
Джерело: систематизовано автором на основі [5; 21; 22; 27]

Як бачимо найбільш значимим сегментом в світовому розрізі є саме ринок жіночого одягу і дані окремих країн це тільки підтверджують.

Не дивлячись на те, що ринок одягу є досить зрілим, він не перестає рости, завдяки зростаючим та мінливим модним тенденціям в поєднанні зі змінами у роздрібній торгівлі (рис.3.2).

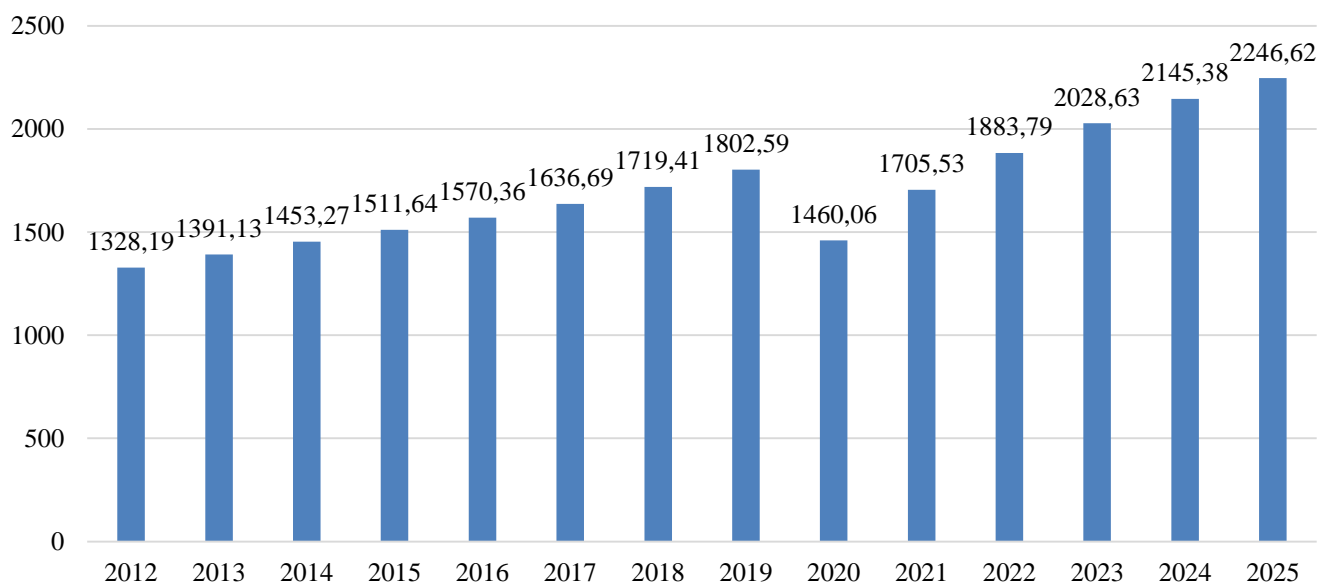


Рис.3.2 Виторг світового ринку одягу з 2012 по 2025 рік (у мільярдах доларів)

Джерело: систематизовано автором на основі [27; 31; 32]

Очікується, що в прогнозованому періоді 2020-2025 рр. світовий ринок одягу досягне середньорічного зростання в 5,5%. У свою чергу ринок шкіри і супутніх товарів, за прогнозами, буде розвиватися ще швидше і його середньорічний темп зростання досягне 10% в період з 2020 по 2025 роки.

Так як ринок одягу дуже об'ємний то його прийнято підрозділяти на окремі ланки за певними ознаками. Отже наведемо найпоширенішу класифікацію:

1. світовий ринок одягу ділиться по кінцевим споживачам на чоловіків, жінок і дітей.

2. За типом ринок підрозділяється на формальну одяг, повсякденний одяг, спортивний одяг, нічний одяг та інші типи.

3. Ринок також розділений за географічною ознакою на Північну Америку, Європу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Південну Америку, Близький Схід і Африку.

Найбільшим сегментом ринку за кінцевим споживачем є ринок жіночого одягу. За прогнозами глобальний річний обсяг його продажів до 2025 року виросте на 162,4 млрд доларів.

Якщо розглядати ринок модної індустрії у географічному розрізі, то споживання сильно зміщується в бік Китаю. Його продажі в 2020 році склали 284,3 мільярда доларів, що перевершує продажі наступних чотирьох країн разом узятих:

- Китай: 284,3 млрд доларів,
- США: 126,5 млрд доларів,
- Сполучене Королівство: 32,5 млрд доларів,
- Японія: 23,9 млрд доларів,
- Німеччина: 38,5 млрд доларів.

Однак такі дані не повинні применшувати роль інших географічних регіонів. Західна Європа все ще є найбільшим регіоном на світовому ринку магазинів одягу та аксесуарів, на неї в 2020 році припадало 31% ринку (рис.3.3). Азіатсько-Тихоокеанський регіон є другим за величиною регіоном, на який припадає 29% світового ринку одягу і аксесуарів. Окрім цього Північно-Американський регіон теж активно розвивається. Окремі споживачі в США вже витрачають більше своїх китайських і європейських колег, а канадські виробники одягу все більше прагнуть до нішевих ринків, розробляючи одяг високого класу.

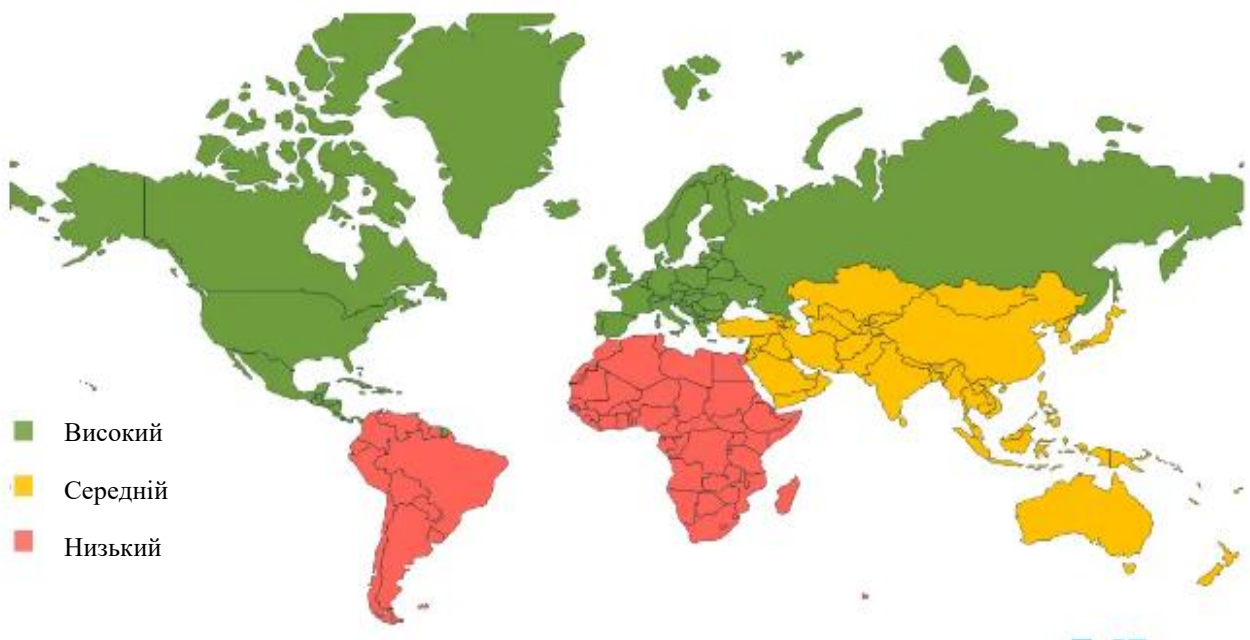


Рис.3.3 Рівень споживання продукції індустрії моди у різних географічних регіонах світу.

Джерело: систематизовано автором на основі [22; 31; 32]

Далі на рис.3.4 та рис.3.5 наведемо основні країни-імпортери та експортери одягу у світі за грошовим вираженням.

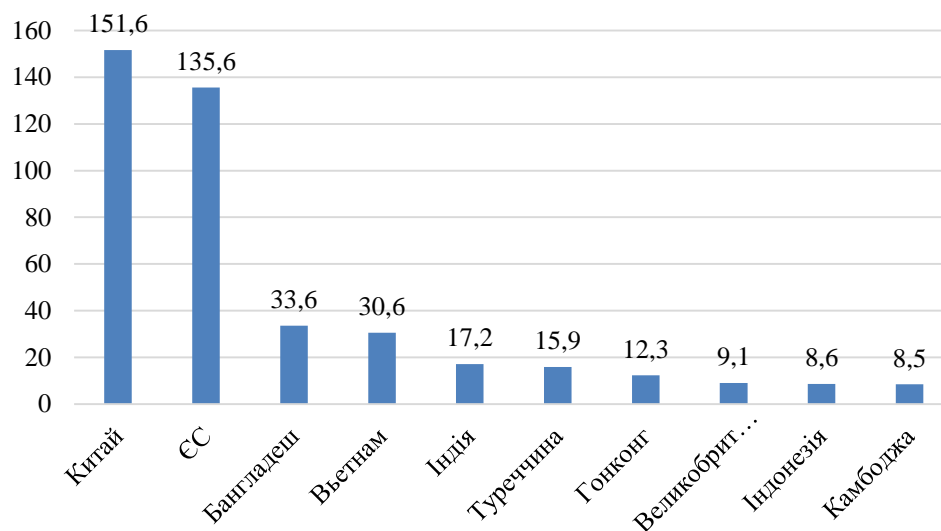


Рис.3.4 Основні країни-імпортери одягу в 2019 році у грошовому вираженні (мільярдів доларів)

Джерело: систематизовано автором на основі [30; 31; 32]

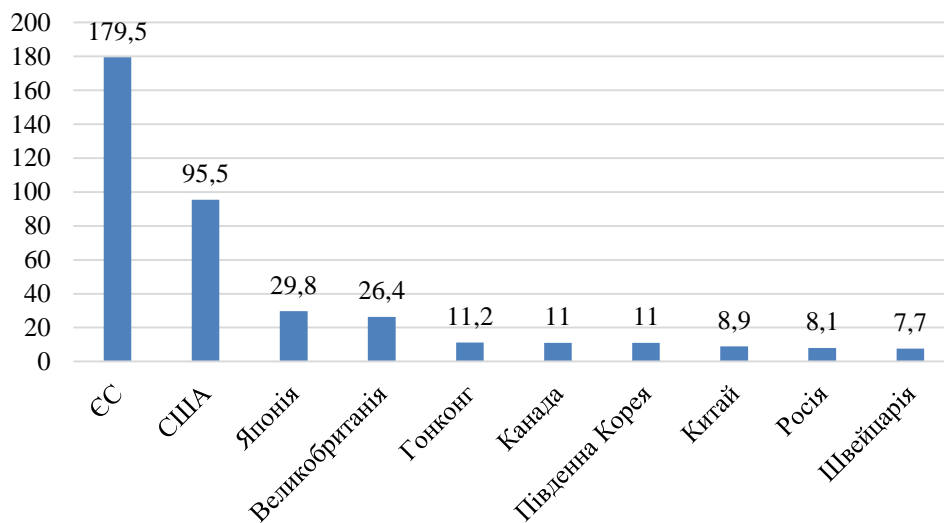


Рис.3.5 Основні країни-експортери одягу в 2019 році у грошовому вираженні (мільярдів доларів)

Джерело: систематизовано автором на основі [30; 31; 32]

Також стисло розглянемо провідні країни-виробники одягу в світі по виробничому індексу. Дана інформація буде врахована при виборі нового зарубіжного ринку для реалізацій продукції компанії «VOVK».

1. Китай. Китайська швейна промисловість є найбільшим виробником і експортером в світі з 1993 року. Ця країна виробляє 52,2% швейних виробів в світовому виробництві одягу і приносить 284,3 мільярдів доларів. Країна є виробником як сировини, так і готової продукції дуже різної якості. Фактори, які роблять її провідним експортером, це низьковитратне виробництво, сучасне високотехнологічне обладнання, промислова структура і прогрес роботи на внутрішньому і глобальному ринках.

2. Німеччина. Ця країна також один з лідерів-експортерів текстильної та швейної продукції. Раніше її основна увага приділялася виробництву більшої кількості товарів при максимально низьких цінах. Однак зараз країна зосередилася на підвищенні якості продукції. Крім того, у Німеччині розробляються та впроваджуються передові технології. В результаті, експерти зазначають, що у даної країни є величезна ймовірність колись очолити цю галузь, як Китай зараз.

3. Бангладеш. Ще одна провідна країни у швейній промисловості. Її сильні сторони проявляються у дуже низькій вартості робочої сили і її величезної кількості. Зараз у Бангладеш зайнято близько 20 мільйонів чоловік у даному секторі.

4. Індія. Також входить у першу десятку країн-експортерів швейної промисловості. Характерною особливістю її швейної промисловості є розділення на дві секції. Перша - це неорганізований сектор, в який входять ручне ткацтво, шовківництво і ремесла. Другий - організований, що виробляє пряжу, тканину і одяг. Треба зазначити, що на даний час, неорганізований сектор набагато більш конкурентоспроможний, ніж організований. Його експортний оборот становить 37,11 мільярда доларів.

5. Італія. Ця країна дуже відома, як експортер на ринку моди. Вона виробляє всі види тканин, включаючи бавовну, льон, шовк, вовну і так далі. Вартість експорту Італії становить близько 36,5 мільярдів доларів.

6. Туреччина. Країна має репутацію виробника високих стандартів і широкого асортименту продукції. Вартість експорту турецької швейної промисловості в даний час складає близько 29 мільярдів доларів. Також Туреччина має великі дизайнерські можливості та високотехнологічні рішення, що організації виробництва.

7. США. Ще одна країна, яка є у першій десятці експортерів одягу та текстилю у світі. Однак тут треба зазначити, що у США денна вартість робочої сили - одна з найвищих. Тому їх продукція коштує досить дорого. Однак якість продукції при цьому теж досить висока.

8. Гонконг. Відомий, в першу чергу, експортом бавовняного прядіння, джинсової тканини, тонкого бавовняного трикотажу і так далі. Зараз він займає дев'яте місце в світі з експорту текстилю та одягу.

Треба зазначити, що найбільші можливості на ринку одягу, сегментованому по типу тканини, з'являться в сегменті штучних волокон, який до 2025 року принесе глобальний річний обсяг продажів 231,4 мільярда доларів.

Зараз рівень конкуренції на світовому ринку дуже високий. Окремі бренди та невеликі фірми існують поруч з транснаціональними гігантами, продукція яких представлена у більшості країн світу. В результаті такої високої конкуренції компанії, що виробляють одяг, часто створюють альянси, щоб виступити в ролі більш сильного фронту. Використання успішних маркетингових стратегій та концентрація на спеціалізованих ринках допомагають виробникам одягу збільшувати прибуток. Але для успішного функціонування на світовому ринку та отримання належного прибутку компаніям необхідно враховувати не тільки специфічні умови окремих країн, але і загальні світові тенденції, які завдяки процесу глобалізацій проникають на ринки окремих держав.

Однією з основних таких тенденцій за останні роки стала зростаюча схильність до онлайн-продажів (рис.3.6). Це пов'язано, в першу чергу, з появою багатьох інтернет-стартапів, які зробили покупки одягу та аксесуарів з комп'ютерів та портативних пристроїв більш комфортними.

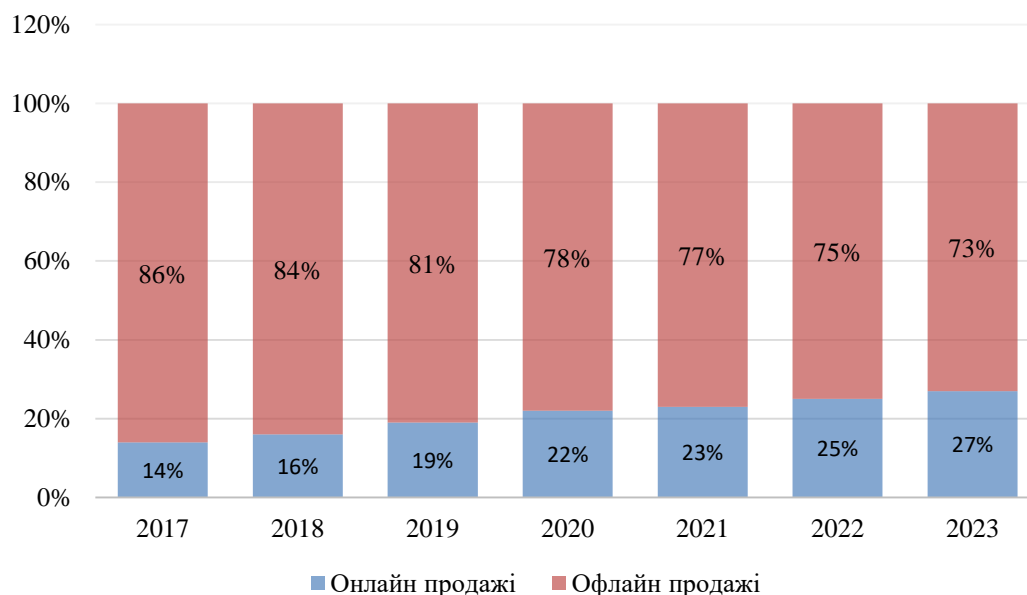


Рис.3.6 Частка онлайн продажів на світовому ринку одягу

Джерело: систематизовано автором на основі [21; 22; 30; 52]

Протягом наступних п'яти років сукупний річний ріст онлайн-моди в розмірі 7,18% призведе до зростання галузі на 1,0 трильйон доларів.

Цьому зростанню сприяють два фактори: рівень проникнення, який визначається «часткою активних платять клієнтів», і частка електронної торгівлі в роздрібній торгівлі модним одягом.

Згідно з оцінками, загальне зростання проникнення електронної торгівлі виросте з 46,6% в цьому році до 60,32% до 2024 року. В розрізі окремих категорій зростання електронної торгівлі відбудеться, приблизно, таким чином :

- одяг: + 12,7%,
- взуття: + 11,6%,
- сумки та аксесуари: + 8,5%.

Крім цього зазначимо, що використання інтернет-технологій призвело до збільшення маркетингових комунікацій з використанням впливових осіб чи лідерів думки. 71% маркетологів в соціальних мережах повідомляють, що у них є бюджет на маркетинг впливових осіб, очевидно, що маркетологи знаходять цінність в даному інструменті комунікацій.

Використання нових технологій відбулося і у процесі організації виробництва та поставок. Деякі великі фірми, які перенесли виробництво одягу за межі країни, з метою контролю витрат, також мають в регіоні короткострокові підприємства і підприємства по поповненню запасів, щоб реагувати на швидко мінливі тенденції в роздрібній торгівлі і виробляти одяг високого класу. В результаті, для того щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку, провідні виробники одягу впроваджують нові технології і автоматизують весь ланцюжок поставок. Отже, у цьому секторі зростає впровадження цифрових технологій, включаючи розвиток багатоканального підходу до продажів.

Автоматизація скорочує час очікування, дозволяє уникнути проблем із запасами, підвищує продуктивність і покращує якість обслуговування клієнтів. Наприклад, деякі з великих роздрібних продавців одягу, такі як Zara і Lifestyle, використовують системи самообслуговування. У 2019 компанія Lifestyle представила кіоски самообслуговування в декількох ключових магазинах, а також додала такі функції, як мобільні POS-термінали, допомога в примірювальній і т. д., щоб підвищити зручність роботи в магазинах.

Підвищена увага до споживача та персоналізація комунікації з ним взагалі за останні роки дуже посилилася. Це вже не особливе та унікальне УТП компанії, а майже життєво необхідна функція. І особливо це стосується сфери одягу. Беручи до уваги акцент сучасної моди на самовираженні, цілком логічним стає той факт, що споживачі шукають індивідуальний досвід. Це перетворює такі методи персоналізації, як ім'я клієнта в електронному листі або рекомендації по продукту на звичайні стандарти у роботі будь-якої компанії.

Персоналізація у сучасному світі настільки розширилася, що поступово перейшла у гіперперсоналізацію, яка досліджує поведінку, вподобання і історію покупок клієнтів, щоб визначити, як найкраще принести їм користь у майбутньому. Прикладом цього напрямку є Stitch Fix. З моменту свого створення в 2016 році вартість стартапа DTC зросла приблизно до 2,9 мільярда доларів за станом на червень 2020 року. Використовуючи штучний інтелект і машинне навчання, Stitch Fix визначає точні продукти, які потрібно доставити своїм клієнтам за передплатою.

Локальні інструменти, такі як Nosto, просувають гіпер-персоналізацію ще далі, надаючи користувачам динамічний локальний контент на основі їх історії взаємодії. Це стосується рекомендацій по продуктам, копій сторінок і багато чого іншого.

Також, вже добре відомою, але все ще досить новою для сучасного ринку є використання віртуальної та доповненої реальності. Саме використання даних технологій покликано допомогти заповнити прогалину між офлайн- та онлайн- торгівлею. Саме дана технологія робить можливим для споживача приміряти продукцію виробника використовуючи просто камеру віртуальної реальності у своєму смартфоні. Наприклад, такі додатки, як DressingRoom, використовують технологію доповненої реальності, щоб покупці могли приміряти одяг на аватарі.

З огляду на вищесказане, не дивно, що багатоканальний маркетинг став необхідністю. Багатоканальна електронна комерція означає створення узгодженого та орієнтованого на покупку досвіду в цифрових просторах, в яких мешкають споживачі. Однак це не означає, що компанія повинна бути скрізь у Інтернеті та в соціальних мережах. Це, скоріше, про необхідність комплексного використання найбільш впливових на цільову аудиторію Інтернет-інструментів. При цьому комплексність, у даному випадку, це не транслявання різних рекламних кампаній через різні Інтернет-комунікації, навіть, якщо ці кампанії несуть єдину ідею. Це поєднання і використання

декількох Інтернет-інструментів у зв'язці в рамках однієї комунікаційної кампанії.

Якщо багатоканальність об'єднує цифрові можливості, омніканальність усуває розрив між онлайн та офлайн за рахунок «єдиного уявлення» про клієнтів та наявності трьох основних точок продажу:

- Інтернет магазин,
- власні торговельні точки,
- оптові партнерства або торгові майданчики.

Численні модні бренди, народжені в мережі, вже довели, що важливо також стати роздрібним торговцем в офлайн. Тому що, крім створення зв'язкового шляху до покупки, омніканальні операції дозволяють модним брендам створювати тактильні враження від покупця, що є не менш важливим.

Але не дивлячись на такий активний розвиток, ринок одягу стикається з рядом проблем. І пов'язані вони в більшості своїй знову ж таки з технологіями. Розглянемо основні проблеми сучасного світового ринку одягу.

Проблема номер один - інтернет-покупці не купують нативную соціальну комерцію. Це означає, що не дивлячись на безліч сучасних інструментів комунікації зі споживачем в Інтернеті, PR і нові інтеграції, покупка всередині соціальних мереж переживає не кращі часи. У кращому випадку споживачі все ще звикають до того, щоб робити покупки безпосередньо через соціальні мережі. У гіршому - це програшна битва, в якій не виграють, принаймні, ще одне покоління.

Але експерти роблять наступний загальний прогноз: соціальні мережі стануть цільовою сторінкою моди. Очікується, що поступово роль основного Інтернет каналу для продавців в сфері моди перейде від веб-сайту до каналів в соціальних мережах. TikTok, Instagram, Twitter, YouTube - стануть набагато більш потужними для стимулювання продажів. В результаті відбудеться зрушення в бік використання каналів соціальних мереж в якості цільової

сторінки і дуже простих транзакцій для комерції. Тому що більшість людей у сучасних умовах приймають рішення про покупку у момент, коли вони бачать контент.

Другою масштабною проблемою сучасної індустрії моди це той факт, що постійні покупці – досить рідкісне явище в індустрії моди. Більше 75% споживачів досить легко готові змінити торгову марку та взагалі роблять покупки з великою кількістю брендів. Основним завданням для брендів у такій ситуації є формування вагомих причин для лояльності споживача, тобто формування явного УТП.

Третьою проблемою є те, що споживачам в інтернет-магазинах не вистачає близькості, особливо для підтримки і повернення товару. У міру того, як поширення електронної комерції зростає і покупці починають робити покупки в Інтернеті з'являється небезпека у втраті близькості. Роздрібна торгівля може сприяти розвитку відносин, але підтримка клієнтів часто є єдиним варіантом для онлайн-брендів. Тому для інтернет-магазинів так важлива негайна підтримка споживача - до, під час і після покупки. До цього ж питання відноситься зростаючий відсоток повернення продукції.

Для вирішення даної проблеми компаніям потрібно звернути увагу на SMS і мобільні повідомлення. Саме дані інструменти здатні перевершити всі канали в якості основного джерела зв'язку. Оскільки соціальні тенденції впливають на тенденції покупок, все більше і більше людей будуть хотіти негайного взаємодії в місцях, де вони живуть, через свої смартфони та ПК. Вони також забажають подбати про повернення та обмін через ці мобільні пристрої.

Дуже важливою проблемою, яка ні є новою, але при цьому залишається актуальною є низька заробітна плата робітників і погані умови праці, особливо у сфері швидкої моди. В індустрії моди працівникам, особливо жінкам (жінки складають майже 80% всіх швейних працівників світу), платять небагато. Також вони стикаються з жорстоким поведінням на робочому місці. Згідно зі звітом Global Labor Justice, жінки, що працюють у

сфері пошиття одягу в провідних компаніях швидкої моди в Азії, стикаються з експлуатацією та жорстоким поводженням, включаючи погані умови роботи, низькі зарплати і понаднормову роботу, що призводить до зниження ефективності. Таким чином, більшість людей не вважатимуть за краще, щоб індустрія моди працювала і в результаті низька заробітна плата і погані умови праці можуть негативно вплинути на зростання ринку швидкої моди.

Але найбільшою проблемою, яка стала не лише перед світовим ринком одягу, а перед усіма соціальними та економічними сферами є COVID-19 та карантинні заходи, пов'язані з ним. Його негативний вплив на індустрію моди важко переоцінити. Спалах Короновірусу став серйозним іспитом для ринку одягу та аксесуарів, оскільки ланцюги поставок були порушені через торгові обмеження, а споживання знизилося через обмеження, введені урядами у всьому світі. «Ніхто не хоче купувати одяг, щоб сидіти вдома», - сказав Саймон Вольфсон, генеральний директор Next. І справедливність цього твердження було особливо відчутно у першій половині 2020 року, коли карантинні заходи мали найбільш жорсткий характер по всьому світі. Суть заяви полягає в тому, що більшість людей купують одяг та аксесуари для того, щоб добре виглядати. Оскільки вони не можуть вийти і продемонструвати свої нові речі, то багато споживачів взагалі уникають покупок, пов'язаних з модою. В результаті на складах виробників залишається багато нерозпроданих товарів, які вже вишли з моди, що створює складну ситуацію для компаній. У цьому випадку підприємства вирішували дану ситуацію у міру своїх економічних та фінансових можливостей. Деякі намагався позбутися старих запасів через розпродажі і рекламні пропозиції. Інші вирішили провести ребрендинг на наступний рік. Деякі компанії прагнули вийти на інші географічні ринки, де старі акції можуть бути більш затребуваними.

Але певні ниші майже не зазнали негативного впливу пандемії. Скориставшись даними виключеннями, компанії змогли мінімізувати неочікувані збитки. А саме, у секторі спортивного одягу стався сплеск

продажів під час простою - зростання було викликане необхідністю в зручному одязі для роботи і тренувань з дому. Чудовим прикладом правильного використання ситуації може бути діяльність бренду одягу для фітнесу Born Primitive. COVID-19 сильно вдарив по Born Primitive, як і по всім модним брендам. Компанія зазначає, що 16 березня 2020 року стало найгіршим днем в історії компанії. Однак в цьому ударі компанія змогла розгледіти нові можливості. Беар Хандлон, генеральний директор Born Primitive, організував 50% ініціативу щодо розподілу прибутку з спортзалами по всій території США. Спортсмени спортзалів-партнерів знімали пояснюють відеоролики, щодо тренувань на дому та розміщували їх в звичайному форматі в Інтернеті при цьому відбувалася реклама спортивного одягу бренду. Такий нехитрий прийом у короткий строк перетворили рекордний мінімум 16 березня в рекордний максимум: збільшення прибутку на 201% в 2020 році.

Зростання відбулося в основному за рахунок того, що компанії реорганізували свою діяльність і оговталися від впливу COVID-19, яке раніше призвело до обмежувальних заходів стримування, включаючи соціальне дистанціювання, віддалену роботу і закриття комерційної діяльності. призвело до операційних проблем.

Пандемія перевірила увесь бізнес на готовність до форс-мажорних обставин та на швидкість реагування на зміни у навколишньому середовищі. Ті компанії, які змогли реорганізувати свою діяльність та оговталися від впливу COVID-19, змогли не тільки мінімізувати витрати але і збільшити прибуток.

Експерти вважають, що ринок одягу та аксесуарів оговтається від шоку протягом прогнозованого періоду 2020-2025 роки, оскільки пандемія, не пов'язана з поточними або фундаментальними слабкостями ринку або світової економіки.

Провівши аналіз світового ринку одягу перейдемо до вибору зарубіжного ринку на який компанія «VOVK» може успішно вийти.

Спочатку треба обрати декілька можливих для виходу іноземних ринків. Для цього необхідно узяти до уваги основні тенденції та особливості світового ринку, розміщення сировинної бази (зокрема географічне розташування основних точок виготовлення текстилю), встановлені експортні та імпорتنі зв'язки у даній галузі між Україною та країнами світу. Також необхідно узяти до уваги, що підприємство відносно молоде і на міжнародний ринок ще не виходило, а отже ще не має базової стратегії для здійснення цього процесу. Ринок США може здаватися досить привабливим, так як країна є одним з основних імпортерів одягу і ринок досить швидко росте, однак він надто віддалений від основних джерел сировини і при цьому має високий рівень конкуренції. Отже витрати на логістичні послуги та конкурентну боротьбу можуть занадто перевищити можливий прибуток. Досить привабливими є ринки Японії та Кореї. Ці країни також є одними з найбільших імпортерів одягу і при цьому знаходяться досить близько до Азіатських джерел сировини. Крім цього Азіатсько-Тихоокеанський має найвищий темп зростання та зазначені країни відіграють у цьому не останню роль. Однак складнощі виникають у тому, що дані ринки дуже віддалені від України, що ускладнює процес організації та контролю при виході на них. Також країни Азії мають досить специфічні особливості щодо культури та правил ведення бізнесу, отже існують серйозні комунікаційні бар'єри. І не менш важливим є те, що для споживачів даних ринків потрібно буде, скоріше за все, повністю перебудувувати розмірну сітку та лекала, а це означає додаткові витрати. Тому мені здається правильним почати вихід на міжнародний ринок з Європейських країн. Він має не такі високі темпи зростання, але все ще залишається найбільшим регіоном за обсягами споживання товарів даної галузі. Відточивши на ньому стратегію виходу на іноземний ринок, компанія може почати виходити і на ринки Азії чи Америки.

Для вибору можливих іноземних ринків можна скористатися вже існуючими експортно-імпортними відносинами України з країнами Європи.

Краще за всього обрати ті ринки, на яких український одяг вже представлено. Так як компанія «VOVK» має свій стиль та концепцію, то конкурувати з українськими виробниками не буде важко, а наявність на ринку української продукції є гарантією того, що на даний ринок дійсно можна вийти та успішно закріпитися на ньому. Крім цього наявність налагоджених експортних зв'язків з країною є показником того, що українські логістичні та маркетингові компанії мають досвід роботи з цим ринком, і в разі необхідності можна вдатися до їх допомоги. Найбільшими країнами-експортерами українського одягу виступають як раз Європейські країни, а саме: Данія, Польща, Німеччина та Литва. Так як основні джерела сировини для підприємства «VOVK» все одно знаходяться в іншому географічному регіоні та майже рівновіддалені від усіх чотирьох країн, то даний критерій не буде мати якогось дуже впливового значення. Але при аналізі ринків необхідно буде взяти до уваги перспективу використання Європейських виробників та постачальників текстилю.

Отже, для прийняття рішення, щодо виходу на один з чотирьох зазначених ринків, проведемо їх аналіз і порівняємо за основними характеристиками, які можуть вплинути на успіх компанії при виході на них, серед яких економічні, соціальні, демографічні, культурні та інші фактори. Результати порівняння наведемо у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння експортних ринків

<i>Фактор впливу</i>	<i>Данія</i>	<i>Польща</i>	<i>Німеччина</i>	<i>Литва</i>
Купівельна а спроможність	Індекс купівельної спроможності: 90,7	Індекс купівельної спроможності: 63,0	Індекс купівельної спроможності: 98,6	Індекс купівельної спроможності: 62,9

Продовження таблиці 3.1

Рівень конкуренції	Основними гравцями на ринку роздрібно́ї торгівлі одягом і взуттям в Данії є: H & M, Debenhams (Magasin), Intersport, Sportmaster, Din Tojmand, Mr Hunkemoller, Skoringen, Salling, Tojekspersten. В даний час H & M є лідером ринку з найбільшою часткою продажів одягу і взуття	До найбільших і найважливіших виробників одягу в Польщі належать: Bytom SA, LPP SA, Warmia SA, GETEX, Telimena SA, DCG SA Vistulagroup. Бренди Reserved, House, Cropp, Mohito та Promostar гданської LPP SA є найкращим прикладом міжнародного успіху польського одягу. Також багато невеликих дизайнерів.	Велика кількість крупних іноземних компаній. Серед 50 найпопулярніших модних брендів в Німеччині тільки п'ять - вітчизняного походження: Adidas Originals (4), Adidas (21), MCM (36), Puma (44) і Dorothee Schumacher (48).	Основними гравцями на ринку є іноземні компанії: H & M, Zara, Mark&Spenser. Вітчизняні бренди відають перевагу виготовленню одягу з використанням етнічних мотивів.
Можливість логістики	Досить віддалена від України, але знаходиться поруч з Німеччиною, одним з найбільших виробників текстилю. При цьому досить сильно віддалена від основних постачальників з Азії. Однак має вихід до моря, що робить можливим морські перевезення, які є більш економічними ніж повітряні, але потребують набагато більше часу.	Близько знаходиться до України, що полегшує процес поставки готових виробів. Також має спільний кордон з Німеччиною, одним з найбільших виробників текстилю. Досить сильно віддалена від основних постачальників з Азії.	Відносно близько знаходиться від України. Є одним з найбільших виробників текстилю, що може знизити витрати на транспортування сировини.	Досить віддалена і від України, і від основних постачальників сировини. Однак має вихід до моря, що робить можливим морські перевезення, які є більш економічними ніж повітряні, але потребують набагато більше часу.
Темп росту	річний темп зростання виручки складе 9,35%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 3 238 млн доларів США до 2025 року.	річний темп зростання виручки складе 9,41%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 9 900 млн доларів США до 2025 року.	річний темп зростання виручки складе 4,94%, в результаті чого до 2025 року прогнозований обсяг ринку складе 34 805 млн доларів США.	річний темп зростання виручки складе 8,41%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 191 млн доларів США до 2025 року.

Продовження таблиці 3.1

Складнощі комунікації	<p>Данська мова - одна з найскладніших в світі. Частина населення країни розмовляє німецькою, фарерською и гренландською мовою. Практично всі мешканці країни вільно володіють англійською. З іноземцями, які навіть вивчили данську, жителі країни вважають за краще спілкуватися англійською, так як їхня вимова для мігрантів є незрозумілою.</p>	<p>Англійську мову знають не набагато краще ніж українці. Старше покоління трохи говорить по російські. Але польська мова досить схожа на українську, тому при усній розмові 80% інформації зрозуміло.</p>	<p>Англійська мова часто використовується, як внутрішня мова в великих міжнародних компаніях. Більшість німців вільно володіють англійською мовою, проте, якщо є така можливість, вони вважають за краще вести переговори на рідній мові.</p>	<p>Литовська мова є офіційною в країні та використовується скрізь. Литовці дуже поважно та дбайливо ставляться до чистоти своєї мови. Також поширена англійська, як міжнародна мова. Старше покоління знає російську, але використовувати її в діловій сфері є некоректним та може нанести образу литовцям. Українська та литовська мови мають багато спільного.</p>
Наявність сировинної бази	<p>Економіка Данії має дуже скромний запас природних ресурсів, майже цілком покладаючись на людські ресурси і залежить від імпортової сировини і зовнішньої торгівлі.</p>	<p>Все більше і більше польських виробників одягу і взуття виробляють свою продукцію в країні, використовуючи місцеві матеріали.</p>	<p>Один з найбільших експортерів текстилю у світі</p>	<p>Не має достатньої власної сировинної бази. Однак має розвинуті мережі поставок, так як більшість швейних підприємств, через зручне географічне положення, гнучкість, коротких термінів виробництва і доставки, перейшли на субпідрядну роботу для основних європейських і американських брендів.</p>

Продовження таблиці 3.1

<p>Особливості ринку</p>	<p>У сегменті моди до 2023 року 22% загального ринкового доходу буде генеруватися через онлайн -продажі. Активний розвиток IT-технологій. Сегмент жіночого одягу є найприбутковішим в галузі із загальною виручкою в 2,7 млрд доларів, що еквівалентно 56,3% від загальної вартості галузі. Країна просуває відкриту ділову практику і здійснила безліч реформ в нормативно-правовій базі та інвестиційної політики.</p>	<p>Польський ринок одягу вважається одним з найбільш привабливих і найбільших в Центральній і Східній Європі. Польські компанії відкривають місцеві майстерні та працюють в дусі справжньої майстерності - ручна вишивка, натуральні тканини, які підходять навіть для чутливої шкіри, і високу якість. Більше половини поляків (56%) найчастіше роблять покупки в магазинах одягу. Інтернет-магазини багатьох брендів, в яких роблять покупки 29% поляків, менш популярні. Більше половини поляків заявляють про прихильність до продукції, виробленої в Польщі.</p>	<p>Досить складний для виходу ринок. Німецькі жінки віддають перевагу повсякденному, консервативному і практичному стилю. Продаж брюк становить 75-80% проти 20-25% спідниць. Ринок надзвичайно чутливий до ціни. Половина продажів модного одягу в Німеччині зосереджена в замській місцевості. Німці є дуже активними покупцями в Інтернеті, 68% споживачів здійснюють покупки онлайн.</p>	<p>Екологічність у виробництві одягу - одна з основних тенденцій в Литві. Відносно дешева робоча сила та досить висока якість. Дуже популярний secondhand.</p>
--------------------------	--	---	--	--

Закінчення таблиці 3.1

Проникнення Інтернету	97,6%	77,5%	89,7%	79,7
Відсоток жінок	50,4%	51,3%	50,7%	54%
ВВП	355 млрд. USD	594 млрд. USD	3806 млрд. USD	55.89 млрд. USD
Рівень безробіття	4%	6,1%	6%	15,1%

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 7; 8; 12; 14; 15; 17;20]

В результаті порівняння, для експорту продукції бренду «VOVK» обрано ринок Німеччини. Передумовами цього стали:

- наявність власної сировинної бази, та наявність постачальників, з якими вже є партнерські відносини;
- досить великий обсяг ринку;
- низький рівень безробіття;
- відкритість населення до іноземних компаній;
- відповідність основних характеристик продукції компанії «VOVK» запитам потенційних споживачів: простота та комфорт.
- високий індекс купівельної спроможності;
- стабільний економічний розвиток країни та високий рівень ВВП;
- високий рівень проникнення Інтернету, що є важливим фактором для здійснення онлайн продажів.

Однак, треба зазначити, що не дивлячись на всі ці плюси, ринок є досить складним для виходу. Багато великих та досвідчених компаній одягу не змогло успішно закріпитися на ньому. Основними складнощами є досить спокійне відношення німецьких жінок до одягу, великий рівень конкуренції та досить повільний темп зростання ринку. Тому к процесу виходу на нього потрібно буде підійти з усією уважністю та терпінням. Але у підприємства «VOVK» є шанс вийти на цей ринок, завдяки тому, що основна ідея компанії має спільні риси з цінностями потенційних споживачів: якість, простота, комфорт. Саме ці риси, на мій погляд, допоможуть компанії завоювати їх

прихильність. У разі успішності даного процесу компанія отримуватиме визнання від однієї з найбільш розвинутих країн світу та відмінний плацдарм для продовження міжнародної діяльності на інших ринках Західного Світу. Отже продукцію бренду «VOVK» пропонується виводити на такий закордонний ринок, як ринок Німеччини.

3.2. Розробка стратегії виходу компанії «VOVK» на новий ринок

Для розробки успішної стратегії виходу компанії «VOVK» на новий ринок спочатку зазначимо основні характерні особливості ринку, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Ринок Німеччини є дуже привабливим для індустрії моди. Це один з найбільш великих ринків не тільки у Європі, а і у світі. Маючи населення 84 мільйони чоловік, Німеччина є лідером Європи по ВВП. Це означає, що населення у цілому має високий рівень доходів, а отже і високу покупну спроможність. Багато міжнародних компаній знайшли у даній країні надійний ключовий ринок. Однак з іншого боку, не менш брендів не змогло закріпитися на ринку. І тут є сенс признати, що Німеччина, не дивлячись на її привабливість, складний ринок. Але «складний» не значить, що на нього неможливо вийти.

Для зниження ризику невдачі при виході на даний ринок необхідно детально проаналізувати його особливості: основні бар'єри для виходу, профіль споживача, тренди та тенденції ринку, особливості каналів розподілу та маркетингових комунікацій. Керуючись даним фактом, спочатку у табл.3.2 розглянемо основні бар'єри, які існують на ринку Німеччини для нових компаній та які зашкодили багатьом брендам. І одразу зазначимо шляхи для їх уникнення та сильні сторони компанії «VOVK», які можуть допомогти у їх подоланні та зайнятті конкурентоспроможного становища на новому ринку.

Таблиця 3.2

Найбільш поширені бар'єри при виході компаній на ринок
Німеччини

<i>Бар'єр</i>	<i>Опис проблеми</i>	<i>Шляхи подолання</i>
1. Децентралізована структура	Німеччина дуже децентралізована на відміну від інших Європейських країн. Це означає, що тут багато міських центрів і немає Великоко Лондона чи Парижського Иль-де – Франс. П'ять найбільш значимих та великих міст Німеччини розташовані у різних частинах країни і мають багато відмінностей у соціально-економічних характеристиках.	При виході на ринок необхідно більше часу затратити на дослідження таких мікро ринків в середині країни та скласти перелік особливостей кожного. Тут можна застосувати ту ж модель обрання ринку, як і у світовому масштабі, тільки замість країн обрати декілька найбільш значимих міст, проаналізувати їх та обрати те місто з якого було б краще почати виходити на ринок.
2. Високі стандарти до сервісу та якості	Німецькі споживачі дуже вимогливі. Вони завжди шукають найвигіднішу пропозицію щодо співвідношення ціна/якість і при цьому очікують високий рівень обслуговування .	Компанія «VOVK» наразі на ринку України має добру якість товару та достатньо високий рівень обслуговування. Для отримання аналогічних результатів на ринку Німеччини потрібно залишити ту ж якість і можливо використовувати більше тканин німецького походження при виробництві. Стосовно сервісу, якщо компанія буде виходити на ринок у вигляді франшиз, то необхідно розробити детальну програму стандартів та контролю за їх діяльністю, щоб не падала якість обслуговування.

Продовження таблиці 3.2

3. Протестантська культура	Німеччина у культурному відношенні відноситься до протестантської культури. Це означає, що споживачі тут більш прагматичні у естетиці та найбільшу увагу надають чистим, мінімалістичним та функціональним формам та лініям.	У компанії «VOVK» не повинно виникнути проблем з даним бар'єром, так як підприємство як раз спеціалізується на простому та комфортному одязі. Єдиним «каменем спотикання» може стати квітковий візерунок, який є досить поширеним у виробника і при цьому не настільки популярний серед німок, але тут можна спробувати піти на компроміс. Зробити флористичний візерунок більш лаконічним або використовувати його не у основній частині виробу, а в якості обробки.
4. Чуйність до ціни та прагматичність	Самий поширений модний стиль це комфортний чи повсякденний. Популярним є практичний, класичний та спортивний одяг, який можна використовувати одразу для кількох випадків. Також важливим моментом є ціна. Німецький споживач шукає найнижчу ціну і не здатен переплачувати за товар.	Позиціонування компанії «VOVK» повністю підпадає під прагматизм німецького споживача. Продукція підприємства виконана у класичному та повсякденному стилі, є і спортивні колекції. Щодо низької ціни, то зараз в Німеччині проводиться соціальна кампанія направлена на відмову від занадто дешевого одягу. Кампанія представлена відповідними відеороликами та статтями, які призвані підвищити соціальну свідомість та роз'яснюють, що за дешевим одягом ховаються важкі умови праці для робітників третього світу та дуже низькі зарплати.

Закінчення таблиці 3.2

<p>5. Німці витрачають на моду менше ніж представники інших національностей</p>	<p>Німці схильні до інвестиційних купівель: золото, технічні устрої, автомобілі. Нажаль одяг не зовсім підпадає під дану категорію. Німецькі жінки витрачають на одяг приблизно 719 євро на людину в рік, що значно менше ніж у інших Європейських країнах.</p>	<p>Менші витрати у секторі моди більше пов'язані з меншими витратами на предмети розкоші, а саме з витратами на аксесуари – сумки та прикраси. Так як «VOVK» виготовляє одяг, то продукція підприємства не підпадає під поняття «статусні предмети» в свідомості споживачів. Також, так як підприємство виготовляє якісний одяг, який може служити досить довго, то такий товар може бути розцінено, як інвестиція, що я позитивним моментом.</p>
---	---	---

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 7; 12; 17; 18]

Як бачимо, для компанії «VOVK» дані бар'єри не такі вже і страшні. Під багатьох з них компанія вже пристосована, інші цілком можливо подолати при належних маркетингових дослідженнях та правильній стратегії.

Далі розглянемо загальний профіль німецького споживача, його характерні особливості, принципи, культурні відмінності, менталітет та вимоги до виробника.

Спочатку наведемо характеристику демографічної ситуації в країні. Німеччина, як і майже вся Європа, є представником старіючої нації. За останні 10 років середній вік населення зріс з 44,3 років до 46 років. Наразі вікова структура населення виглядає наступним чином (рис.3.7).

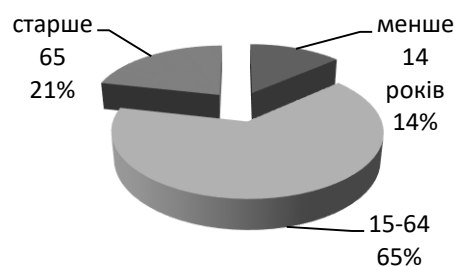


Рис.3.7 Вікова структура населення

Джерело: систематизовано автором на основі [18; 19; 20]

У той час як 13,6% населення молодше 14 років, 64,9% - у віці від 15 до 64 років та 21,5% - люди віком від 65 років. У середньому на даний час домогосподарства складаються з 2 осіб, тоді як 41,9% домогосподарств становлять самотні люди, переважно жінки. Також Федеральне статистичне управління (Destatis) повідомляє, що найближчим часом очікується зростання кількості домогосподарств, що складаються з однієї людини. Взагалі наразі населення становить 49,3% чоловіків та 50,7% жінок. Крім цього приблизно 14,3% становлять іноземці.

В якості соціально-демографічної характеристики зазначимо, що у Німеччині один із найвищих рівнів освіти: 86% людей віком від 25 до 54 років мають повну середню освіту. У розрізі зайнятості населення має таку структуру (рис.3.8).

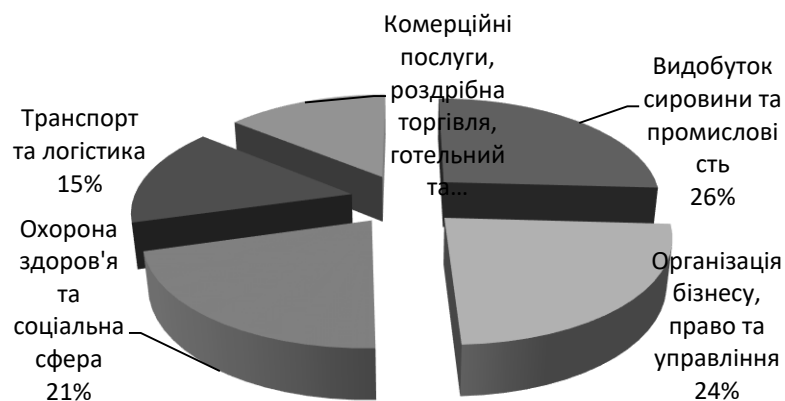


Рис.3.8 Структура населення за галуззю зайнятості

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 12; 22]

Серед активного населення 22% зайняті у видобутку сировини та промисловості, 20% - в організації бізнесу, бухгалтерському обліку, праві та управлінні, 18% - у охороні здоров'я, соціальній сфері та освіті, 13% - у транспорті, логістиці, захисті та безпеці та 12% у сфері комерційних послуг, роздрібною торгівлі, готелів та туризму.

Також наведемо деякі фінансові показники країни для оцінки середнього економічного стану споживачів. За даними Світового банку,

ВВП на душу населення у 2019 році оцінювався в 56 052 долари США, а середньомісячний валовий дохід домогосподарств становив 4846 євро. Крім цього, згідно з останніми дослідженнями, середня купівельна спроможність на душу населення в Німеччині в 2020 році становила 23 766 євро. Важливим для компанії, котра спеціалізується на жіночому одязі, є той факт, що нерівність в оплаті праці між чоловіками та жінками скорочується з 2014 року.

Для розробки стратегії виходу компанії на новий ринок зазначимо місію та основні її цілі.

Місія: «made in Ukraine» – це якісно, доступно і зроблено зі смаком».

Загальна стратегія розвитку: стратегія розвитку ринку з елементами стратегії диверсифікації.

Цілі підприємства:

- протягом 6 місяців встановити відносини з виробниками текстилю у Німеччині, домовитися про першу поставку, організувати виробничий цех та орендувати складське приміщення.
- Протягом року організувати Інтернет-магазин.
- Протягом 2-х років відкрити магазин роздрібного продажу на ринку Німеччини.
- За 2 роки вийти на точку беззбитковості.
- Протягом 2-х років, з моменту відкриття магазину, створити постійну клієнтську базу, прибуток від якої перекривав би точку беззбитковості мінімум на 10%.
- Протягом 3-х років збільшити прибуток на 20%.

Виходячи з місії та цілей підприємства визначимо загальну стратегію міжнародного маркетингу. Для виходу на новий ринок підприємству «VOVK» доцільно обрати стратегію транснаціонального маркетингу. Дана стратегія є оптимальною для компанії так як поєднує сильні сторони мультинаціональної та глобальної стратегії. Вона передбачає часткову зміну

комплексу маркетингу під вимоги нового ринку. Тобто підприємство зможе знизити витрати за рахунок використання вже існуючих інструментів і при цьому врахувати економічні, соціальні, культурні особливості нового ринку. Для компанії «VOVK» стратегія транснаціонального маркетингу можлива при використанні вже існуючої товарної та збутової політики, з невеликими модифікаціями, та створення нової комунікаційної політики у відповідності до вимог іноземного ринку.

Далі складемо стратегічний план розвитку компанії в якому зазначимо, яку стратегію доцільно обрати для кожного елементу комплексу маркетингу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічний план розвитку компанії «VOVK»

<i>Стратегічні напрямки</i>	<i>Стратегія для напрямку</i>	<i>Опис</i>	<i>Завдання</i>
Охоплення цільових ринків	Стратегія концентрованого маркетингу	Буде актуальною так як компанія виробляє продукцію, котра відноситься до однієї галузі та підпорядкована одній спільній концепції. Ризики характерні для даної стратегії мінімізуються за рахунок внутрішнього ринку.	Проведення детального маркетингового дослідження, щодо особливості споживачів на новому ринку. Розробка сегментації, виявлення цільової аудиторії та складання її портрету.
Товарна політика	Стратегія варіації з елементами стратегії модифікації	Передбачає роботу вже с існуючим асортиментом та внесенням невеликих змін у характеристики товару. Також включає покращення якості продукції та пакування. У текстильній промисловості стратегія варіації реалізується шляхом зміни колористики та малюнків тканин. Стратегія модифікації проявляється в зміні складу сировини, плетіння, викрійок тощо.	Проаналізувати фізичні особливості споживачів та вразі необхідності внести корективи у розмірну сітку та викрійки. Розробити варіації колористики та малюнку з урахуванням споживчих переваг. Провести дослідження щодо більшої екологічності продукції та пакування та розробити можливий план реалізації.

Продовження таблиці 3.3

Цінова політика	Стратегія спеціалізації на конкретному сегменті та елементи стратегії наслідування лідера	Так як ціна є важливим але не вирішальним фактором то є сенс встановити середню ціну, яка б забезпечила безбитковість існування компанії. Є сенс встановити ціну наближену до лідерів ринку при цьому пропонуючи більш якісний сервіс.	<p>Розрахувати ціну безбитковості.</p> <p>Зібрати статистику щодо цін найбільш популярних продавців одягу на ринку.</p> <p>Провести розрахунки необхідного фінансового резерву для компанії.</p> <p>Розглянути можливості зниження собівартості продукції без зниження рівня якості (можливо через введення інновацій у виробничий процес, оптимізацію логістичного процесу тощо).</p>
Збутова політика	Стратегія ексклюзивного розподілу	Крім магазинів, відкритих самою компанією, продукція підприємства поширюється через надання франшизи. Це забезпечує представлення у торговій точці тільки продукції даного виробника та відповідність певним стандартам продажу. В результаті така організація системи збуту відповідає стратегії ексклюзивного розподілу.	<p>Розробка та впровадження Інтернет-магазину.</p> <p>Розглянути можливість самостійного відкриття точки збуту з фінансової сторони.</p> <p>Розробка чітких правил та рекомендацій для франшизи.</p>
Комунікаційна політика та просування	Стратегія притягування споживачів	Робота з кінцевими споживачами через засоби маркетингових комунікацій.	<p>Провести дослідження щодо основних каналів комунікації та вибрати найбільш відповідні.</p> <p>Сформувати омніканальну маркетингову систему з урахуванням культурних та соціальних особливостей цільової аудиторії.</p> <p>На основі отриманої інформації розробити</p>

Закінчення таблиці 3.3

			<p>план проведення комунікаційної активності.</p> <p>Розробити комплекс маркетингових комунікацій для залучення партнерів з метою впровадження франшизи.</p>
--	--	--	--

Джерело: систематизовано автором на основі [28; 29; 32; 39; 63; 65]

З наведених у таблиці стратегій щодо комплексу маркетингу та основних завдань, які повинні бути вирішені під час виходу компанії на ринок Німеччини та закріплення на ньому, у подальшому може бути складено більш конкретні операційні завдання та маркетинговий план. Це необхідно, так як саме розбивка на більш малі елементи та визначення порядку та часу їх виконання полегшує процес організації та контролю.

Треба зазначити, що необхідно одразу сформувати комплексну маркетингову систему, яка б була зорієнтована на наближення до місії компанії. Тоді ефект від кожної стратегії для елементів комплексу маркетингу посилиться. Загальна маркетингова система повинна спочатку відповідати концепції соціально-етичного маркетингу з подальшим введенням елементів маркетингу відносин та, можливо, повним переходом до даної концепції. Також є сенс зробити організацію служби маркетингу за географічним принципом та впровадити окремий підрозділ, який б займався саме іноземним ринком з урахуванням його специфіки. У такому випадку буде можливість більш швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі та вносити корективи у розроблені стратегії. Використання даних принципів зможе допомогти компанії закріпитися на ринку та зайняти конкурентоспроможне становище.

3.3. Обґрунтування організаційних заходів щодо управління маркетингом компанії на новому ринку

У попередньому пункті було складено приблизний стратегічний план щодо виходу підприємства «VOVK» на новий ринок. Далі надамо обґрунтування необхідності використання кожної з стратегій та виконання наведених в її рамках завдань. Обґрунтування будуть засновані на особливостях діяльності компанії та специфіки нового ринку, що включає соціально-економічні, демографічні та культурні особливості.

Обґрунтування стратегії концентрованого маркетингу для охоплення цільових ринків. Основна ідея даної стратегії полягає в виборі конкретного сегменту і орієнтація діяльності компанії саме на задоволення потреб цього сегменту у певному товарі. Основною перевагою стратегії є вузьконаправленість зусиль компанії, що допомагає найбільш точно задовольнити потребу. Однак при цьому є ризик: компанія не має можливості компенсувати витрати за рахунок іншого сегменту, тому помилки коштують досить дорого. Для підприємства «VOVK» це оптимальна стратегія для охоплення цільових ринків. По-перше, це зменшує суму фінансових вкладень на початку діяльності на новому ринку, так як на чим більше сегментів зорієнтована компанія тим більше необхідно коштів. Отже мінімізує витрати. По-друге, так як компанія невелика, то дана стратегія дозволить обійтися вже наявними трудовими кадрами та не розпилювати діяльність служб по декільком сегментам. Також продукція компанії відповідає одній певній концепції, стилю, ідеї, а отже буде приваблива для певної групи споживачів, котрі розділяють їх. Тобто використання даної стратегії дозволить компанії охопити цільові ринки з мінімальними витратами та змінами у організаційній та виробничій діяльності. Основний ризик тут компенсується за рахунок успішної діяльності на вітчизняному ринку. Основні завдання в рамках даної стратегії направлені саме на чітке та правильне визначення того самого сегменту, на якій буде направлена

діяльність підприємства. Для цього складається портрет цільової аудиторії з розрахунку особливостей продукту компанії та особливостей споживацької поведінки. Саме на основі портрету цільової аудиторії буде будуватися уся подальша діяльність підприємства та комплекс маркетингу.

В результаті дослідження споживачів Німеччини, потрібно взяти до уваги, що основними споживчими цінностями є довіра, лояльність, близькість, якість та безпека. Це основне, що повинна пам'ятати компанія на усіх етапах виходу на ринок: при створенні продукту, при налагодженні каналів збуту, при проведенні маркетингових комунікацій. Саме навкруги даних цінностей повинна будуватися діяльність підприємства.

Обґрунтування стратегії варіації з елементами стратегії модифікації для товарної політики підприємства при виході на новий ринок. Так як продукція підприємства має характерні особливості навкруги яких побудовано бренд, то логічно виходити на новий ринок з вже існуючим продуктом, а не розробляти новий. По-перше, це допоможе уникнути зайвих витрат. По-друге, виділитися з поміж конкурентів за допомогою брендингу. Однак одяг є таким товаром, що потребує певних змін, щоб відповідати фізичним та культурним особливостям споживачів. Так як і українці, і німці відносяться до європейських народностей, то великих відмінностей у рості та загальній побудові тіла не має, але на всяк випадок, рекомендується провести відповідне дослідження. На основі отриманих результатів буде прийматися рішення, щодо необхідності зміни крою або розмірної сітки продукції. Також, потрібно брати до уваги певні споживацькі переваги щодо стилю. Наприклад, німецькі жінки відають перевагу простим та лаконічним образам. Продукція компанії відповідає даній потребі, але можливо необхідно буде переглянути питання щодо принтів. «VOVK» активно використовує квітковий візерунок, який є не настільки популярний серед німок. Саме у даній ситуації потрібно буде використати певні варіації, направлені на пристосування принту до споживчих потреб. Можна зробити флористичний візерунок більш лаконічним або використовувати його не у основній частині

виробу, а в якості обробки. Елементи модифікації проявляться через намагання відповідати вимогам якості та екологічності. Тут треба зазначити, що для німців значення, в першу чергу, має не бренд а якість. Тобто споживачі лояльні до бренду у тій мірі, в якій він надає якісний товар та відповідає споживчим цінностям. У цьому випадку близько 60% населення готові купувати одну й ту саму марку кілька разів.

Також, щодо моральних та споживчих цінностей, серед німців досить поширена ідея екологічної свідомості. В результаті цього набуло поширення споживання органічних продуктів, вегетаріанство, використання невеликої кількості енергії тощо. Як наслідок, ринок вживаних товарів дуже широко поширений у Німеччині, особливо у великих містах, з економічних, екологічних та соціальних причин. За даними Statista, «26,6 мільйона німців готові платити вищі ціни за екологічно чисті продукти». Дана тенденція означає, що бренди, які дотримуються таких ж самих поглядів та використовують у своїй діяльності соціально-відповідальний маркетинг з ядро вираженим напрямленням на підтримку екології, будуть більш тепло прийняті споживачами. Отже, так як конкуренція на ринку одягу у Німеччині досить висока, типовий німецький споживач може дозволити собі шукати більше, ніж просто високоякісний продукт та невелику ціну, він шукає привід для підтримки. Саме дані особливості німецьких споживачів можуть вплинути на необхідність використання більш якісних та екологічних матеріалів та технологій виробництва, що і є стратегією модифікації.

Обґрунтування стратегія спеціалізації на конкретному сегменті з елементами стратегії наслідування лідера для цінової політики. Спочатку, треба зазначити, що німці досить чуйні до ціни, але встановлення низької ціни не гарантує успіху на ринку. По-перше, так як якість все одно є важливішою. По-друге, зараз в Німеччині проводиться соціальна кампанія направлена на відмову від занадто дешевого одягу. Кампанія представлена відповідними відеороликами та статтями, які призначені підвищити соціальну свідомість та роз'яснюють, що за дешевим одягом ховаються тяжкі умови

праці для робітників третього світу та дуже низькі зарплати. Отже, вихід на ринок з занадто низькими цінами не гарантує успіх, і навіть навпаки може визвати недовіру до виробника. З іншого боку, споживачі досить прагматичні та не схильні до занадто великих витрат та спокійно відносяться до люксових товарів. Тому використання стратегії «зняття вершків» теж неможливе. Беручи до уваги дані факти, а також те, що ціна важлива але не має першочергового значення, рекомендується використовувати саме середній рівень цін наближений до рівня цін найбільш популярних серед споживачів компаній, тобто стратегія наслідування лідера. Привернути увагу споживачів у цьому випадку потрібно не за рахунок ціни, а за рахунок сервісу та якості. Тобто при такій же ціні, як в багатьох, потрібно надати більш якісний сервіс. Саме тому необхідно дослідити ціни на ринку та визначити середню. Так як компанія тільки виходить на ринок, то непогано було б забезпечити фінансовий резерв для форс-мажорних обставин, саме на це і направлене відповідне організаційне завдання в рамках цінової політики.

Обґрунтування стратегії ексклюзивного розподілу для збутової політики. Не дивлячись на те, що продукція компанії не є люксовою, використання даної стратегії є цілком виправданим. Підприємство звикло продавати свій одяг через фірмані магазини і це цілком логічно, так як в компанії існує бренд. Цю практику рекомендується поширити і на новий ринок, адже сучасний стан модної індустрії такий, що виробники одягу, починаючи з масмаркету і закінчуючи модними домами відають перевагу збуту через власні фірмові магазини. Отже стратегія ексклюзивного розподілу буде реалізовуватися саме за рахунок відкриття фірмових магазинів, особисто або по франшизі. Остання потребує створення конкретних вимог та правил щодо організації діяльності та збуту. Це полегшить контроль за діяльністю таких магазинів, що необхідно для підтримання доброго іміджу компанії.

Для сучасного ринку не менш важливим є організація Інтернет торгівлі. Саме тому рекомендується в першу чергу наладити саме цей канал збуту. Він

вимагає менших фінансових витрат ніж реальний магазин, допоможе ознайомити потенційних споживачів з товаром та брендом та почати формувати позитивний імідж.

Прямі Інтернет покупки дуже поширені серед німців. Навіть більше, Інтернет-магазини не тільки стали нормою у Німеччині, країна ще є і найбільшим онлайн-ринком у Європі. З 89% користувачів Інтернетом, 87% роблять у ньому покупки. Тому представлення компанії в Інтернеті дуже важливий етап виходу на ринок. Однак, як і при офлайн торгівлі, тут необхідно враховувати цілий ряд культурних особливостей. Це стосується всіх процесів онлайн торгівлі, починаючи від адреси сайту і закінчуючи оплатою, доставкою та поверненням.

Наприклад, німецькі споживачі дуже недовірко ставляться до необхідності залишати на сайті особисті дані та, зазвичай, не люблять платити заздалегідь. Теж стосується і соціальних мереж. Німецькі споживачі доволі часто використовують їх для формування повного уявлення щодо продукту, і коментарі, залишені іншими користувачами, можуть вплинути на рішення про купівлю. Однак через побоювання щодо збору даних компаніями вони можуть бути пасивними користувачами соціальних мереж.

Крім того, продавців не має дивувати цікавість німецького споживача до юридичних аспектів. Саме тому, рекомендується розмістити на сайті юридичні документи, які б підтверджували правомочність компанії на ведення комерційної діяльності, характеристики продукції тощо. Взагалі, знаки якості, сертифікати, значки та символи також можуть наблизити німецьких покупців до бренду.

Також, якщо говорити про довіру, то німці віддають перевагу перевіреним та визнаним місцевим роздрібним продавцям. Це означає, що міжнародні компанії повинні прагнути до локалізованого веб-сайту з доменом .de, якщо це можливо. Крім того, на веб-сайтах має бути розміщена юридична заява, яка підтверджує власника сайту, також відома як Impressum.

Так як конкуренція на ринку висока, то покупці можуть дозволити собі бути розбірливими та вимогливими у питаннях обслуговування клієнтів та термінів доставки. Щоб виправдати їхні очікування, підприємство повинно бути надійними, швидкими, обережним, безпечним та знати закони Німеччини. Тому, перш ніж розпочинати будь яку комерційну діяльність в країні, необхідно заручитися підтримкою кваліфікованого юриста, який б допоміг у вирішенні юридичних питань.

Якщо, компанія все ж таки змогла продати німецькому споживачу товар, то далі постає питання доставки. Інфраструктура Німеччини має добре розвинену логістичну мережу. Тут є приватизована національна поштова служба (Deutsche Post). Її дочірня компанія DHL відіграє значну роль у європейському судноплаванні. Також, до інших сильних гравців на ринку відносяться компанії myHermes (Otto Group) та DPD.

Найпопулярнішим способом доставки в Німеччині є доставка додому. Їй віддають перевагу 87% населення. Тим не менш, німецькі споживачі відкриті і для альтернативних варіантів доставки, таких як само вивіз з точки видачі та доставка в поштові пункти та поштомати.

Міжнародні інтернет-продавці мають звернути увагу на той факт, що в Німеччині одна з найточніших митних процедур у світі. Тому, якщо вашу посилку затримують на кордоні для подальшого розслідування, то це обернеться додатковими затримками, витратами та невдоволеними покупцями.

Крім того, щоб мати успішну стратегію доставки та продажу, необхідно враховувати високий відсоток повернення у Німеччині. При цьому, німецькі споживачі розраховують, що повернення буде безкоштовним. В результаті компанії необхідно чітко розуміти причини повернення, щоб ефективно керувати процесом продажів. Для профілактики та зменшення відсотку повернень потрібно надавати найбільш повну інформацію на сайті: опис продукції, функціональні характеристики, якість, фотографії високого розширення та з різних сторін, можливість збільшити

зображення, відео товару тощо. Таким чином, споживач точно знатиме, чого очікувати і ймовірність розчарування і повернення продукту зменшиться.

Важливим питанням для електронної комерції є оплата. Німецькі покупці відають перевагу оплаті за допомогою кредитних/дебетових карт (29%), накладеним платежам (26%) та цифровим платежам (22%) (рис.3.9).

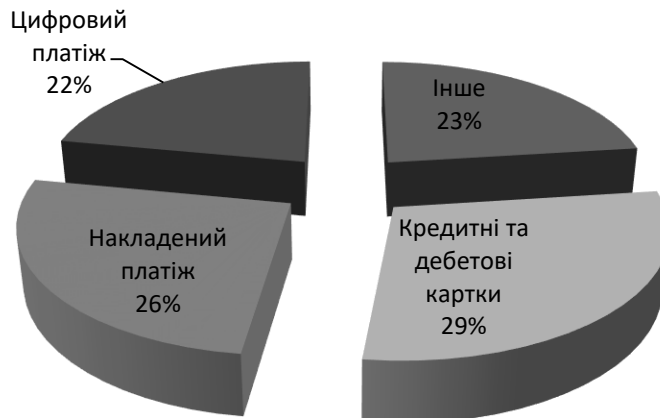


Рис.3.9 Структура платежів за інтернет-купівлі

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 12]

Однак тут знову впливає недовірливість німців, тепер вже у вигляді недовіри щодо факту залишити на сайті дані карток. Тому важливо переконати німецького споживача, що він має справу з безпечною платіжною системою. Взагалі замовляючи товари через Інтернет, німці зазвичай платять згодом. Таким чином, оплата за рахунком, на відміну від передоплати, є досить поширеним явищем.

Інші способи онлайн-оплати, що використовуються в Німеччині, включають PayPal, ELV, GiroPay, Sofortüberweisung, RatePay та післяплату. Все це дуже важливо, так як 25% споживачів готові відмовитися від купівлі, якщо вирішать, що спосіб оплати є ненадійним. До всього цього треба додати, що мобільна електронна торгівля теж зростає у Німеччині, а це означає, що компанія повинна мати належну та оптимізовану версію сайту для мобільних пристроїв.

Обґрунтування стратегії притягування споживачів для комунікаційної політики компанії «VOVK» на новому ринку. Стратегія передбачає направлення маркетингових комунікації саме на кінцевих споживачів. Дана стратегія обрана з оглядом на те, що компанія реалізує товар через власні магазини, а отже повинна сама вести комунікацію з кінцевим споживачем. Навіть, якщо точка відкрита через франшизу, компанія повинна прописати чіткі вимоги до проведення комунікаційної політики, використання POS-матеріалів, мерчандайзингу тощо. Для створення ефективних маркетингових комунікації необхідно дослідити цільову аудиторію, щоб обрати такі інструменти, які здійснять найбільший та відповідний до цілей підприємства вплив. Розглянемо основні інструменти маркетингової комунікації зі споживачами, такі як телебачення, газети, радіо, реклама на транспорті (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Основні інструменти маркетингових комунікацій на ринку
Німеччини

Інструмент комунікації	Характеристика	Основні канали
Телебачення	Може бути національним та регіональним. Обирається те, яке більш повно відповідає цілям компанії. Кабельним чи супутниковим телебаченням оснащені близько 90% домогосподарств. Середній час, котрий німці проводять перед телевізором в середньому понад три з половиною години (223 хвилини). Доходи від реклами на комерційних телеканалах у 2014 році становили 4,4 мільярда євро.	<ul style="list-style-type: none"> – ARD (Assoc. Publ. Broadcasting Of Germany), – ARD / MDR-Mitteldeutscher Rundfunk , – DCTP, – Sport 1 – FFF-Franken Funk Und Fernsehen, – Hamburg 1, – Kabel Eins – N-TV Nachrichtenfernsehen, – Prosieben Media AG, – RTL Television,

Продовження таблиці 3.4

Газети	Існують національні та регіональні. Вплив залежить від обраного типу.	Головні газети: <ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine Zeitung , – Bild Zeitung , – Frankfurter Allgemeine Zeitung.
Пошта	Реклама в поштових скриньках характерна в Німеччині для в дискаунтерів та супермаркетів. Це дає змогу охопити максимум споживачів, але часто вважається небажаною поштою, тобто таким засіб комунікації, швидше за все, буде відхилено.	-
Реклама на транспорті та зовнішня реклама	Поширеною є використання рекламних щитів 4x3, та величезних полотен на будинках, а також реклама на трамваях та таксі. Таким чином досягається значна частина охопту мобільних споживачів.	Лідерами у наданні послуг з розміщення такої реклами є: <ul style="list-style-type: none"> – Ströer Out-of-Home Media AG , – Wall AG (на німецьком мові), – awk Aussenwerbung GmbH , – DSM Zeit und Werbung GmbH , – blowUP media GmbH.
Радіо	Має національний вплив. Близько 80% людей старше 14 років регулярно слухають радіо. Доходи від реклами постійно зростають та наразі складають 780 мільйонів євро.	Основні радіостанції: <ul style="list-style-type: none"> – Saar , – Deutsche Welle, – Deutschland Radio , UnserDing.
Інтернет	Вплив постійно зростає. Більше 89% жителів підключено до Інтернету. Вони проводять у мережі у середньому близько 3-х годин у добу. Доходи від Інтернет реклами постійно зростають.	Лідери ринку: <ul style="list-style-type: none"> – Youtube , – Facebook , – 1 & 1 Mail & Media GmbH.

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 17; 20]

На основі даної інформації підприємство обирає найбільш відповідні канали комунікації, а на основі інформації щодо психологічних особливостей споживачів формується рекламне повідомлення. Необхідно зазначити, що

перш ніж зробити купівлю німецькі споживачі намагаються дізнатися якомога більше про продукт та його аналоги. Згідно з деякими дослідженнями, німецькі споживачі є одними з найвибагливіших у світі. При тому, що споживачі відносно відкриті для продукції міжнародних компаній, іноді перевага може надаватися місцевим, національним та європейським продуктам. Але все одно у центр питання ставиться якість, ціна, прозорість діяльності компанії. Як бачимо, запропоновані для комплексу маркетингу стратегії та відповіді до них завдання є цілком виправдані та відповідають специфіці діяльності компанії та особливостям нового ринку.

Отже при просуванні компанії «VOVK» на ринок Німеччини треба враховувати такі особливості:

1) ціна товару важлива, якість та соціальна відповідальність компанії ще важливіші, бренд не грає великого значення .

2) Використання інтернет-магазину – необхідність.

3) Важливим є розуміння усіх юридичних питань та бази законів.

4) Рівень обслуговування в магазинах дуже важливий.

5) Найбільш ефективною є телевізійна та інтернет реклама.

6) Національними рисами, які можуть здійснити вплив на споживацьку поведінку, є: недовіра, прагнення до безпеки, любов до комфорту, прагматичність. Також потрібно враховувати регіональні відмінності менталітету.

7) На ринку присутня велика конкуренція.

В результаті, компанія «VOVK» повинна при виході на ринок Німеччини зробити наступне:

1) продемонструвати високу якість товару.

2) Завоювати довіру споживачів, шляхом надання найбільш повної інформації про товар, використання безпечної системи для онлайн-оплати продукції, надання повної юридичної інформації щодо діяльності підприємства.

3) Забезпечити високий рівень якості обслуговування та постійний контроль за ним.

4) Внести необхідні модифікації у продукцію, з метою її відповідності споживчим цінностям та перевагам німців.

5) Налагодити відносини з місцевими постачальниками сировини та матеріалів.

6) Налагодити співпрацю з службами доставки та поштовими компаніями.

7) Враховувати при впровадженні комунікаційної політики регіональні відмінності споживачів.

Приділення належної уваги цим моментам може допомогти підприємству «VOVK» успішно вийти на ринок Німеччини та зробити його стартовою площадкою для подальшого розвитку.

Висновки до третього розділу

Компанія «VOVK» має у планах вихід на зарубіжні ринки. І це не дивно, адже вихід на нові ринки є пов'язаним не тільки з ризиками але і у разі успіху дає багато переваг. Однак перш за все необхідно обрати той самий ринок, вихід на який є найбільш оптимальним. З цією ціллю було проведено дослідження світового ринку одягу, виявлені основні тенденції та географічні регіони. В результаті було обрано декілька альтернативних іноземних ринків: Данія, Польща, Німеччина та Литва. Для обрання одного з них було проведено порівняльний аналіз. Ринки порівнювалися за ключовими характеристиками, як то: ВВП, проникнення Інтернету, Рівень купівельної спроможності, наявність комунікаційних бар'єрів, особливості логістики та розташування сировинної бази, темп росту ринку та специфіка споживачів.

В результаті порівняння, для експорту продукції бренду «VOVK» було обрано ринок Німеччини. Передумовами цього стали: наявність власної

сировинної бази, та наявність постачальників, з якими вже є партнерські відносини; досить великий обсяг ринку; низький рівень безробіття; відкритість населення до іноземних компаній; відповідність основних характеристик продукції компанії «VOVK» запитам потенційних споживачів: простота та комфорт; високий індекс купівельної спроможності; стабільний економічний розвиток країни та високий рівень ВВП; високий рівень проникнення Інтернету, що є важливим фактором для здійснення онлайн продажів.

Однак через те, що ринок все одне залишається досить складним для виходу, то компанії необхідна чітка стратегія для кожного з елементів комплексу маркетингу. Після збору та обробки даних щодо особливості німецького ринку одягу було запропоновано обрати наступні стратегії: для охопту цільової аудиторії – стратегія концентрованого маркетингу; для товарної політики – стратегія варіації з елементами стратегії варіації; для цінової політики – стратегія спеціалізації на конкретному сегменті та елементи стратегії наслідування лідера; для збутової політики – стратегія ексклюзивного розподілу; для комунікаційної політики – стратегія протягування споживачів. У роботі було наведено завдання, які необхідно виконати в рамках кожної стратегії, а також обґрунтування кожної з них. Основними завданнями стали: демонстрація високої якості товару; завоювання довіри споживачів; забезпечення високого рівня якості обслуговування та постійний контроль за ним; внесення необхідних модифікацій у продукцію, з метою її відповідності споживчим цінностям та перевагам німців; налагодження відносин з місцевими постачальниками сировини та матеріалів, з службами доставки та поштовими компаніями; врахування при впровадженні комунікаційної політики регіональні відмінності споживачів.

В разі дотримання запропонованих стратегій та виконання завдань, у компанії є шанс успішно вийти та закріпитися на ринку Німеччини, що є

дуже сильною стартовою площадкою для подальшої діяльності на зарубіжних ринках.

ВИСНОВКИ

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства постійно змінюється. У таких умовах процес управління маркетингом компанії стає вкрай необхідним, щоб вчасно і правильно реагувати на такі зміни. Управління маркетинговою діяльністю – це комплексний процес з планування, реалізації та контролю маркетингової програми, яка включає в себе всі складові маркетингу на підприємстві. Основною метою діяльності з управління маркетингом на підприємстві є розробка стратегічних маркетингових програм у відповідності до цілей та місії компанії.

Управління маркетинговою діяльністю підпорядковано певним принципам, як то принцип організаційної поведінки, принцип компетентності керівництва, принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації управління, принцип прибутковості та ефективності. Дотримання цих основних принципів допоможе компанії більш ефективніше управляти маркетингом на підприємстві. Також маркетингова діяльність компанії зазвичай підпорядкована певному підходу, який визначає основні правила та найбільш важливі елементи маркетингової діяльності. В продовж історії розвитку маркетингу було сформовано шість основних концепцій: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу, концепція маркетингу взаємовідносин. Найбільшою популярністю у сьогоденній практиці користуються три останні підходи, так як саме вони ставлять у центр маркетингової діяльності потреби споживача, що є характерним для сучасного маркетингу.

Однак незалежно від того, використовує сучасна компанія концепцію маркетингу, концепцію соціально-етичного маркетингу чи концепцію взаємовідносин, процес управління маркетингом буде складатися з наступних чотирьох етапів: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових

ринків, розробка комплексу маркетингу, практична реалізація маркетингових заходів.

Вплив підприємства на споживача формується на основі базових елементів комплексу маркетингу, як то: товар, ціна, розподіл та просування; які доповнюються в залежності від специфіки діяльності підприємства. При цьому, для отримання ефекту синергії та максимізації впливу на споживача елементи комплексу маркетингу повинні доповнювати один-одного. Саме з цією думкою витікає твердження про необхідність комплексного підходу до управління маркетингом. Тобто всі елементи системи маркетингу, такі як організаційна структура, маркетингові дослідження, аудит маркетингової діяльності, маркетинговий-мікс повинні бути пов'язані між собою та орієнтуватися на досягнення однієї цілі. Комплексна система маркетингу підприємства являє собою внутрішньо організовану по відношенню до зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних та технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей. У такому випадку усі складові елементи діяльності будуть гармонійно взаємопов'язані, що позитивно вплине на успішність функціонування підприємства у ринковому середовищі.

Формування комплексного управління маркетингом на підприємстві стає особливо важливим при виході на новий ринок. Дана стратегія розвитку компанії приваблива так як дає змогу максимізувати прибуток та диверсифікувати ризики. Однак на перших етапах компанія зіткнується з різними бар'єрами, які мають загальну причину - ринок є не стабільною структурою, тому потрібно мати увагу не лише про сучасний його стан але і намагатися вгадати зміни, які відбудуться на ньому у майбутньому.

Процес виходу компанії на нові ринки реалізується за допомогою двох основних стратегій. Перша – це вихід на широкий ринок та конкурентна боротьба з великими корпораціями та підприємствами, які вже знаходяться

на ньому. Друга – пошук незайнятої ніші, та розробка продукту під неї. Однак можна скласти універсальний план з виходу на новий ринок, вне залежності від того, яку стратегію обрало підприємство. Такий план складається з наступних етапів: формування чітких цілей, які компанія хоче досягти у процесі виходу на новий ринок та обирання ринку, який здатен максимально виконати їх; здійснення дослідження обраного нового ринку; прийняття рішення щодо продукції, з якою підприємство буде виходити на ринок та канали розподілу, що будуть застосовуватися; складання плану виходу на новий ринок; зазначення відповідальних за реалізацію стратегічного плану осіб та складання бюджету; реалізація стратегічного плану по виходу на новий ринок та контроль діяльності; оцінка ефективності проведеної діяльності, щодо виходу на новий ринок.

Отже, управління маркетингом на підприємстві є досить важливою задачею та повинно відбуватися комплексно для досягнення поставлених компанією цілей і відповідної позиції на ринку, як вже існуючому, так і новому. Практична реалізація цього процесу була проведена у роботі на прикладі компанії «VOVK». Це досить успішне українське підприємство, яке функціонує на українському ринку одягу.

У бренду «VOVK» є чимало переваг, завдяки якому його продукція стала дуже популярною: обслуговування зразкового рівня, великий асортимент, висока якість продукції, наявність інтернет-магазинів, власне виробництво. Основна ідея та місія компанії це донести до всіх, що made in Ukraine - це якісно, доступно і зроблено зі смаком. Компанія досить успішно функціонує на ринку України і є переможцем багатьох конкурсів. Вона має ряд сильних та слабких сторін, які створюють безпосередній вплив на успішність її діяльності на ринку. До сильних сторін можна навести вже сформований імідж бренд та його пізнаванність, власне виробництво, постійне оновлення асортименту, висока якість товару та використання натуральних тканин, наявність розмірів «сайз плюс». Однак є і слабкі сторони, усунувши які підприємство зможе стати більш

конкурентоспроможним, це низька конверсія сайту, не відповідність більшості рекламних кампейнів сучасним реаліям, сильна залежність від орендодавців та постачальників.

Компанія має непоганий комплекс маркетингу, але певні його елементи потребують доробки та модифікації. Досить добре розвинутою є товарна політика. Компанія має певні принципи щодо процесу виробництва, а її продукція має чітко сформовані характерні особливості. Цінова політика тримається на середньому та трохи вище за середній рівні. Канали розподілу побудовані досить ефективно, продукція продається через фірмові магазини, які мають свій характерний стиль оформлення та досить вдало розташовані. Комунікаційна політика є непоганою, але потребу певної доробки. Не дивлячись на використання багатьох інструментів просування продукції, воно все одно залишається найслабшим елементом комплексу маркетингу. Концентруючи максимальну увагу на особистих продажах, та іноді використовуючи PR, компанія приділяє увагу іншим інструментам за принципом залишку, особливо це стосується реклами.

Основною ціллю компанії сьогодні є розширення мережі студій по всій країні, а у перспективі і вихід на закордонні ринки. Саме з оглядом на цю перспективу у роботі описане управління маркетинговою діяльністю підприємства «VOVK» при виході на новий ринок.

Для обрання закордонного ринку було проведено дослідження світового ринку одягу. Не дивлячись на те, що ринок одягу є досить зрілим, він не перестає рости, завдяки зростаючим та мінливим модним тенденціям в поєднанні зі змінами у роздрібній торгівлі. В результаті було обрано декілька альтернативних іноземних ринків: Данія, Польща, Німеччина та Литва. Для обрання одного з них було проведено порівняльний аналіз за такими характеристиками: ВВП, проникнення Інтернету, Рівень купівельної спроможності, наявність комунікаційних бар'єрів, особливості логістики та розташування сировинної бази, темп росту ринку та специфіка споживачів.

В результаті порівняння, для експорту продукції бренду «VOVK» було обрано ринок Німеччини. Передумовами цього стали: наявність власної сировинної бази, та наявність постачальників, з якими вже є партнерські відносини; досить великий обсяг ринку; низький рівень безробіття; відкритість населення до іноземних компаній; відповідність основних характеристик продукції компанії «VOVK» запитам потенційних споживачів: простота та комфорт; високий індекс купівельної спроможності; стабільний економічний розвиток країни та високий рівень ВВП; високий рівень проникнення Інтернету, що є важливим фактором для здійснення онлайн продажів.

Після збору та обробки даних щодо особливості німецького ринку одягу було запропоновано обрати наступні стратегії: для охопту цільової аудиторії – стратегія концентрованого маркетингу; для товарної політики – стратегія варіації з елементами стратегії варіації; для цінової політики – стратегія спеціалізації на конкретному сегменті та елементи стратегії наслідування лідера; для збутової політики – стратегія ексклюзивного розподілу; для комунікаційної політики – стратегія протягування споживачів. Було зазначено, що при просуванні продукції «VOVK» на ринок Німеччини необхідно брати до уваги наступні особливості: ціна товару важлива, якість та соціальна відповідальність компанії ще важливіші, бренд не грає великого значення; використання інтернет-магазину – необхідність; важливим є розуміння усіх юридичних питань та бази законів; рівень обслуговування в магазинах дуже важливий; найбільш ефективною є телевізійна та інтернет реклама; національними рисами, які можуть здійснити вплив на споживацьку поведінку, є недовіра, прагнення до безпеки, любов до комфорту, прагматичність; на ринку присутня велика конкуренція.

В результаті основними завданнями в рамках запропонованих стратегій стали: демонстрація високої якості товару; завоювання довіри споживачів; забезпечення високого рівня якості обслуговування та постійний контроль за ним; внесення необхідних модифікацій у продукцію, з метою її відповідності

споживчим цінностям та перевагам німців; налагодження відносин з місцевими постачальниками сировини та матеріалів, з службами доставки та поштовими компаніями; врахування при впровадженні комунікаційної політики регіональні відмінності споживачів.

В разі дотримання запропонованих стратегій та виконання завдань, у компанії є шанс успішно вийти та закріпитися на ринку Німеччини, що є дуже сильною стартовою площадкою для подальшої діяльності на зарубіжних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 Trends Styling 2021's Ecommerce Fashion Industry: Growth + Data in Online Apparel & Accessories Market. Common Thread URL: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/fashion-ecommerce-industry-trends> (дата звернення: 14.10.2021).
2. 230 Millionen Kleider in Deutschland fabrikneu vernichtet oder verramscht. Wirtschaft URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article203216646/Bekleidung-Hunderte-Millionen-Textilien-fabrikneu-vernichtet.html> (дата звернення: 15.11.2021).
3. 5 Thesen, warum der deutsche Modemarkt so schwer zu knacken ist . FashionUnited URL: <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/5-thesen-warum-der-deutsche-modemarkt-so-schwer-zu-knacken-ist/2021082042422> (дата звернення: 14.10.2021).
4. A guide to the German fashion market. Fashionunited URL: <https://fashionunited.com/executive/management/a-guide-to-the-german-fashion-market/2021090241914> (дата звернення: 04.11.2021).
5. Apparel Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, And Forecasts. Mordor Intelligence URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-clothing-and-clothing-accessories-stores-market-report-2021-market-is-expected-to-reach-1549-68-billion-in-2025---forecast-to-2030--301262954.html> (дата звернення: 13.10.2021).
6. Apparel, textile and leather industry. Enterprise URL: <https://enterpriselithuania.com/en/business-sectors/apparel-textile-leather-industry/> (дата звернення: 15.10.2021).
7. Armut made in Germany. Zeit Online URL: <https://www.zeit.de/kultur/2019-10/fair-fashion-nachhaltige-mode-textilindustrie-bekleidung> (дата звернення: 15.11.20).
8. Clothing & Footwear Retailing in Denmark: Market Overview – Ken Research. KenResearch URL: <https://www.kenresearch.com/blog/2018/10/clothing->

footwear-retailing-in-denmark-market-overview-ken-research/ (дата звернення: 18.10.2021).

9. Corona verschärft die angespannte Lage. PWC URL: <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/covid-19-versetzt-die-deutsche-modebranche-in-den-krisenmodus.html> (дата звернення: 15.11.2021).

10. Deutschland liefert schädliche Chemikalien für die Modeindustrie. Süddeutsche Zeitung URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/modeindustrie-chemikalien-bundestag-umweltschutz-1.5278987> (дата звернення: 15.11.21).

11. Diese Städte in Deutschland geben das meiste Geld für Mode aus. Vogue URL: <https://www.vogue.de/mode/artikel/deutschland-mode-suchverhalten> (дата звернення: 14.10.2021).

12. E-commerce in Germany. Nordea URL: <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/germany/e-commerce> (дата звернення: 25.10.2021).

13. Entering the sophisticated and stable German market. Drapers URL: https://en.wikipedia.org/wiki/German_fashion (дата звернення: 03.11.2021).

14. Fashion Industry In Poland. BuyPoland URL: <https://buypoland.pl/en/news/fashion-industry-in-poland/> (дата звернення: 17.10.2021).

15. Fashion Statistics Poland. FashionUnited URL: <https://fashionunited.com/statistics/poland/> (дата звернення: 17.10.2021).

16. Fast Fashion Global Market Report 2021. The Business URL: thebusinessresearchcompany.com/report/fast-fashion-market-global-report-2020-30-covid-19-growth-and-change (дата звернення: 12.10.2021).

17. German fashion. Wikipedia URL: https://en.wikipedia.org/wiki/German_fashion (дата звернення: 03.11.2021).

18. German Market Trends. PMG URL: <https://www.pmg.com/blog/german-market-trends/> (дата звернення: 25.10.2021).

19. Germany Clothing Retailing Market Report 2020. Mintel Store URL: <https://store.mintel.com/report/germany-clothing-retailing-market-report> (дата звернення: 16.11.21).

20. Germany: reaching the consumer. Santander URL: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/germany/reaching-the-consumers> (дата звернення: 01.11.2021).

21. Global Clothing and Clothing Accessories Stores Market Report 2021. Cision PR Newswire URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-clothing-and-clothing-accessories-stores-market-report-2021-market-is-expected-to-reach-1549-68-billion-in-2025---forecast-to-2030--301262954.html> (дата звернення: 13.10.2021).

22. Global fashion industry statistics - International apparel. FashionUnited URL: <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/> (дата звернення: 14.10.2021).

23. Kniazieva T., Smerichevskyi S., Atia Walid. Assessment of marketing activity management in territorial units: theoretical-methodological approach. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol 4. No 4. pp. 326-333.

24. Marketing in the US vs Marketing in Germany: Key Differences You Have to Know . D. URL: <https://designingit.com/blog/marketing-in-the-us-vs-germany> (дата звернення: 22.10.2021).

25. Marketing in the US vs Marketing in Germany: Key Differences You Have to Know. Designingit URL: <https://designingit.com/blog/marketing-in-the-us-vs-germany> (дата звернення: 01.11.2021).

26. Mode und Textilien. BMU URL: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/konsum-und-produkte/produktbereiche/mode-und-textilien> (дата звернення: 14.10.2021).

27. Selling to Germany: The Mature Marketplace Attracting Global Sellers. BigCommerce URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/selling-in-germany/#main-characteristics-of-the-german-marketplace-and-consumers> (дата звернення: 25.10.2021).

28. Selling to Germany: The Mature Marketplace Attracting Global Sellers. BigCommerce URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/selling-in-germany/> (дата звернення: 16.11.21).
29. Statista URL: <https://www.statista.com/statistics/1207840/top-apparel-clothes-brands-worldwide/> (дата звернення: 12.10.2021).
30. The State of Fashion 2021: In search of promise in perilous times. McKinsey&Company URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата звернення: 14.10.2021).
31. Top Garment Manufacturing Countries in World-2021. New York Spaces URL: <https://newyorkspaces.com/top-garment-manufacturing-countries-in-world-2021/> (дата звернення: 12.10.2021).
32. Veredlung von Textilien und Bekleidung in Deutschland. IbisWorld URL: <https://www.ibisworld.com/de/branchenreporte/veredlung-textilien-bekleidung/214/> (дата звернення: 15.11.2021).
33. VOVK – історія українського дизайнера, засновника власного бренду елегантного жіночого одягу, аксесуарів. Ves4i.com.ua URL: <https://ves4i.com.ua/VOVK> (дата звернення: 13.09.21).
34. VOVK – це український бренд авторського одягу, створений сімейною парою Тетяною та Віталієм Семенченко. BrandStory URL: <https://brandstory.com.ua/dos-e/VOVK> (дата звернення: 15.09.21).
35. VOVK: як побудувати бізнес з настроєм. PINK.ua URL: <https://pink.ua/VOVK-kak-postroit-biznes-s-nastroeniem/> (дата звернення: 12.09.21).
36. Why Germany's fashion market is hard to crack. Vogue URL: <https://www.voguebusiness.com/consumers/germany-fashion-retail-market-gap-ganni> (дата звернення: 15.10.2021).
37. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. Економіка і управління. 2020. №№31.
38. Вихід на нові ринки: особливості, ризики, рекомендації. Units URL: <https://blog.units.bz/vykhod-na-novye-rynki/> (дата звернення: 12.11.2021).

39. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г.М. Гузенко . Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 227–234.
40. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2021).
41. Експорт одягу з України: Європейський Союз у пріоритеті. UEX URL: <http://www.expert.kiev.ua/ru/eksport-odezhdy-iz-ukrainy-evropejskij-soyuz-v-prioritete/> (дата звернення: 10.10.2021).
42. Експорт одягу Українських виробників. Харківська Торгово-промислова палата URL: <https://www.kcci.kharkov.ua/ru/articles/export.html> (дата звернення: 10.10.2021).
43. Загальна характеристика ринку одягу в Україні. Аналіз поточних тенденцій. InVenture URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok-odezhdy-v-ukraine> (дата звернення: 09.09.21).
44. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020 році. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=76438c62-5e54-4931-ad98-7fe59d004a2a&title=ZovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2020-Rotsi&isSpecial=true> (дата звернення: 16.09.21).
45. Йовановська А. Український бренд VOVK визнаний кращим виробником жіночого одягу цього року. L`Officiel. 2016. №12.
46. Князева Т.В., Шевченко А.В. Організаційно-економічні заходи зовнішньоекономічного регулювання захисту споживчого ринку України. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 2 (76), 2020. С. 161-169.
47. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 332–336.
48. Легпром на експорт. Як розвиваються міжнародні продажі українських тканин, одягу та взуття. НВ Бізнес URL:

<https://biz.nv.ua/experts/legprom-na-eksport-50061158.html> (дата звернення: 10.10.2021).

49. Магія слів для наших речей: аналіз франшиз одягу в Україні. ProConsulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/magiya-slov-dlya-nashih-veshej-analiz-franshiz-odezhdy-v-ukraine> (дата звернення: 15.09.21).

50. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук. К.: НАУ, 2019. 164 с.

51. Мода онлайн: 61% всех интернет-продаж в мире приходится на одежду и обувь. RAU URL: <https://rau.ua/ru/news/onlajn-prodazhy-odezhda/> (дата звернення: 10.10.2021).

52. Огляд ринку одягу в Україні. ММГ URL: <https://www.marketing-ua.com/ru/article/obzor-rynka-odezhdy-v-ukraine/> (дата звернення: 09.09.21).

53. Огляд ринку текстилю в Україні 2020-2021. Гранд-Текстиль URL: <https://grand-textile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/> (дата звернення: 09.09.21).

54. Офіційний сайт: <https://VOVK.com/> (дата звернення: 21.09.21).

55. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 373–382.

56. Поради щодо пошуку баєрів на європейському ринку одягу. Дія URL: https://export.gov.ua/169poradi_shchodo_poshuku_baieriv_na_ievropeiskomu_rinku_odiagu (дата звернення: 09.10.2021).

57. Принципи управління маркетингом. Енциклопедія маркетингу URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/article/a41.htm> (дата звернення: 10.11.2021).

58. Про головну умову актуальності, «хворобу Наполеона» і 300 000 суконь: інтерв'ю із засновницею українського бренду одягу VOVK Тетяною Семенченко. ThePoint URL: <https://thepoint.rabota.ua/o-hlavnom-uslovyu-aktualnomy-mahuu-podzemky-y-bolezny-napoleona-yntervyu-s-osnovatelnytsey->

ukraynsko-ho-brenda-odezhdy-VOVK-tatyanoj-remenchenko/ (дата звернення: 11.09.21).

59. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І 8. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №5.

60. Ринок одягу в Україні: домашні тенденції моди і покупок. ProConsulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-v-ukraine-domashnie-tendencii-mody-i-pokupok> (дата звернення: 09.09.21).

61. С. О. Полковниченко, М. С. Коровінченко, Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. Ефективна економіка. 2021. №6.

62. Стратегії вибору та охоплення цільового ринку. StudMe URL: https://studme.org/42467/menedzhment/strategii_vybora_ohvata_tselevogo_rynka (дата звернення: 14.11.20).

63. Стратегії охопту ринків та ринкових сегментів. Studref URL: https://studref.com/389532/marketing/strategii_ohvata_rynkov_rynochnyh_segmentov (дата звернення: 14.11.20).

64. Стратегія охоплення ринку: вибираємо, зіставляємо, порівнюємо. Комерційний директор URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2091-strategiya-ohvata-rynka> (дата звернення: 12.11.20).

65. Сутність, навколишнє середовище та цілі маркетингової діяльності організації. Управління маркетинговою діяльністю підприємства URL: https://pidru4niki.com/16150116/menedzhment/upravlenie_marketingovoy_deyatelnosti_u_organizatsii (дата звернення: 10.11.2021).

66. Сучасні технології і швейне виробництво. Itailor URL: <https://totalor.ru/sovremennyye-texnologii-i-shvejnoe-proizvodstvo> (дата звернення: 16.09.21).

67. Тетяна Семенченко, VOVK: Цього року відкриємо 10 студій і перезапустити онлайн . RAU URL: <https://rau.ua/ru/ekonomika/razvitie/VOVK/> (дата звернення: 24.09.21).

68. Тренди і нові технології виробництва одягу. Економічна правда. 2020. 08.09.

69. Управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві ТМ "VOVK" . AllBest URL: https:revolution.allbest.ru/marketing/01141101_0.html (дата звернення: 13.09.21).

70. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Автор24 URL:https:spravochnick.ru/marketing/upravlenie_marketingovoy_deyatelnostyu_na_predpriyatii/ (дата звернення: 11.11.2021).

71. Управління маркетинговою діяльністю як системою, процес управління маркетингом. Букліб URL: <https:buklib.net/books/25371/> (дата звернення: 10.11.2021).

72. Чому український бренд VOVK відмовився від поняття магазин в ТРЦ "Район"?. TradeMasterGroup URL: <https:trademaster.ua/news/14503> (дата звернення: 11.09.21).

73. Як правильно ставити та керувати цілями маркетингу в компанії. PowerBranding URL: http:powerbranding.ru/marketing_lessons/kak-pravilno-stavit-i-upravlyat-celyami-marketinga-v-kompanii/ (дата звернення: 08.11.2021).