

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління маркетинговою політикою організації з метою
забезпечення її конкурентоспроможності

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Managing the Organization's Marketing Policy to Ensure its Competitiveness

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.М. Дяченко
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Дяченка Давида Михайловича

1. Тема роботи Шляхи підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на підприємстві

керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти формування маркетингової політики підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність і зміст маркетингової політики підприємства; 1.2 Види маркетингових стратегій підприємства; 1.3 Методи та моделі вибору політики розвитку підприємства;

РОЗДІЛ 2 Дослідження маркетингової діяльності ТОВ ТД «АРТАЛЕКС» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ ТД «Арталекс»; Діагностика конкурентного середовища ТОВ ТД «АРТАЛЕКС»; 2.3. Портфельний аналіз товарного асортименту ТОВ ТД «Арталекс»; РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення процесу формування політики маркетингу ТОВ ТД «АРТАЛЕКС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Фактори, що впливають на ефективність маркетингової політики для ТОВ ТД «Арталекс»; 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс».

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Гуржій Н.М. д.е.н., професор | 01.09.2023 р. | 01.09.2023 р. |
| 2 | Гуржій Н.М. д.е.н., професор | 02.10.2023 р. | 02.10.2023 р. |
| 3 | Гуржій Н.М. д.е.н., професор | 01.11.2023 р. | 01.11.2023 р. |

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | вересень 2023 р. | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | вересень 2023 р. | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | вересень 2023 р. | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | жовтень 2023 р. | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | жовтень 2023 р. | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | листопад 2023 р. | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | листопад 2023 р. | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | листопад 2023 р. | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | грудень 2023 р. | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | грудень 2023 р. | виконано |

Студент

(підпис)

Дяченко Д.М.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Гуржій Н.М.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 82 с., 14 рис., 15 табл., 55 джерел.

Об'єктом дослідження є маркетингова політика підприємства ТОВ «АРТАЛЕКС».

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, розрахунковий.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в реаліях воєнного стану в Україні і відповідної трансформації поведінки споживачів важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення його маркетингової політики. Основними елементами маркетингової політики підприємства є: товарний асортимент, якість та конкурентоспроможність продукції, товарна марка, упаковка та ін.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи маркетингової діяльності. На основі даних фінансові звітності було досліджено діяльність підприємства ТОВ «АРТАЛЕКС», проаналізовано систему маркетингової діяльності даного підприємства, а також запропоновано заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства.

Отримані в дипломній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «АРТАЛЕКС» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНА ЗОНА ГОСПОДАРЮВАННЯ, ТОВАРНИЙ ПОРТФЕЛЬ

ABSTRACT

Qualification work: 82 pages, 14 figures, 15 tables, 55 sources.

The object of the study is the marketing policy of ARTALEX LLC.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the marketing policy of the enterprise under study.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance, calculation.

The relevance of the topic of this qualification work is that in the realities of the martial law in Ukraine and the corresponding transformation of consumer behavior, an important condition for ensuring the competitiveness of the enterprise is the improvement of its marketing policy. The main elements of the company's marketing policy are: product range, product quality and competitiveness, brand, packaging, etc.

During the work, the theoretical foundations of marketing activity were considered. On the basis of financial reporting data, the activity of ARTALEX LLC was investigated, the marketing activity system of this enterprise was analyzed, and measures were proposed to improve the marketing strategy of the enterprise under study.

The results obtained in the thesis can be used by the management of ARTALEX LLC in practical activities and will contribute to the improvement of marketing activities of domestic enterprises.

MARKETING, MARKETING POLICY, MARKETING ACTIVITIES,
MARKETING STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT ZONE, PRODUCT
PORTFOLIO

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1 Поняття, сутність і зміст маркетингової політики підприємства | 10 |
| Управління якістю: сутність, складові та процес управління..... | |
| 1.2 Види маркетингових стратегій підприємства..... | 19 |
| 1.3 Методи та моделі вибору політики розвитку підприємства..... | 26 |
| Висновки до розділу 1..... | 33 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТД «АРТАЛЕКС»..... | 34 |
| 2.1 Організаційно –економічна характеристика підприємства ТОВ ТД «Арталекс» | 34 |
| 2.2 Діагностика конкурентного середовища ТОВ ТД «АРТАЛЕКС»..... | 37 |
| 2.3 Портфельний аналіз товарного асортименту ТОВ ТД «Арталекс»..... | 43 |
| Висновки до розділу 2..... | 55 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ТОВ ТД «АРТАЛЕКС»..... | 56 |
| 3.1 Фактори, що впливають на ефективність маркетингової політики для ТОВ ТД «Арталекс» | 56 |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс»..... | 65 |
| Висновки до розділу 3..... | 73 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 77 |

ВСТУП

На сьогоднішній день велика кількість фахівців визначають як одну з найбільш важливих ролей маркетингу в діяльності організації. Дана тенденція є актуальною для підприємств, що функціонують в будь-якої галузі економіки. Маркетингова діяльність торкається всіх елементів система організації роботи компанії і є ключовим фактором її стратегічного успіху на ринку.

Чітке розуміння всіх елементів маркетингової діяльності організації сприяє успішній реалізації маркетингової політики та отриманню високих результатів господарської діяльності на ринку.

Найбільш значущою задачею маркетингової діяльності підприємства є формування маркетингової товарної політики, яка зможе забезпечити довготермінову ефективну його діяльності. Саме продаж товару і задоволення потреб покупців – мета роботи компанії. Не менш значущим залишається отримання відповіді на питання: щодо виробництва продукції, її кількості та цільового призначення. Обґрунтована маркетингова політика сприятиме отриманню довгострокових конкурентних переваг підприємства на галузевому ринку.

Багато науковців у своїх дослідженнях визнають значущість маркетингової діяльності підприємства. Їх статті доводять, що задля прибуткової діяльності та отримання конкурентних переваг необхідно впроваджувати ефективні маркетингові заходи, приймати виважені управлінські рішення задля забезпечення виробництва високоякісної продукції, її позиціонування та інших складових товарної політики, проводити постійне систематичне оцінювання для забезпечення максимального задоволення потреб покупців у порівнянні з конкурентами. В реаліях війни в Україні деякі підприємства змістили пріоритети щодо ролі аналізу маркетингової діяльності, що актуальність вибору теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження маркетингової політики ТОВ «Арталекс» та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено і вирішено наступні завдання:

- охарактеризовано сутність, значення та основні елементи політики в сфері маркетингу для організації;
- проведено аналіз елементів маркетингової діяльності ТОВ «Арталекс»;
- визначено найбільш впливові чинники маркетингового середовища на результативність роботи досліджуваного підприємства;
- проведено портфельний аналіз стратегічних зон господарювання ТОВ «Арталекс»;
- запропоновано ряд заходів щодо оптимізації товарного портфелю та можливі стратегії ТОВ «Арталекс».

Об'єкт дослідження - ТОВ «Арталекс».

Предмет дослідження – організація маркетингової політики ТОВ «Арталекс».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, стратегічного управління; законодавчі та нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

Методична база дослідження - системний підхід, що дозволив дослідити маркетингову політику та окреслити основні напрямки її вдосконалення. В кваліфікаційній роботі використовувалися методи узагальнення, систематизації, якісного, кількісного та багатofакторного аналізу, порівняння, прийоми економаналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи, експертних оцінок. Інформація оброблялась та аналізувалась за допомогою Microsoft Excel.

Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії

гібридним загрозам національній безпеці», що була проведена Державним університетом інфраструктури та технологій 22 листопада 2023 року в місті Київ.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінок, у тому числі 7 таблиць, 10 рисунків та списку використаних джерел, який налічує 66 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і зміст маркетингової політики підприємства

Сучасні інструменти маркетингу направлені на вирішення завдань щодо раціонального використання ресурсів з максимальною орієнтацією на потреби споживача [11]. Маркетингові заходи сучасної вітчизняної організації направлені на задоволення споживачів та отримання довготермінової купівельної лояльності. Цей сприятиме розробці ефективної маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності на обраному сегменту ринку. З урахуванням того, що процес передбачає послідовність змін у певній закономірності або поетапного розвитку [25], відповідно маркетингова діяльність підприємства є його процесом розвитку та систематичністю заходів щодо задоволення запитів покупців. Маркетинг сучасного вітчизняного підприємства націлений на задоволенні специфічних потреб різних споживачів та залежить від наявності конкуренції на ринку.

Використання дієвих інструментів для просування товарів чи послуг сприяє забезпеченню стійкої конкурентної позиції та фінансової незалежності. В умовах глобалізації держави у світовий економічний простір саме інноваційні технології сприяють просуванню товарів на міжнародний ринок. Сьогоднішнє життя не можливе без сучасних інновацій як в виробничих процесах, технологіях, товарах.

Складні умови воєнного стану, в яких вітчизняні підприємства намагаються забезпечити свою життєздатність, потребують ще більш активного впровадження сучасних маркетингових технологій. В умовах жорсткої конкуренції на ринку підприємствам необхідно створити умови для

забезпечення своєї ефективної діяльності на ринку. В умовах динамічних трансформаційних змін у сучасному бізнес-середовищі один з основних акцентів забезпечення конкурентних переваг переноситься на маркетинг. Це обумовлено тим, що одним із найбільш значущих управлінських рішень для досягнення місії підприємства є отримання прибутку [6].

В сучасних умовах господарювання торговельним підприємствам необхідно розробляти маркетингову політику з урахуванням загальних вимог та порядку діяльності на обраному сегменті ринку. Забезпечення ефективного збуту товарів та послуг в конкурентному середовищі потребує оптимального використання всіх методів та засобів системи маркетингу. Як правило вирішення цього завдання здійснюється шляхом розробки ефективної маркетингової політики.

Розробка маркетингової політики є однією з основних функцій служби маркетингу на підприємстві. Вона окреслює основні завдання та обов'язки служби маркетингу та порядок організації її роботи.

Маркетингова політика підприємства – це ряд маркетингових заходів, які забезпечують ефективну реалізацію маркетингової стратегії [33].

При її розробці необхідне дотримання принципів точності, всебічності, взаємозв'язку та правдивості. Ця політика охоплює внутрішні фактори: продукт, продаж, ціни та послуги. Маркетингова політика включає основні правила на етапах вибору, створення, ціноутворення нових товарів та їх продажу. Маркетингова політика дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення, які сприятимуть оптимізації процесу продажу та зміцненню позицій компанії в обраному сегменті, зростанню прибутків та збільшенню кількості потенційних споживачів, забезпечення переваг в конкурентній боротьбі.

Розробка комплексної маркетингової політики сприяє досягненню наступних стратегічних цілей:

- Ефективна організація роботи маркетингової служби,

- Відображення пріоритетних напрямків реалізації маркетингових заходів,
- Визначення основних вимог до формування маркетингової стратегії підприємства,
- Проведення маркетингових досліджень та сегментації ринку,
- Впровадження ефективної системи маркетингового контролю [18].

Практика свідчить про те, що ефективна маркетингова політика торговельних підприємств в значній мірі залежить від змін в оточенні на обраному сегменті ринку. Високий рівень конкуренції в обраному сегменті ринку вимагає від торговельних підприємств розробки досконалої комунікаційної політики. Ця політика є важливою складовою маркетингової політики підприємства, а також фактором прискорення руху товарів на ринку збуту та збільшення кількості споживачів. Цінова політика в торговому маркетингу – це комплекс заходів, спрямованих на визначення оптимальної ціни на пропоновану до продажу продукцію, забезпечення цінової еластичності на основі аналізу ринкової ситуації [21].

Ефективна реалізація цінової політики в маркетингу забезпечує досягнення наступних стратегічних цілей:

- Збільшити обсяг продажу за рахунок формування конкурентоспроможної ціни на товар або послугу;
- Стимулювання продажу даного товару при підвищенні попиту на конкретний товар або вид послуги;
- Сприяє зменшенню рівня ризикованості появи конкурента з аналогічним твором на ринку.

У маркетингу цінова політика розробляється на основі аналізу ситуації на ринку збуту. В даному випадку використовуються наступні методи формування цінової політики:

- Маршрутизація на вимогу, коли ціна формується з урахуванням двох схожих груп товарів на ринку;
- Маршрутизація на основі вартості, коли ціна адаптується до мети

розширення частки ринку;

- Орієнтація на конкурентів, коли цінова політика направлена на забезпечення переваги над конкурентами на обраному сегменті ринку.

У торговельних підприємствах збутова політика є сукупністю заходів щодо прискорення руху товарів для реалізації і підвищення інтересу споживачів до торгової марки.

Збутова політика повинна включати наступні складові як:

- визначення стратегічних цілей підприємства на сегменті ринку, відображення принципів збутової політики, класифікацію споживачів в обраному каналі збуту, зміст методів збуту, опис місць збуту товарів, порядок роботи з постачальниками та посередниками.

У маркетингу збутова політика має важливе значення для розширення споживацької бази, усунення негативного впливу сезонних змін на процес збуту, підвищення конкурентоспроможності торгової марки в сегменті збуту, диверсифікації сегмента збуту та асортименту товарів [48].

Політика збуту формулює основні вимоги до процесу збуту та забезпечує досягнення наступних стратегічних цілей:

- Посилення культури продажів, що відображає основні вимоги до ефективності продажів для персоналу;
- Встановлення основних правил регулювання та контролю за роботою каналів збуту товарів та послуг;
- Розробка ефективних методів продажу;
- Покращення якості товарів у продажу, процесу надання якісних послуг, порядку пакування, запровадження системи розширення асортименту товарів, різноманітності послуг.

Дуже важливо, щоб збутова політика торговельних підприємств чітко окреслювала правила організації торгових відносин з різними категоріями населення, правильного розміщення каналів збуту, визначення естетичного

оформлення торгового залу, правильного підбору інформації і системи розповсюдження споживачам [33].

Оптовим торговельним підприємствам необхідно орієнтувати свою збутову політику на такі цілі, як налагодження вигідної співпраці з дистриб'юторами, розширення сегменту продажів, формування надійної логістичної системи. В своїй збутовій політиці торговельні підприємства повинні передбачити рекомендації щодо того, які товари та послуги продовжувати продавати, а на які переглянути ціни, вдосконалювати структуру служби збуту. Збутова політика має забезпечувати максимальний обсяг продажу товарів за прийнятними цінами.

На підприємствах з великим товарооборотом зі збутовою політикою детально розробляється асортиментна політика.

Асортиментна політика – це асортимент товарів у продажу з урахуванням потреб ринку, включає діяльність пов'язану з його формуванням. Вона є інструментом регулярного задоволення потреб цільової групи споживачів, і дає змогу оновити склад товарів у продажу та якість послуг, організувати процес продажу відповідно до потреб споживачів [33].

Асортиментна політика оптимізує ризики збутової діяльності торговельного підприємства, сприяє збільшенню кількості покупців.

Зазвичай, комунікаційна стратегія використовується для прискорення руху товарів у сегментах збуту з високою конкуренцією. Вона відображає основні напрямки руху товарів на ринку. Комунікації маркетингової служби – це процес встановлення взаємовигідних відносин з підприємствами торгівлі та сфери обслуговування, з постачальниками і споживачами, оперативний обмін необхідною інформацією. На її розвиток направлені наступні стратегічні цілі:

- Підвищити сприйняття споживачами продуктів та послуг, запланованих продажу за прийнятним цінами,
- Виявити позитивні особливості нових товарів,
- Використання методів стимулювання збуту, запровадження

механізму підвищення рівня обслуговування покупців,

- Робота з потенційним покупцями, в тому числі з визначення порядку вивчення вимог та скарг покупців щодо якості та дизайну товарів, що реалізуються;
- Пожвавлення торгівлі товарами, які не витримали конкуренції, зведення до мінімуму збитків від реалізації цих товарів.

В даній концепції засоби маркетингової комунікації являють собою процес взаємної підтримки один одного. Це надійна гарантія збереження бренду та постійного кола споживачів у конкурентному середовищі [55].

Використання інтегрованої комунікаційної стратегії в маркетингу дає наступні переваги:

- Досягнення ефективного управління маркетингом у прискоренні руху товарів;
- Налагодження довгострокових взаємовідносин зі споживачами, потенційним постачальниками та посередниками;
- Формування максимально точної ціни з урахуванням ситуації в сегменті продажу.

Водночас процес розробки інтегрованої комунікаційної політики є досить трудомістким процесом.

Сервісна політика в трейд-маркетингу – це комплекс заходів щодо створення додаткових зручностей для споживачів у процесі продажу, полегшення процесу продажу. Її розвиток позитивно вплине на діяльність суб'єктів оптової торгівлі, які реалізують великі партії та великих роздрібних торгових комплексів. Сервісна політика визначає умови доставки товарів споживачам або торговим точкам, функції підрозділів, що відповідають за цей процес [39].

Підводячи підсумок, варто відзначити що доцільно при розробці маркетингової політики на підприємствах торгівлі та сфери послуг звернути увагу на такі аспекти:

- Забезпечення формування маркетингової політики не тільки на папері, а як концепцію направлену на підвищенні ефективності маркетингових процесів, що дозволить підвищити відповідальність працівників служби маркетингу;
- Залучення висококваліфікованих фахівців маркетологів до розробки маркетингової політики;
- Комплексне узгодження маркетингової політики з діяльністю інших підрозділів підприємства.

Слід зазначити, що в умовах фінансової кризи розглянуті визначення не враховують специфіку маркетингової діяльності підприємств взагалі та промислових зокрема. На підставі цього визначення сутності «маркетингової політики» потребує подальших досліджень.

Маркетингова трансформація передбачає зміну маркетингових процесів моделі комунікаційного підходу, включаючи стратегії, технології та аналіз, які здатні підвищити ефективність маркетингу та створити нові можливості для організації.

Маркетингова трансформація включає:

- 1) реконструювання, яке передбачає коригування маркетингових моделей та процесів
- 2) реструктуризацію, яка направлена на пербудову організаційної структури та перерозподіл маркетингових ресурсів.
- 3) реінжинирінг, який передбачає модифікацію маркетингових операцій та інструментів, в тому числі використання цифрових технологій та можливостей фахівців з маркетингу.

В епоху цифрової трансформації фахівці з маркетингу повинні мати й цифрове мислення, використовувати технології та данні, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів. Сьогоднішній маркетинг використовує сучасні технології для ефективного реагування на зміни в поведінці споживачів та динамічні зміни в маркетинговому середовищі.

Маркетинг 4.0 сконцетрований на соціальних мережах завдяки швидкому підключенню до Інтернету 5G та доступності сенсорних технологій в маркетингових процесах.

Ключові складові Маркетинг 4.0:

- 1) аналітичні дані щодо інформації про споживачів
- 2) прогнози дані щодо можливих ризиків;
- 3) створення кращого клієнтського досвіду, який переноситься в офлайн;
- 4) посилення ефективності маркетингових заходів для зростання продажів через впровадження чат- ботів для базових запитів з використанням штучного інтелекту для керування знаннями;
- 5) гнучкий маркетинг [65].

Поява нових технологій впливає на процес розробки маркетингових стратегій, оскільки споживачі мають кілька каналів доступу до брендів, обміну інформацією, новинами та досвідом. Коли споживачі вимагають такої інформації про товари або послуги, це призводить до розвитку розширеного збору даних, проведення поглибленого аналізу даних задля допомоги компаніям краще задовольняти потреби споживачів.

Цифровий маркетинг включає маркетинг через цифрові медіа, використання цифрових каналів для спілкування зі споживачами. Це галагоджує двостронню комінкація з споживачами, що призводить до персоналізованої взаємодії, в результаті якої отримані дані можуть бути використані для налагодження взаємодії з майбутніми покупцями. Окрім того, врахування відгуків клієнтів максимізують переваги для споживача.

Саме тому, використання цифрових комунікаційних стратегій для просування товарів через онлайн соціальні мережі має велике значення для стимулювання повторних покупок і підтримки постійних продажів. Це допомагає підтримувати існуючих клієнтів та залучати нових, тим самим збільшуючи частку ринку. Трансформація цифрових комунікаційних

технологій створила нові канали зв'язку, соціальні мережі, веб сайти, які забезпечують інтерактивне двостороннє спілкування.

Стратегії цифрової комунікації, які сприяють просуванню продукту через онлайн соціальні мережі сприяють вірусному маркетингу, який ефективно охоплює цільову аудиторію і зацікавлених покупців, дозволяючи їм самостійно обирати продукт шляхом його пошуку через засоби маркетингової комунікації.

Умови діяльності вітчизняних підприємств безпосередньо пов'язані з високим рівнем нестабільності та невизначеності в зовнішньому середовищі, особливо тих зовнішніх факторів що найбільше впливають на економічні і управлінські процеси торговельних підприємств. Іноді ці фактори є деструктивними, що може призвести до ліквідація з підприємств. Своєчасне впровадження антикризових заходів для системи управління на підприємствах, трансформація основних методів управління в комплексну систему маркетингу сприятиме швидкому подоланню кризи управління. Взаємозв'язок стратегічних і тактичних маркетингових цілей надзвичайно важливий для подолання кризи управління [33].

В умовах воєнного стану більшість підприємств стикнулися з проблемами забезпечення своєї життєздатності. Маркетинговий бюджет став особливо вразливим, оскільки організації більше, ніж будь-коли, зосереджені на короткострокових результатах, а деякі думають лише про виживання. Ось чому під час іпроввадження антикризових заходів доцільно пам'ятати про маркетингові пріоритети що сприятиме отриманню нових можливостей і уникненню помилок.

1.2 Види маркетингових стратегій підприємства

Маркетингова стратегія окремих фірм відрізняється індивідуальністю та оригінальністю. У сучасних умовах вона має комплексний характер, охоплює абсолютно усі напрямки господарської діяльності, і окреслює період до 5 років.

Маркетингова стратегія є складовою всієї політики розвитку підприємства і є основою для розробки політики підприємства. Тобто тільки після розробки маркетингової політики (прийняття рішення про ринки, товари, ціни, способи просування) можна приступити до розробки інших складових політики розвитку підприємства (політики виробництва, політики менеджменту, політики фінансування) [28].

Маркетингова стратегія може бути представлена одним типом політики або їх поєднанням. При цьому можна виділити кілька видів стратегій: політики зростання, політики конкурентної переваги, конкурентні політики.

Найбільш поширеними є політики зростання, які відображають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані з зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія. До даного типу стратегій відносяться такі групи:

1. Політики інтенсивного зростання пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку, коли фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, або веде пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок.

У цю групу входять:

- Стратегія глибокого проникнення, коли компанія робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

- Стратегія ринкової експансії передбачає пошук нових ринків для існуючого товару шляхом виходу на нові сегменти, проникнення на нові географічні ринки і формування нових каналів збуту;

- Стратегія товарної експансії сфокусована на зростання продажів шляхом виробництва вдосконалених або нових товарів з орієнтацією на існуючі ринки. Це можливо шляхом збільшення кількості функцій, покращення якості, розширення товарного асортименту, оновлення однорідної групи товарів. Основні інструменти політики зростання - товарна політика та сегментація [27].

2. Політики інтегрованого зростання передбачає розширення компанії через створення ноокремлюють три типи стратегій інтегрованого зростання:

- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка сконцентрована на зростання компанії шляхом посилення контролю над постачальниками, або розширення зсередини.

- Стратегія прямої вертикальної інтеграції передбачає зростання компанії шляхом посилення контролю над системами розподілу та продажу.

- Стратегія горизонтальної інтеграції – злиття або поглинання однорідних підприємств (конкурентів) [27].

3. Політика диверсифікованого зростання реалізуються коли підприємства вже не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. До неї відносяться стартегії:

- вертикальної диверсифікації, яка включає виробництво нових товарів з сировини для традиційної продукції, або виробництво товарів, які є сировиною для виготовлення традиційних товарів.

- концентричної диверсифікації, яка полягає в доповненні асортименту товарами, які не властиві для підприємства, але можуть користуватися попитом у її покупців. Тобто – це заповнення «ніш», які були створені аналогічними потребами.

- конгломеративної диверсифікації передбачає розширення за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з існуючими, які будуть реалізуватися на нових ринках. Це найскладніша стратегія розвитку [27].

4. Політики цілеспрямованого скорочення передбачає перегрупування сил після тривалого росту або через підвищення ефективності, коли відбуваються кардинальні зміни в економічному середовищі. Її основні стратегії:

- ліквідації – політики скорочення, що здійснюється коли підприємство не може вести господарську діяльність.

- «збору врожаю» передбачає відмову від стратегічних орієнтирів на користь максимальних доходів в короткотерміновій перспективі і використовується до безперспективного бізнесу.

- скорочення передбачає закриття або продаж одного із підрозділів чи бізнесу в цілому для т довгострокової зміни меж ведення бізнесу. Ця стратегія може, коли погано поєднуються між собою виробництва, або коли треба отримати кошти для розвитку або початку нового бізнесу, які відповідають довгостроковим цілям фірми.

- скорочення витрат передбачає пошук можливостей скорочення витрат і реалізацію заходів щодо їх скорочення [37].

М.Портер окреслив три області розробки політики поведінки фірми на ринку. Перша - лідерство з витрат виробництва, передбачає намагання підприємства скоротити витрат виробництва і реалізації товарів до найнижчого рівня. За рахунок найнижчих цін на аналогічну продукцію воно зможе збільшити свою частку ринку. Маркетинг навіть при даній політики не повинен бути високо розвинений. Лідерство за витратами забезпечує надійний захист у конкурентній боротьбі з найменш ефективними фірмами [57].

Друга–диференціації, яка переючає діяльність підприємства на чітко визначеному сегменті, і виходить з потреб не всього ринку, а тільки певних споживачів. В даному випадку підприємство намагається знизити витрати, або впроваджувати спеціалізацію у виробництві товарів [57].

При поєднанні двох підходів повинен бути добре розвинений маркетинг. Диференціація може приймати різні форми: імідж марки, визнану технологічну досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс.

Третя область фокусування, коли підприємство, щоб стати лідером у виробництві повинно налагодити високоспеціалізоване виробництво та маркетинг. Це забезпечує обрання покупцем конкретної марки навіть при досить високій ціні. Цю політику можуть реалізовувати тільки ті організації, які мають високий потенціал для проведення НДДКР та висококласних дизайнерів, систему забезпечення якості продукції та маркетингу. Її мета - задоволення потреб обраного сегменту краще за конкурентів[57].

Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і те і інше, але тільки в рамках цільового сегмента ринку [40].

Важливим критерієм, за яким можуть бути класифіковані політики, є частка ринку. Виходячи з цього виділяють чотири типи конкурентних стратегій:

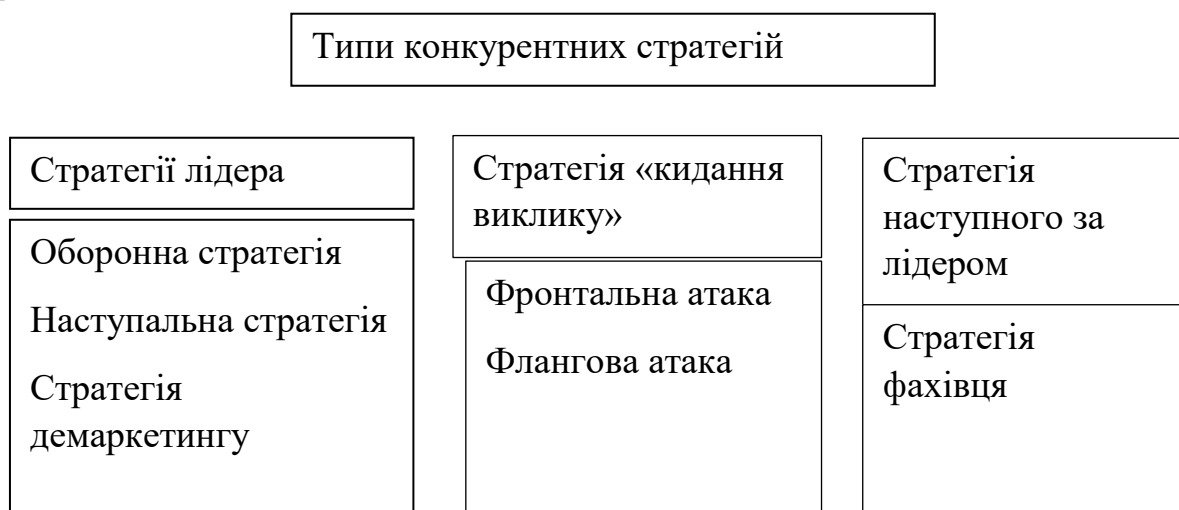


Рисунок 1. 1. – Типи конкурентних стратегій [58-60]

1.. Стратегія лідера направлена на виявлення нових споживачів товару, пропонування нового застосування існуючим товарам або збільшення разового споживання товару. Її основні види:

- Оборонна стратегія передбачає захистити частки ринку та протидію основним конкурентам. Її використають фірмою-новатори після відкриття нового ринку та атак імітаторів.

- Наступальна стратегія передбачає зростання рентабельність шляхом широкого використання ефекту досвіду. Використовується у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага -лідерство за витратами.

- Стратегія демаркетингу передбачає скорочення частки ринку для уникнення звинувачень у монополізмі [59].

2. Стратегія «кидання виклику» – характерні для фірм, які не займають домінуючої позиції. Ця стратегія дає тим більший ефект, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього прийняття зниженої ціни означає дуже великі втрати; фірма, яка «кидає виклик», втратить значно менше, особливо якщо вона невелика. Можливі два варіанти:

- Фронтальна атака – передбачає використання проти конкурента тих же коштів, які той застосовує, не обтяжуючи себе пошуком його слабких місць. Щоб бути успішною, фронтальна атака вимагає значної переваги сил у атакуючого.

- Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він слабкий або погано захищений [58].

3. Політики «наступного за лідером». «Наступний за лідером» – це конкурент з невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями конкурентів. Такі фірми мають на меті мирне співіснування і усвідомлений розподіл ринку. Подібна поведінка найчастіше має місце, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати шкоди всім фірмам. Така поведінка

зовсім не означає, що у фірми не може бути конкурентної політики. Існують чотири головні особливості стратегій ефективно діючих фірм з малою часткою ринку: творча сегментація ринку, ефективне використання НДДКР, сильний керівник, залишатися малим підприємством [60].

4. Політики фахівця. Спеціаліст цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком в цілому. Його мета – стати великою рибою в маленькій річці. Щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна мати достатній потенціал прибутку; мати потенціал зростання; бути малопривабливою для конкурентів; відповідати специфічним можливостям фірми [28].

Характеристика та аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють робити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють один одного. Причому в реальній практиці, як правило, підприємства розробляють і застосовують певну комбінацію стратегій з великої множини можливих.

Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею їх складових елементів – конкурентними позиціями підприємств, їх маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями та кадровим забезпеченням.

Варто зазначити, що маркетингова політика має два основних орієнтири – ринок і продукт. Опорною точкою маркетингових стратегій є продукт (товар). Продуктова складова політики стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а товарна – процесу збуту та реалізації [45].

Процес оновлення продукції, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції;

- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців [34].

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. необхідну кількість товарів відповідної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару (рис.1.2) [49].

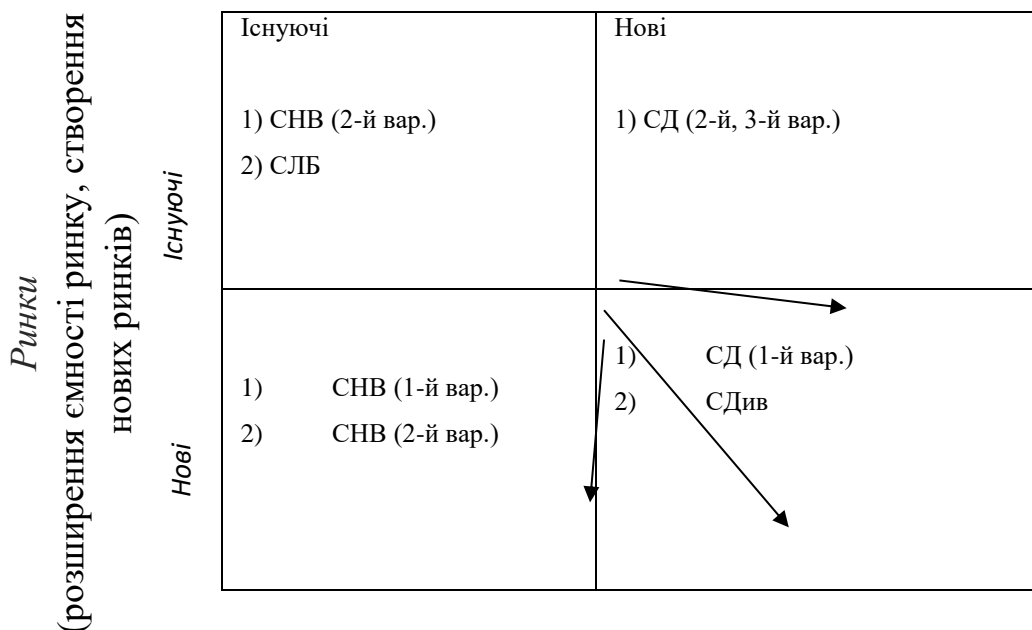


Рисунок 1.2 - Баланс виробничих можливостей підприємства

Дуже вагомим складовим елементом маркетингової політики підприємства є формування ефективної товарної політики підприємства. Від структури асортименту продукції прямо пропорційно залежить процес розподілу сировинних ресурсів підприємства. Лише їх розумне та збалансоване використання дасть змогу запобігти перевитратам сировини та отримати максимальний результат від її використання. Відповідно до розподілу сировини відбувається формування фінансових потоків, які

охоплюють всі аспекти виробництва чи будь-якого процесу на підприємстві [57].

Асортимент продукції, за умови, якщо він визначений не точно (мається на увазі, що відхилення у співвідношеннях товарних груп будуть більші і призведуть до більших втрат, ніж це передбачено), являє собою «бомбу сповільненої дії». Асортимент розробляється, затверджується і йде у виробництво. Після завершення виробничого процесу виявляється, що попит на одну товарну групу нижчий, ніж сподівалися, з причини її моральної старості, оскільки за той період часу, протягом якого товар був у розробці і виробництві, з'явилися аналогічні товари, але вже з новими споживчими якостями. Інша товарна група представлена у надто великій кількості, і попит не зможе перекрити пропозицію [29]. Ще одна товарна група стала нерентабельною в результаті підвищення цін з боку постачальників сировини. І таких варіантів може бути дуже багато, якщо їх не розрахувати і не здійснити заходів по їх запобіганню (зрозуміло, що всього передбачити неможливо, але прогнози стосовно розробки асортименту повинні бути максимально наближені до реальності). А в результаті – нецілеспрямоване використання сировини та матеріалів, втрачені кошти. Час та ресурси, які можна було б використати на підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому, підуть на мобілізацію нового потенціалу, що звичайно не тягне за собою позитивних наслідків [38].

1.3 Методи та моделі вибору політики розвитку підприємства

У процесі вибору політики розвитку перед керівництвом фірми постають три основні питання, пов'язані з її ринковою позицією: які напрями діяльності фірми продовжувати, яких бізнес-одиниць позбутися та на які нові шляхи розвитку варто звернути увагу. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що

менш важливо в нинішній діяльності організації. Крім того, яких би стратегій не дотримувалось підприємство, воно має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Для цього створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу [27].

Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу [16].

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.

Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне поєднання підрозділів чи продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що володіють деяким надлишком капіталу.

Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу і планування портфельних стратегій для визначення зваженої диверсифікації діяльності багатогалузевої фірми. Одним із найбільш важливих напрямків використання результатів портфельного аналізу є прийняття рішень щодо реструктуризації фірми з метою використання можливостей, що відкриваються як усередині фірми, так і поза нею [22].

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу - оцінити становище і перспективи кожного СЗГ у складі портфеля бізнесу фірми [30].

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища СЗГ та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми вирішує наступні основні завдання [8]:

- визначення конкурентних позицій СЗГ фірми;
- розподілення стратегічних ресурсів між СЗГ фірми;
- визначення напрямів стратегічного розвитку СЗГ (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу);
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми;
- здійснення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація та інші дії, пов'язані зі зміною управлінської структури підприємства, розширенням чи скороченням бізнесу) [8].

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці чи продукти можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями як темпи росту продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Розглянемо найбільш відомі методи портфельного аналізу.

1. Матриця «продукт-ринок» (матриця Ансоффа). Ця модель призначена для генерації стратегій в умовах розбіжності між реальним і запланованим розвитком підприємства, коли цілі підприємства неможливо досягти за допомогою колишніх стратегій і необхідно їх скоригувати або шукати нові стратегічні шляхи. Залежно від того, в яке поле матриці потрапляє СЗГ фірми, визначається оптимальний варіант політики його зростання (рис. 1.3).

| | | |
|--------|---|---------------------------------------|
| Товари | Наявні | Нові |
| Ринки | | |
| Наявні | 1. Вдосконалення діяльності (глибоке проникнення) | 2. Ринкова експансія (розвиток ринку) |
| Нові | 3. Товарна експансія (розвиток товару) | 4. Диверсифікація |

Рисунок 1.3. - Матриця Ансоффа [3]

Ця матриця застосовується для оптимального використання ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної політики залежить від рівня насичення ринку та можливостей постійного оновлення виробництва.

Глибоке проникнення обирається, коли СЗГ - це старий товар на старому, але ненасиченому ринку, тому доцільно забезпечити прибуток за рахунок раціоналізації збуту, за рахунок зниження собівартості, покращення якості, реклами, застосування торгових знижок, впровадження дієвих інструментів просування товарів[3].

Стратегія розитку товару впроваджується на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Її перевага - мінімізація ризику, бо ринок відомий і прибуток стабільний за рахунок збереження його частки в майбутньому[3].

Стратегія диверсифікації – це одночасне освоєння нового товару і нових ринків. Її передумовами є бажання мінімізувати ризик, отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях чи піти зі стагнуючих ринків [3].

Матриця Ансоффа проста і сприяє чіткому розмежуванню СЗГ при обранні варіантів стратегій росту.

2. Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group). В її основі лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). Вона дозволяє оцінювати маркетингові можливості зростання, які представлені у матриці темпами зростання ринку і відображають привабливість ринку, і внутрішній потенціал, представлений у матриці часткою ринку (рис. 1.4). [17].

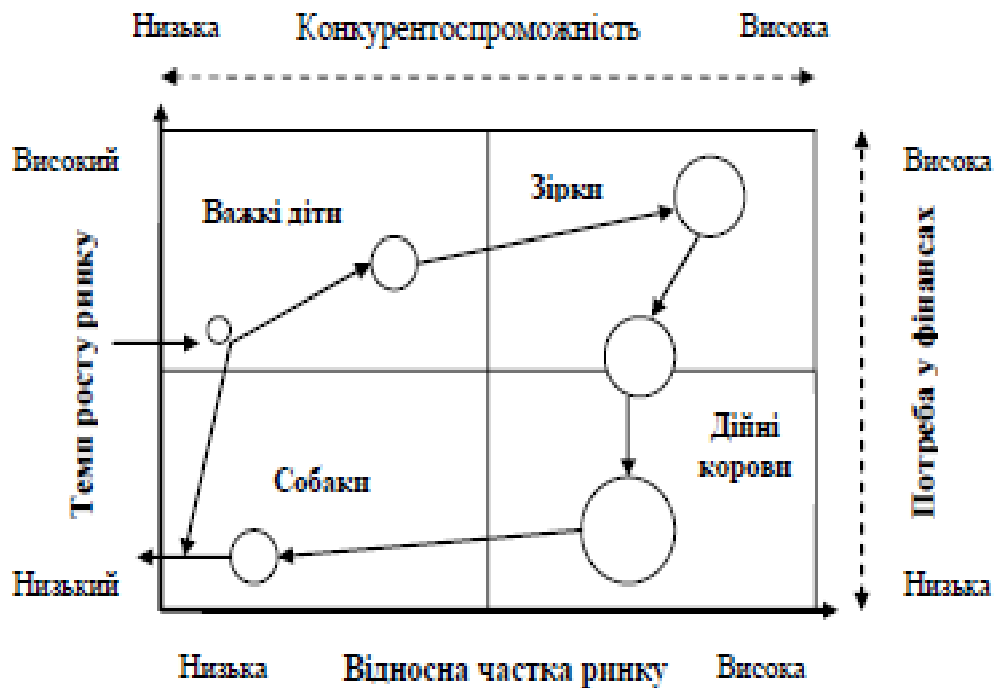


Рисунок 1.4 - Матриця БКГ [17]

«Зірки» – це нові бізнес-області, що мають відносно велику частку ринку та приносять високі прибутки; в них потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область за тим, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. При цьому потрібно намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку [17]. «Дійні корови» – це товарні групи, що забезпечують достатній прибуток

для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції, існують при мінімальних вкладеннях; потік готівки добре збалансований [17].

«Важкі діти» –ці бізнес-області конкурують у зростаючих областях, але займають відносно невелику частку ринку, що призводить до необхідності зростання інвестицій для захисту своєї позиції на ринку та виживання на ньому [17]. «Собаки» –ні прибутку, ні суттєвої частки на ринку не мають, і потребують зростання витрат; треба або скорочувати, або ліквідувати [17].

3. Матриця McKinsey – General Electric. Інший різновид портфельної матриці, що одержала назву «екран бізнесу», була розроблена консультативною групою Мак-Кінсі на замовлення корпорації General Electric і являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ. Відмінні особливості матриці Мак-Кінсі полягають у зміні показників, що утворюють матрицю: замість темпу росту ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Кожний показник оцінюється за тримірною шкалою – низький, середній, високий (рис.1.5) [45].

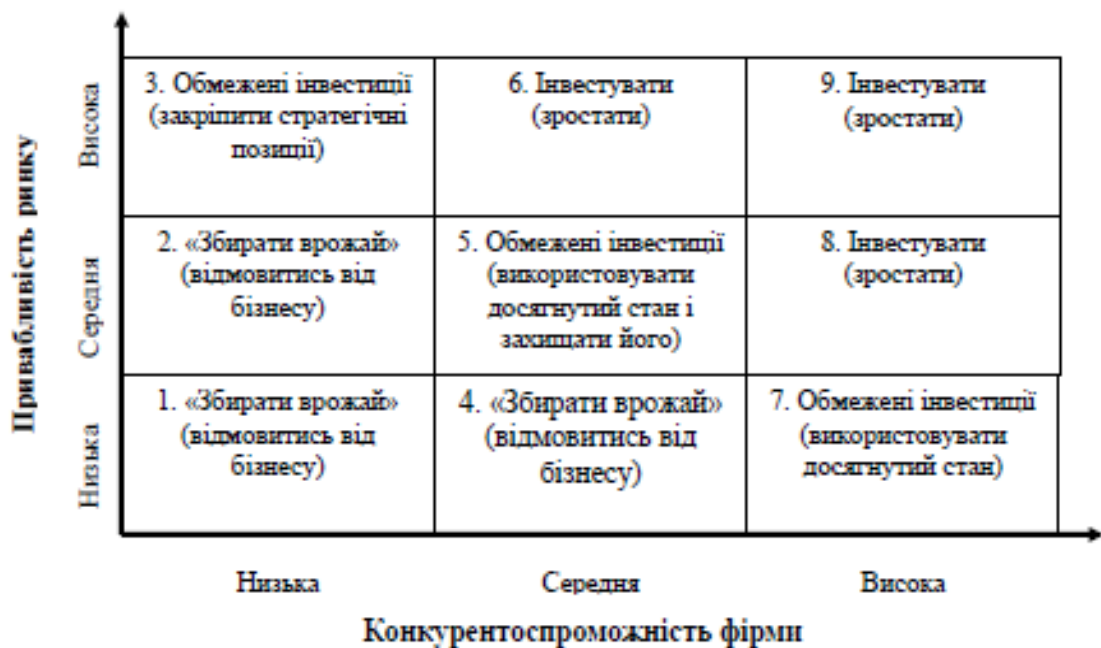


Рисунок 1.5 - Матриця Мак-Кінсі [45]

Кожен з квадрантів додатково поділяється на три зони залежно від кількісного значення отриманої оцінки по кожній осі (0-2, 2-4, 4-6). Для кожної зони визначено рекомендації, які доцільно врахувати при розробці майбутньої політики (рис. 1.5).

Перевагами портфельного аналізу – можливість збалансування напрямків діяльності підприємства з урахуванням привабливості ринку і конкурентного потенціалу, допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів підприємства на маркетингові заходи для досягнення цілей підприємства на довготерміновому періоді.

Висновки до розділу 1

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань поняття політики, всі дослідники погоджуються, що мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б організації високу прибутковість.

Маркетингова стратегія кожного підприємства є індивідуальною та оригінальною. Вона охоплює всі напрями діяльності фірми і розраховується на довгостроковий період. Маркетингова стратегія може бути представлена одним типом політики або їх поєднанням.

Ключовим етапом планування маркетингової політики є портфельний аналіз. У процесі вибору політики розвитку, перед керівництвом фірми постають три основні питання, пов'язані з її ринковою позицією: які напрями діяльності фірми продовжувати, яких бізнес-одиниць позбутися та на які нові шляхи розвитку варто звернути увагу.

Для ефективного вирішення цих питань створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу, до яких відносяться матричні методи портфельного аналізу. До найбільш відомих і визнаних належать: матриця Ансоффа, тривимірна модель Абея, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Мак-Кінсі, матриця SPACE.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТАЛЕКС»

2.1 Організаційно –економічна характеристика підприємства ТОВ «Арталекс»

Підприємство «Арталекс» працює на текстильному ринку в Україні з 1998 року. Основний напрямок підприємства – це оптовий продаж махрових та текстильних виробів для готелів, санаторіїв, та роздрібних операторів по всій Україні.

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю "Торгівельний Дім "АРТАЛЕКС" (ТОВ ТД "АРТАЛЕКС").

Види діяльності по КВЕД:

- Код КВЕД 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу;
- Код КВЕД 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами;
- Код КВЕД 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Код КВЕД 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами (основний);
- Код КВЕД 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах [36].

Підприємство виробляє текстильні вироби під власною торговою маркою «АртАлекс». Також підприємство виконує виробничі операції:

- Вишивка на махрових виробах за допомогою виробничої машини “Brother”;
- Пошив постільної білизни на замовлення;
- Виготовляє продукцію з логотипом замовника.

За 2020 рік обсяг реалізації склав 170271,9 тис.грн., в т.ч. ПДВ - 34103,5тис.грн., собівартість реалізованої продукції - 134523,4 тис.грн., дохід - 22699,9тис.грн.

Постійними партнерами та замовниками на сьогоднішній день є більш ніж 40 готелів та санаторіїв по Україні, оптові продавці, магазини по всій території України.

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна (див. рис.2.1) Директору підприємства підпорядковуються: завідувач складом, завідувач виробництвом, логіст та головний бухгалтер. Також безпосередньо директору підприємства підпорядковується весь технічний персонал який складається із 2 осіб [36].

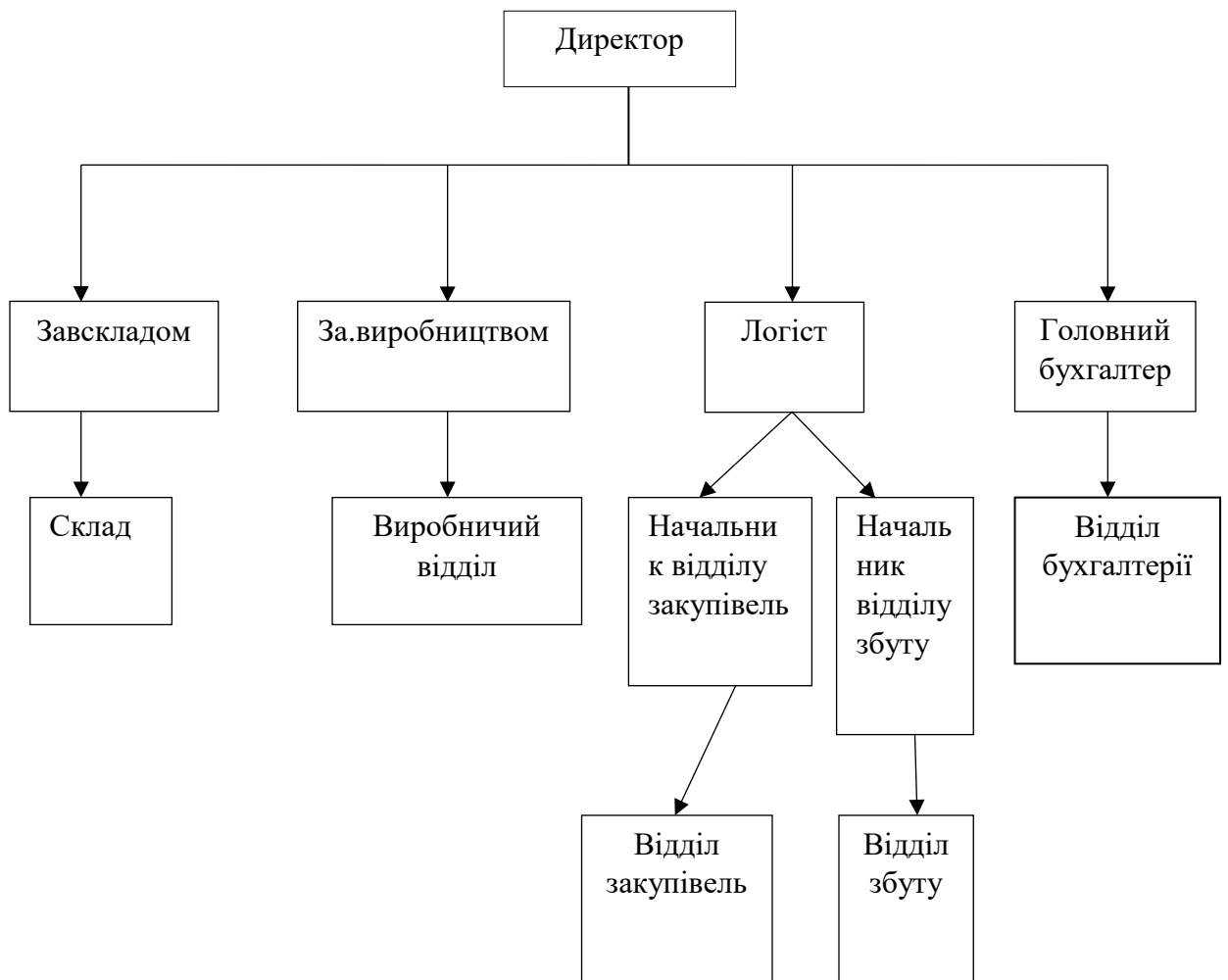


Рисунок –2.1 Організаційна структура ТОВ «ТД «Арталекс»

За даними обліку на період кінця 2021 року середньорічна кількість спіробітників - 25 осіб. Фонд оплати праці, порівняно з 2020 роком, зменшився на 137 тис.грн. і склав 2014,5 тис.грн. Основною причиною зменшення фонду заробітної плати є зменшення кількості працівників підприємства.

Кожен відділ підприємства пов'язаний з іншим, вони розділені функціонально, але жоден відділ не підпорядковується іншому, вони працюють у взаємодії.

Результати проведеного PEST-аналізу, ТД «Арталекс» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз ТД «Арталекс»

| Політичні фактори | | Вплив економіки | |
|---|---|--|---|
| Зміна чинного законодавства | 5 | Зростання рівня інфляції; | 5 |
| Зростання лобювання інтересів великих підприємств; | 4 | Динаміка ставки фінансування; | 3 |
| Наявність корупції в органах державної влади; | 3 | Зростання податкового навантаження; | 4 |
| Повномасштабне вторгнення росії в Україну; | 4 | Падіння платоспроможності покупців; | 5 |
| Близькість Запорізького регіону до лінії фронту. | 5 | Розширення каналів дистрибуції; | 2 |
| | | Зростання курсу валют; | 4 |
| | | Збільшення витрат на енергоносії, транспортування, ціни постачання, конкурентних цін | 5 |
| Соціокультурні тенденції | | Технологічні інновації | |
| Диспропорції в структурі доходів та витрат; | 2 | Впровадження конкурентних технологій; | 2 |
| Клієнтоорієнтованість | 4 | Діджиталахвція економічного середовища; | 3 |
| Впізнаваність бренду, бездоганна репутація компанії | 2 | Неврегульованість прав інтелектуальної власності; | 1 |
| Ставлення покупців до компанії; | 3 | Науково-технічний прогрес; | 1 |

В таблиці представлені фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на стан та діяльність фірми. Кожен фактор оцінено за ступенем впливу даного фактора.

Дані проведеного аналізу, що представлені в таблиці 2.2 дозволяють зробити висновок, що:

1. Зміна законодавства щодо малого та середнього бізнесу дає як ризики, так і можливості для розвитку бізнесу.
2. Воєнний стан в країні є загрозою для компанії, що призводить до інфляції, знецінення гривні, підвищення курсу валют та цін постачальників.
3. У ТОВ ТД «Арталекс» побудовані надійні та довірливі взаємовідносини з покупцями.
4. Розширення каналів дистрибуції сприятиме розширенню присутності продукції ТОВ ТД «Арталекс» на ринку.

Все вище перераховане може спричинити розпад команди підприємства, саме тому керівництву доцільно зосередитися на зміцненні внутрішнього середовища, провести ряд заходів team-building, що сприятиме зміцненню командного духу в досліджуваному підприємстві.

2.2 Діагностика конкурентного середовища ТОВ «АРТАЛЕКС»

Тенденції в галузі текстильної та легкої промисловості в Україні являються незадовільними. Загострення конкуренції як на світовому, так і на вітчизняному ринках, проблеми екології, економії енергії спонукають виробників та науковців текстильної технології з метою формування асортименту та виготовлення текстильних товарів, які б ґрунтувались на

з'ясуванні потреб певних груп споживачів і відповідали вимогам національних та міжнародних стандартів.

Аналіз сучасного стану текстильних підприємств показує, що для виготовлення конкурентоспроможної продукції необхідно максимально знизити собівартість текстильних матеріалів, зберігаючи при цьому весь комплекс споживних властивостей готових виробів на рівні, регламентованому стандартами. Саме тому багато підприємств відмовляються від використання дорогих імпортованих препаратів в оброблювальному виробництві, а також гарячої води і пари [17].

Виготовлення якісних виробів на підприємствах забезпечується системою управління якістю та залежить від багатьох чинників. До основних слід віднести:

- забезпеченість сировинними ресурсами (волокнами, пряжею, нитками, барвниками, текстильно-допоміжними речовинами тощо);
- обґрунтованість технологічних режимів виробництва та оброблення текстильних матеріалів, наявність прогресивного технологічного обладнання;
- впровадження останніх досягнень науки і світового досвіду в практику текстильного виробництва та кваліфікацію інженерно-технічних працівників;
- якість нормативної і проектної документації, в якій регламентується вимоги до формування асортименту, основних споживних властивостей та рівня якості продукції, обґрунтованість вибору методів оцінювання й контролю якості тканини та їх основних споживних властивостей, які забезпечували б отримання повної й об'єктивної інформації доступними й ефективними засобами [22].

Серед основних чинників, що впливають на конкурентне середовище Торгівельного Дому «Арталекс» можна виділити наступні:

- надання аналогічних послуг конкурентами (вишивка на замовлення на готових виробках);
- ціновий рівень аналогічної продукції;
- співпраця з замовниками ТД «Арталекс» [47].

Серед конкурентів Торгівельного Дому «Арталекс» у місті Запоріжжя можна виділити наступні:

1) ТОВ «Южпромсервіс»

Адреса: 69083, м. Запоріжжя, 39ул.. Восточна, 8-а

Телефон: 996230

Веб-сайт: <http://www.ups1994.narod.ru>

Види діяльності: постільні приналежності, рушники, одяг, аксесуари, побутові послуги населенню (пошиття, чищення одягу ...) [49].

2) ПП Лещіна Елла Петрівна, салон «VIVA», «ВІВА»

Адреса: 69035, м. Запоріжжя, 39ул. Леніна, 147

Телефон: 2132222 – салон «VIVA», універмаг «УКРАИНА», 3-й

поверх

Веб-сайт: <http://www.viva.zp.ua>

Види діяльності: постільні приналежності, рушники, килими, сувеніри, посуд, кухонні і столові приналежності [48].

3) ТОВ ПТК «КВАНТ-ПЛЮС»

Адреса: 69117, м. Запоріжжя, 39ул.. Автопаркова, 10

Телефон: 2173007

Веб-сайт: <http://www.kvant-plus.zp.ua>

Види діяльності: постільні приналежності, рушники, абразивний інструмент і матеріали, посуд, кухонні і столові приналежності [50].

4) ПП ПОЛЯЧЕНКО П. С., «ПУШИНКА», АТЕЛЬЄ «МАЙСТЕР»

Адреса: 69002, м. Запоріжжя, 39ул.. Запорізька, 38-а

Телефон: 2123816

Веб-сайт: <http://www.pushinka.newmail.ru/>

Види діяльності: постільні приналежності, рушники, побутові послуги населенню (пошиття, чищення одягу ...) [51].

Перечисленні вище підприємства виділені як конкуренти Торгівельного Дому «АртАлекс» по наступним ознакам:

- основні види діяльності (продаж текстильних виробів, рушників, халатів);
- знаходження у межах одного міста (м. Запоріжжя).

ТОВ «Южпромсервіс» займається виробництвом постільної білизни та столової білизни різноманітних розмірів. Уся їх продукція виготовляється у відповідності з державними стандартами. У продаж поступають комплекти постільної білизни, що включають простирadlo, підодіяльник та дві наволочки, також компанія випускає рушники, але в основному столові. Можливе пошиття постільної білизни під замовлення індивідуальних нестандартних розмірів.

Салон «Віва» займається продажем килимів, килимків для ванної кімнати, постільної білизни, м'яких іграшок, картин, рушників, покривал, одіял, скатертин, наволочок, подушок, пледів, серветок. Салон «Віва» пропонує у своєму асортименті сорок дев'ять видів різних рушників як банних, так і для обличчя та кухні. Оскільки фірма не займається виробництвом товарів, а лише продає готову продукцію, яку вона замовляє з Туреччини, то можливість виробити продукт на бажання клієнта - відсутнє.

Реалізація продукції відбувається прямо у салоні «Віва», що розташовується у центрі міста. Поставки продукції йдуть напряму від перевізника з Туреччини у салон.

На рис.2.2 представлена діаграма, що показує частку усіх перелічених вище учасників текстильної галузі у Запорізькій області.

Оскільки інформація щодо попиту на продукцію кожної з компаній, кількості реалізації товару відсутня – критерієм для побудови кругової

діаграми стали показники фінансової активності підприємств, зокрема стаття звіту про фінансові результати під назвою Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Оскільки товари компаній дещо відрізняються, а виручка від реалізації показує річний результат з продажу усієї продукції/послуг компанії, то дані кругової діаграми слід розцінювати як умовний показник частки самої компанії на ринку текстилю.

До бар'єрів входження на ринок текстилю у місті Запоріжжя можна віднести наступні:

- нестратегічні фактори текстильного ринку: характеристики галузі, обумовлені технологічними особливостями, характером переваг споживачів, кон'юктурними тенденціями, конкуренцією на регіональному;
- стратегічні поведінкові бар'єри (ціноутворення, яке обмежує входження нових гравців на ринок, обсяги дослідницьких та інноваційних витрат, кількість запатентованих товарів, вертикальна інтеграція і диференціація продукту) [36].

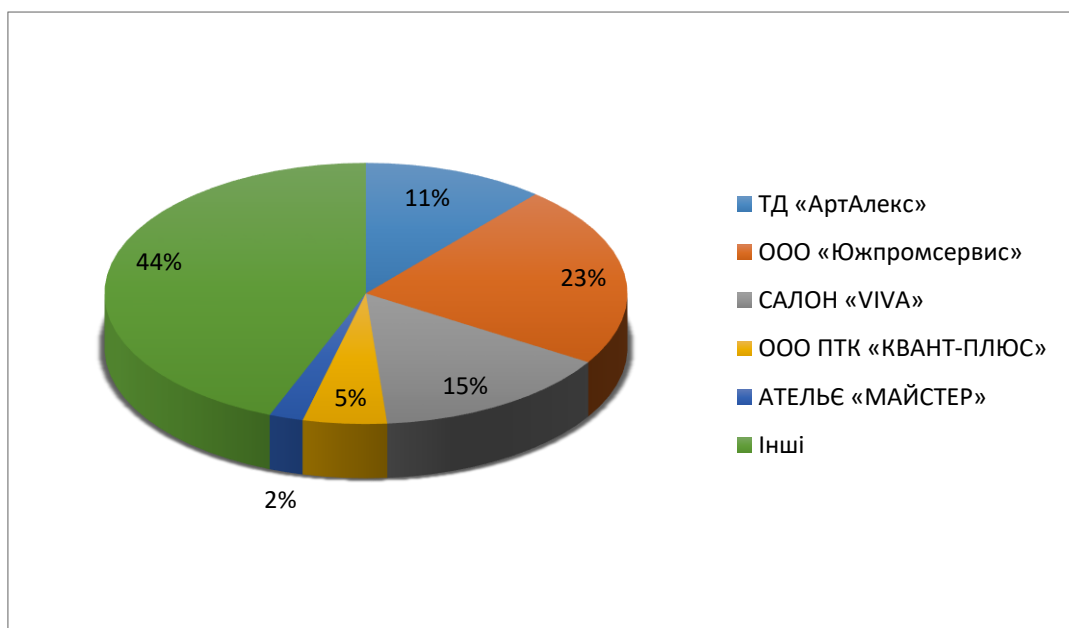


Рисунок 2.2 - Частка підприємств на текстильному ринку м. Запоріжжя

Нові гравці входять на ринок текстильної продукції, який Дж. Бейна характеризує як ринок з неефективними бар'єрами для входу, оскільки основін гравці за допомогою методів цінової та нецінової політики перешкоджають їх входу [2].

Для оцінки ефективності реалізації товарних груп доцільно скористатися АВС-аналізом. Його мета – окреслення пріориттених напрямиів діяльності та зосередження зусиль на найбільш значущих елементах.

В таблиці 2.2 представлені обсяги продажів кожної товарної групи та їх питома вага в сумарному обсязі продажів.

Таблиця 2.2 - Обсяги продажів ТОВ «Арталекс»

| Товарна група | Об'єм продажів 2021 р. | | Питома вага в сумарному обсязі продажів, % | |
|----------------------------------|------------------------|----------|--|------------|
| | шт. | тис.грн. | за ціною | за обсягом |
| Порт'єри (Т1) | 88,4 | 9908,8 | 5,0 | 8,8 |
| Покривало (Т2) | 107,9 | 11506,5 | 7,1 | 10,5 |
| Підковдра (Т3) | 127,4 | 11491,9 | 7,2 | 12,9 |
| Наволочка (Т4) | 93,9 | 18752,6 | 6,1 | 8,7 |
| Банний рушник (Т5) | 156,7 | 11588,3 | 11,9 | 17,1 |
| Простирадла (Т6) | 101,1 | 14105,1 | 13,9 | 10,2 |
| Комплект махрових рушників (Т7) | 163,1 | 12119,2 | 14,1 | 16,9 |
| Комплект постільної білизни (Т8) | 111,9 | 28999,9 | 34,1 | 12,1 |
| Всього | 1923,7 | 370271,9 | 100 | 100 |

Групування товарних груп за питоною вагою за наростаючим підсумком. Після цього відносимо товарну групу до групи – «А», «В» чи «С». Продукція групи «А» забезпечує підприємству до 50% збуту, тобто становить до 20% обсягу продажу у вартісному вираженні. Асортиментні групи «В» забезпечують до 25% збуту, «С» – від 25%.

За проведенням АВС-аналізом товарного асортименту ТОВ ТД «Арталекс», результати якого наведені в таблиці 2.3., група «А» -простирадла

та комплекти постільної білизни, група «В» - комплекти махрових рушників та банні рушники, група «С» - портъери, покривала, підковдри та наволочки.

Таблиця 2.3 - ABC-аналіз товарного портфелю ТОВ «Арталекс»

| Товарна група | Об'єм продажів, тис.грн. | Питома вага товарної групи в загальному товарообігу, % | | Групи | | |
|---------------|--------------------------|--|--------------|--------|-------|-------|
| | | за вартістю | за кількістю | Ціна | Обсяг | Група |
| T8 | 9908,8 | 31,7 | 11,7 | 43,4% | 23,1% | А |
| T6 | 9752,6 | 44,5 | 23,1 | | | |
| T7 | 11491,9 | 61,9 | 33,9 | 257,8% | 33,5% | В |
| T5 | 11506,5 | 72,9 | 69,9 | | | |
| T3 | 19588,3 | 89,1 | 79,8 | 24,1% | 43,4% | С |
| T4 | 24210,7 | 91,2 | 77,9 | | | |
| T1 | 122869,2 | 95,5 | 89,2 | | | |
| T2 | 56861,7 | 100 | 100 | | | |
| Сума | 170271,9 | | | | | |

До групи «С» належить половина асортиментних груп товарного портфелю підприємства. Ці товарні групи не забезпечують отримання значних обсягів доходів для підприємства, але потребують значного обсягу витрат для їх реалізації. При цьому варто мати на увазі, що не обгрунтоване зменшення асортименту товарних груп «С» спричинить перехід інших груп до цієї категорії, що спричинить погіршення результативності діяльності підприємства [44].

2.3. Портфельний аналіз товарного асортименту ТОВ ТД «Арталекс»

З метою розробки обгрунтованої маркетингової стратегії ТОВ ТД «Арталекс» доцільно проести оцінку ефективності окремих стратегічних зне господарювання (СЗГ) для прийняття дієвого стратегічного рішення щодо свого подальшого розвитку, викорситавши для цього матричні методи портфельного аналізу.

Найпоширенішим метоом портфельного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Її ми використовуємо для оцінки можливостей стратегічних зон господарювання ТОВ «Арталекс».

Для побудови даної матриці використовуються два показника: відносна ринкова частка СЗГ і темп зростання ринку. Темпи зростання ринку розраховуємо за даними Держкомстату України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Темпи росту ринку складу товарного портфелю ТОВ «АРТАТЕЛЕКС»

| № п/п | Товарна група (СЗГ) | Об'єм продажів на ринку області, млн.грн. | | Темп зростання ринку, % |
|-------|----------------------------------|---|---------|-------------------------|
| | | 2020 р. | 2021 р. | |
| 1 | Портъери (Т1) | 149,8 | 89,2 | -49,1 |
| 2 | Покривало (Т2) | 119,9 | 58,1 | -49,9 |
| 3 | Підковдра (Т3) | 123,9 | 138,0 | 10,5 |
| 4 | Наволочка (Т4) | 89,0 | 75,1 | -16,0 |
| 5 | Банний рушник (Т5) | 159,1 | 170,0 | 12,1 |
| 6 | Простирадла (Т6) | 176,0 | 208,1 | 20,0 |
| 7 | Комплект махрових рушників (Т7) | 186,9 | 220,9 | 19,1 |
| 8 | Комплект постільної білизни (Т8) | 206,1 | 227,9 | 7,1 |

Відносна частка ринку для кожного виду продукції відображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Відносні частки ринку товарних груп асторименту ТОВ «АРТАЛЕКС»

| Групи товарного портфелю (СЗГ) | Частка ринку, % |
|--------------------------------|-----------------|
| Портъери (Т1) | 0,19 |
| Покривало (Т2) | 0,41 |
| Підковдра (Т3) | 0,13 |
| Наволочка (Т4) | 0,16 |

| | |
|----------------------------------|------|
| Банний рушник (Т5) | 0,19 |
| Простирадла (Т6) | 0,17 |
| Комплект махрових рушників (Т7) | 0,11 |
| Комплект постільної білизни (Т8) | 5,11 |

Визначаємо діапазон зміни розмірів ринків збуту ТОВ «Арталекс».

Прогнозоване значення ринку збуту для ТОВ «Арталекс» - 15,4%, а максимальний – 28,1%, а діапазон зміни розміру ринку - від -28,1% до 15,4%. Його відкладаємо по вертикалі матриці, а по горизонталі - відносну частку ринку продукції підприємства.

Кожну СЗГ ТОВ «Арталекс» розташовуємо на полях матриці у відповідності до показників відносної ринкової частки та темпу росту ринку збуту. Позиція СЗГ у матриці - це коло, діаметр якого визначається часткою його обсягів продажів в загальному обсязі продажів підприємства за даними таблиці 2.5.

Використовуючи вищезначені показники було побудовано матрицю Бостон консалтинг груп ТОВ «Арталекс» (рис. 2.3).

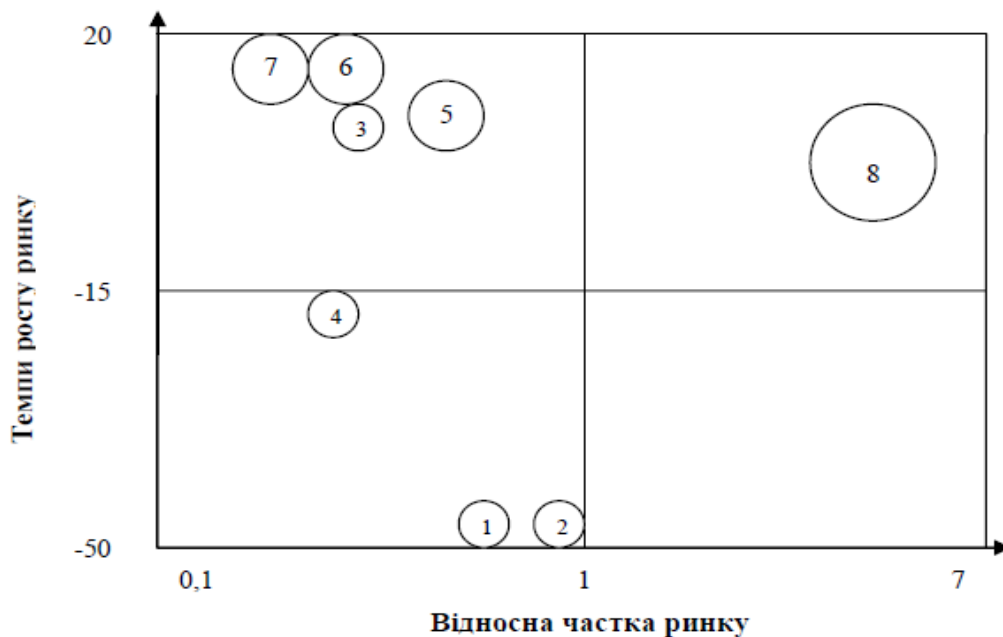


Рисунок 2.3 - Матриця БКГ для ТОВ «Арталекс»

В результаті побудови матриці БКГ ТОВ «Арталекс» стратегічні зон господарювання були віднесені до відповідних категрій: три «собаки» — портъери, покривала, наволочки; четверо «важких дітей» — підковдри, банні рушники, простирадла, комплекти махрових рушників і одну «зірку» — комплект послільної білизни.

«Собаки» характеризуються низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Зазвичай це продукти, які знаходяться на кінцевому етапі свого життєвого циклу, і для них потрібні додаткові інвестиції для збереження зайнятих позицій. Від таких виробів необхідно позбуватися як можна швидше, так як тримати на ринку такі товари надзвичайно збитково. Для «Арталекс» такими товарами є портъери, наволочки та покривала. «Арталекс» хоч і займає 11% ринку, проте ринок цих товарів має тенденцію до скорочення, а отже, подальша їх реалізація не тільки не приносить прибутків, але й може завдати збитків.

«Важкі діти» — це продукти, які мають слабкий вплив на ринок (мала частка ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні слабка підтримка покупцями і незрозумілі конкурентні переваги. Ці продукти потребують значних засобів для підтримки частки ринку і, звісно, ще

Більших засобів для подальшого збільшення цієї частки. З даних продуктів при певних умовах можна зробити «зірок». Для «Арталекс» такими продуктами є підковдри, наволочки та простирадла. У підприємства є один шлях: інвестувати в ці СЗГ, щоб зміцнити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «важких дітей» у «зірок».

«Зірки» — це продукти, які займають відносно велику частку ринку, що бурхливо розвивається, тут потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема, пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. Для «Арталекс» таким

товаром є комплекти послільної білизни. Компанії потрібно намагатися зберегти або збільшити частку цього СЗГ на ринку для того, щоб він згодом перетворився на «дійну корову». Це можна здійснити шляхом зниження ціни.

Оцінка бізнес-портфеля підприємства лише за одним з методів портфельного аналізу була б не зовсім достатньою. Для більш повної характеристики стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Арталекс», а також для більш точного уявлення про можливі напрями їх розвитку проаналізуємо портфель даного підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі. Це матриця, яка використовує показники привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких характеризується трьома рівнями: низьким, середнім і високим.

Для початку обираємо для ринку кожного з СЗГ найбільш істотні критерії оцінки привабливості: розмір ринку, темп зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень. Кожному з них даємо оцінку за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка критеріїв привабливості ринку

| Критерій привабливості ринку | Оцінка критеріїв, бали | | | | | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Портъери | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект послільної білизни |
| Розмір ринку | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Темп зростання | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Конкурентна ситуація | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| Рівень цін | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 |
| Прибутковість | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| Технологічний рівень | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |

Кожному з критеріїв присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці. Дані заносимо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Вага критеріїв привабливості ринку

| Критерій привабливості ринку | Вага критеріїв | | | | | | | |
|------------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Порт'єри | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект постільної білизни |
| Розмір ринку | 0,13 | 0,14 | 0,12 | 0,14 | 0,13 | 0,12 | 0,13 | 0,14 |
| Темп зростання | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,14 | 0,15 |
| Конкурентна ситуація | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Рівень цін | 0,16 | 0,16 | 0,16 | 0,15 | 0,16 | 0,16 | 0,15 | 0,16 |
| Прибутковість | 0,21 | 0,21 | 0,2 | 0,21 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Технологічний рівень | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,14 |
| Сума | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію привабливості ринку, знаходимо загальний показник привабливості ринку (сума зважених оцінок по кожному ринку), та заносимо результати в таблицю 2.8.

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожного СЗГ підприємства. Критеріями оцінки конкурентоспроможності СЗГ в нашому випадку є: розмір, частка ринку, прибутковість, прихильність покупців, технологічний потенціал, ціна.

Таблиця 2.8 - Зважена оцінка критерію привабливості ринку

| Критерій привабливості ринку | Зважена оцінка критеріїв | | | | | | | |
|--|--------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Портъери | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект постільної білизни |
| Розмір ринку | 0,3 | 0,3 | 0,42 | 0,45 | 0,45 | 0,56 | 0,56 | 0,6 |
| Темп зростання | 0,21 | 0,21 | 0,6 | 0,21 | 0,6 | 1,0 | 1,0 | 0,4 |
| Конкурентна ситуація | 0,56 | 0,56 | 0,56 | 0,56 | 0,56 | 0,45 | 0,45 | 0,7 |
| Рівень цін | 0,42 | 0,42 | 0,45 | 0,42 | 0,45 | 0,45 | 0,42 | 0,45 |
| Прибутковість | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 0,4 | 0,6 | 1,0 | 1,0 | 0,8 |
| Технологічний рівень | 0,48 | 0,48 | 0,48 | 0,45 | 0,48 | 0,48 | 0,45 | 0,48 |
| Загальний показник привабливості ринку | 2,17 | 2,17 | 3,11 | 2,29 | 3,14 | 3,94 | 3,88 | 3,29 |

Оцінюємо кожний СЗГ за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентоспроможності СЗГ

| Критерій конкурентоспроможності СЗГ | Оцінка критеріїв по товарних групах, бали | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Портъери | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект постільної білизни |
| Розмір | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Частка ринку | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| Прибутковість | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Прихильність покупців | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Технологічний рівень | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Ціна | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |

Коефіцієнти вагомості критеріїв конкурентоспроможності для кожного СЗГ наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Вага критеріїв конкурентоспроможності СЗГ

| Критерій конкурентоспроможності СЗГ | Вага критеріїв по тованих групах | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Портъери | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект послільної білизни |
| Розмір | 0,13 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,13 |
| Частка ринку | 0,23 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,23 | 0,23 | 0,23 |
| Прибутковість | 0,22 | 0,22 | 0,21 | 0,21 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 |
| Прихильність покупців | 0,15 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,13 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| Технологічний рівень | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| Ціна | 0,12 | 0,13 | 0,13 | 0,13 | 0,14 | 0,12 | 0,12 | 0,13 |
| Сума | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Результати розрахунку зваженої оцінки кожного критерію конкурентоспроможності СЗГ, представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності СЗГ

| Критерій конкурентоспроможності СЗГ | Зважена оцінка критеріїв по тованих групах | | | | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Портъери | Покривала | Підковдра | Наволочка | Банний рушник | Простирадла | Комплект махрових рушників | Комплект послільної білизни |
| Розмір | 0,42 | 0,28 | 0,39 | 0,39 | 0,42 | 0,56 | 0,56 | 0,56 |
| Частка ринку | 0,92 | 0,92 | 0,69 | 0,69 | 0,88 | 0,66 | 0,66 | 1,1 |
| Прибутковість | 0,44 | 0,44 | 0,66 | 0,44 | 0,66 | 0,84 | 0,84 | 1,1 |
| Прихильність покупців | 0,42 | 0,42 | 0,56 | 0,45 | 0,56 | 0,45 | 0,45 | 0,52 |
| Технологічний рівень | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,75 |
| Ціна | 0,36 | 0,36 | 0,39 | 0,48 | 0,52 | 0,52 | 0,49 | 0,42 |
| Загальний показник конкурентоспроможності СЗГ | 3,16 | 3,02 | 3,29 | 3,05 | 3,34 | 3,28 | 3,23 | 4,35 |

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо значення показника конкурентоспроможності СЗГ у діапазоні від 0 до 5. На вертикальній лінії

відкладаємо значення показника привабливості ринку відповідного СЗГ підприємства у такому ж діапазоні. Кожний СЗГ підприємства розміщуємо у матриці відповідно до значення його показника конкурентоспроможності та привабливості його ринку. Відображаємо кожний СЗГ у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СЗГ у вартісному вираженні в загальному обсязі продажу даного підприємства (див. табл. 2.3).

Згідно даних показників будуємо матрицю Мак-Кінсі для ТОВ «Арталекс», яка зображена на рисунку 2.4.

За результатами матриці Мак-Кінсі, такі СЗГ ТОВ ТД «Арталекс» як портъери, покривала мають середню конкурентоспроможність та середню привабливість ринку, підковдра та наволочки знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості галузі

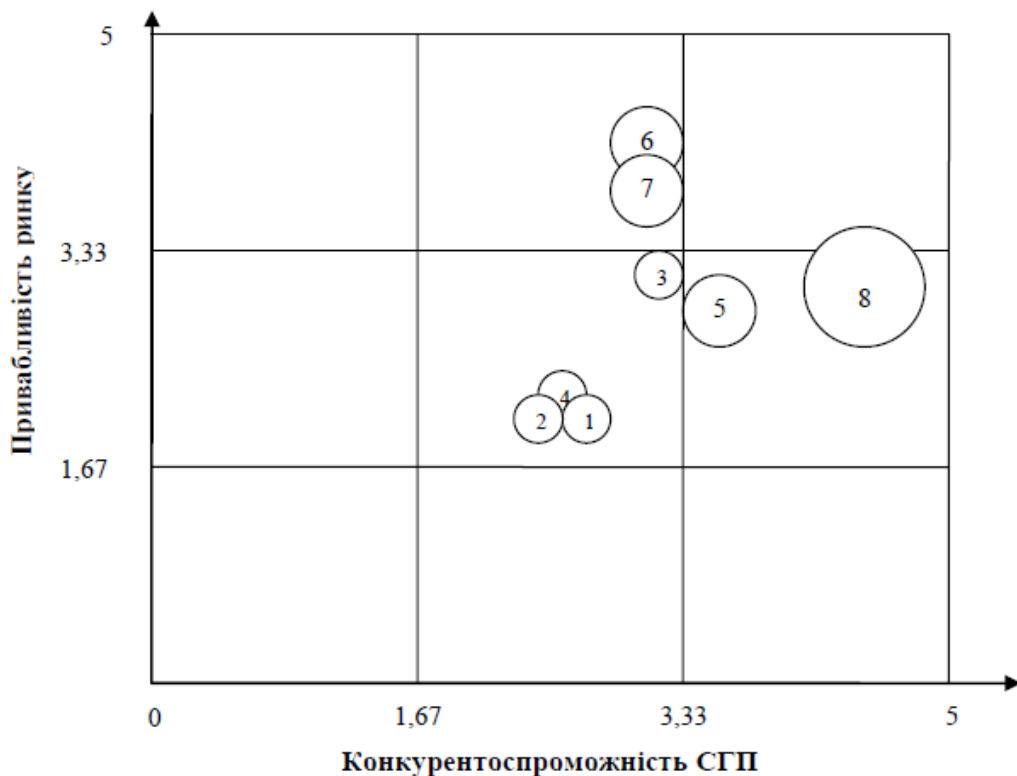


Рисунок 2.4 - Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «Арталекс»

Рекомендації: – інвестувати для відновлення втраченої позиції або піти з ринку з низькою привабливістю.

Підковдри, навпаки, наближаються до зони переможців. Це пояснюється зростанням привабливості ринку. По цій групі «Арталекс» може покращити свої результати лише за рахунок грамотної політики диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для входу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації:– інвестувати для утримання зайнятої позиції, зміщуючись по матриці вправо, в бік підвищення конкурентоспроможності.

Банні рушники та комплекти махрових рушників знаходяться в зоні, де поєднується високий рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості ринку. Це зона вибіркового збору врожаю чи інвестування. При цьому банні рушники наближаються до середньої зони, а комплекти махрових рушників – до зони переможців. Ці бізнес- одиниці мають хорошу силу, але ринок вже втрачає свою привабливість.

Рекомендації: інвестувати для зростання зайнятих сегментів та утримувати лідируючі позиції.

Простирадла знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та високий рівень привабливості галузі. Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнес-одиниць зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку.

Рекомендації: – зосередження на утриманні та посиленні сильних сторін і конкурентних переваг;

– виявлення і усунення слабких сторін, запобігання їх виникненню.

Проведемо також аналіз ТОВ «Арталекс» за матрицею Ансоффа. Це надзвичайно поширена модель «товар-ринок», у якій в залежності від новизни ринку і товару розрізняють політики розширення ринкової активності фірми (рис. 2.5).

| | | |
|-----------------|--|--|
| Ринки Товари | Наявні | Нові |
| Наявні | 1. Вдосконалення діяльності (глибоке проникнення) | 2. Ринкова експансія (розвиток ринку) |
| Нові | 3. Товарна експансія (розвиток товару) | 4. Диверсифікація |

Рисунок 2.5 - Матриця Ансоффа

СЗГ ТОВ «Арталекс» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Стратегія, яку рекомендує матриця – «глибоке проникнення», тобто стратегія розширення ринку. Вона припускає незначний обсяг розширення діяльності фірми в умовах, коли відомий і добре освоєний продукт продається в рамках незмінного існуючого ринку. У цьому випадку передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових засобів його застосування, розширення комплексу супутніх послуг.

Збільшення проникнення на ринок може бути здійснене шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції. Оскільки наше підприємство є дистриб'юторським підприємством, то може отримати додаткові конкурентні переваги наступними способами:

- 1) Зниження адміністративних витрат (спрощення документообігу, використання електронних засобів передавання даних);
- 3) Зниження ціни на товар (заміна деяких елементів на дешевші, удосконалення розподільчого процесу);
- 4) Використовувати нові маркетингові технології.

Крім того, «Арталекс» може також спробувати вийти на новий ринок з новим товаром (стратегія диверсифікації). Створення й освоєння нових видів продукції повинно стати основним питанням у плані технічного розвитку та

організації діяльності компанії. Нові товари дозволять підприємству змінити структуру асортименту і підтримати обсяг продажу на рівні, що забезпечить стабільне фінансове становище та конкурентоспроможність підприємства.

Одним із напрямів розширення асортименту, на нашу думку, може стати реалізація товарів декору для облаштування домівок з тим, щоб вийти на споживчий ринок.

Отже, на основі проведеного портфельного аналізу ТОВ «Арталекс» можемо стверджувати, що дане підприємство має великий потенціал розвитку в майбутньому. За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей воно зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку.

Висновки до розділу 2

Дослідження основних аспектів виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «Арталекс» показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте існують певні перешкоди, такі як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення промислового будівництва і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

За результати SWOT – аналізу ТОВ «Арталекс» рекомендується використовувати:

1. Стратегію зростання: використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем його діяльності; розширення торгових площ, стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання; збільшення збуту існуючих товарів (застосування стимулювання збуту); пошук нових постачальників, контроль за якістю товару, моніторинг цін конкурентів;

2. Диверсифікаційне зростання: концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів за налагодженими збутовими каналами), керівництву необхідно приділити особливу увагу на здійснення товарної та цінової політики. Тому доцільно при розробці політики підприємства виділити ці складові як найбільш важливі.

Портфельний аналіз КТ «Арталекс», проведений за методами ABC-аналізу, БКГ, Мак-Кінсі та Ансоффа, довів, що продукція підприємства характеризується досить високими показниками конкурентоспроможності, проте деякі асортиментні групи діють на ринках з низьким ступенем привабливості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ТОВ «АРТАЛЕКС»

3.1 Фактори, що впливають на ефективність маркетингової політики для ТОВ «Арталекс»

В реаліях воєнного стану в Україні і відповідної трансформації поведінки споживачів важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення його маркетингової політики [14].

Маркетингова політика підприємства включає товарну, цінову, збутову політику та політику просування товарів на ринку від виробників до кінцевих споживачів.

Основою усіх маркетингових рішень виступає товарна політика, оскільки саме вона взаємопов'язана з умовами придбання товару та методами його просування. Вона включає методи і принципи діяльності що формують асортиментний портфель. Відсутність цих дій призводить до нестабільності товарного портфелю організації та до надмірності впливу з боку кон'юнктурних факторів.

Ще одним, не менш значущим елементом маркетингової політики, що обумовлює рівень конкурентоспроможності компанії є ціна, як основний атрибут товару зі своїм особливим місцем в маркетинговій політиці підприємства. Цінова політика визначає рівень цін та механізм їх коригування у відповідь на кон'юнктурні ринкові змін, яке сприяє розширенню присутності компанії на ринку, отриманню очікуваного прибутку та зміцненню її конкурентних переваг.

Збут як елемент комплексу маркетингу пов'язаний риноковий та виробничі, фінансові та управлінські можливості організації [23].

Мета збутової політики - максимальне задоволення потреб і запитів споживачів. Якщо у конкурентів збутова політика більш ефективна, компанії доцільно докорінно перебудувати всю систему збуту задля забезпечення зростання її конкурентоспроможності, або оптимізувати свою виробничу спеціалізацію.

Маркетингові комунікації – неодмінна умова ефективної маркетингової політики. Їх значення на сьогоднішній день постійно зростає через велику насиченість ринків товарами, зростання різноманітності потреб і запитів споживачів, агресивних форм і методів ведення конкурентної боротьби, більш досконалих засобів збору, зберігання, оброблення та передавання інформації та інших факторів. Добре налагоджені забезпечують успішність діяльності компанії на ринку, інструментом, який забезпечує зростання її конкурентоспроможність.

Всі перераховані інструменти маркетингової політики підприємства забезпечують більш гнучку та швидку адаптацію всіх напрямків діяльності: від виробничої до торговельної у відповідності до змін у мінливому середовищі. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій організації та забезпечить формування позитивного образу у споживачів і високій індивідуалізації серед конкурентів. Що є важливою передумовою зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

Вивчення та ідентифікація потреб і запитів споживачів – це основна мета маркетингової політики підприємства. Саме тому її основне завдання - обрання того ринкового сегменту, де воно матиме змогу утримувати домінуючі позиції досить тривалий час серед цільових клієнтів [29].

В реаліях війни для вітчизняних підприємств стикаються з агресивним викликами щодо збереження ресурсів та самого підприємства, довоєнних обсягів реалізації, адаптацію до агресивних дій конкурентів в умовах обмеженості ринку.

Як зазначає Малінова О. «Новий маркетинг в Україні має бути заснований на «двох головних принципах: бути для людей і про людей» [42].

Маркетинг в Україні дуже суттєво змінився, оскільки маркетингову стратегію необхідно регулярно переглядати та своєчасно вносити корективи відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому маркетинговому середовищі. За умови поінформованості керівництва щодо останніх тенденцій, підприємство зможе привернути увагу потенційних споживачів, які згодом можуть стати постійним покупцями.

Запорукою розробки обґрунтованої та ефективної маркетингової стратегії має стати проведення аналізу основних складових маркетингового середовища ТОВ «Арталекс».

Маркетингове середовище являє собою ті суб'єкти та сили, що знаходяться за межами підприємства та визначають рівень взаємовідносин маркетингологів підприємства зі своїми покупцями. При чому воно може визначати наявність як можливостей так і загроз для функціонування підприємства.

Маркетингове середовище складається з макро- та мікросередовища.

При проведенні стратегічного аналізу доцільно скористатися STEP – аналізом. Серед соціальних факторів найбільш значущий - людський, який визначається індикаторами життєвого рівня: прожитковим мінімумом та середньою заробітною платою. Люди формують основні погляди, цінності, норми поведінки під впливом конкретного суспільства. На національний уклад впливають:

- стійкі традиційні культурні цінності;
- динамічні вторинні життєві цінності;
- різноманітні субкультури.

Технологічні фактори впливають фактично на всі підприємства. Саме нові технології сприяють появі нових товарів та маркетингових можливостей.

Наявні значні виробничі потужності та технологічне обладнання дозволяють досліджуваному підприємству збільшувати обсяги та розширювати асортимент товарів [36].

Економічні фактори впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання, яка залежить від рівня поточних доходів, цін, збережень і доступності кредиту. На неї впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів, а також обмінний курс національної валюти, рівень інфляції, ін. При чому маркетологи повинні приймати до уваги ці та наступні економічні тенденції: розподіл доходів, зміни характеру покупок споживачів (витрати на харчування, транспорт, тощо) [36].

Політичні фактори включають правові заклади, державні установи і груп суспільства, що впливають на різні організації і на окремих осіб та обмежують свободу їх дій в межах суспільства [36].

Макросередовище включає демографічне середовище, правове середовище, природне середовище.

Демографічне середовище представляє особливий інтерес для маркетологів, оскільки дає інформацію про людей які і складають ринки (про чисельність населення, тенденції росту, зміни вікової структури населення, ріст кількості освічених людей, тощо) [36].

Природне середовище - це природні ресурси, які використовуються як сировина для виробництва; а також екологія на яку здійснює вплив будь-яка діяльність людини, в тому числі маркетингова. Вивчаються чотири основні тенденції: дефіцит сировини, подорож енергії, забруднення навколишнього середовища, держрегулювання використання природних ресурсів [36].

Культурне середовище - це соціальні інститути та інші сили, які сприяють формуванню та сприйняттю цінностей, смаків та норм поведінки людей [36].

Внутрішнє середовище включає ряд факторів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності

визначає той потенціал й ті можливості, які має у розпорядженні підприємство [36].

Кадровий фактор - це взаємодія менеджерів та робітників; наймання, навчання і просування кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і підтримання відносин між робітниками, ін [36].

Організаційний фактор - комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підлеглості [36].

Виробничий фактор - виготовлення продукту, постачання і ведіння складського господарства [36].

Маркетинговий фактор - це стратегія продукту, ціноутворення, просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу .

Фінансовий фактор - процеси пов'язані з забезпеченням ефективного використання і руху грошових засобів на підприємстві. Це підтримання ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей, ін [36].

Мікросередовище - це фактори, які тісно пов'язані з компанією та впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. До цих факторів відносяться:

- Сама компанія. Розробники планів проведення маркетингу враховують інтереси інших підрозділів компанії, зокрема, вищого керівництва, фінансової служби, відділу досліджень та розробок, служби матеріально-технічного забезпечення, виробництва та бухгалтерії. Всі ці взаємопов'язані групи складають внутрішнє середовище [36].

- Постачальники. Це компанії та приватні особи, які забезпечують компанію матеріальними ресурсами, що необхідні для виробництва товарів та послуг. Вони є дуже важливою ланкою в системі створення та розповсюдження споживчої цінності кожної компанії[36]. ТОВ "Арталекс" має тривалі та надійні зв'язки з постачальниками матеріалів.

- Маркетингові посередники. Це фірми які допомагають просувати, продавати та розповсюджувати товари серед кінцевих споживачів. До маркетингових посередників відносяться: компанії по організації товароруху (які надають складські, транспортні та інші послуги), агентства з надання маркетингових послуг (маркетингові дослідження, рекламні агентства, консультаційні компанії, тощо), фінансові посередники (банки, кредитні та страхові компанії, а також інші установи які допомагають фінансувати угоди або страхувати їх від ризиків) [36].

- Клієнти. Мається на увазі, що компанія повинна ретельно вивчати свої ринки. Взагалі існує 6 типів клієнтурних ринків: споживчий ринок складається з індивідуальних та сімейних споживачів, які купують товари та послуги для особистого користування; ринок виробників - це компанії які купують товари для господарської діяльності; ринок посередників, представники якого купують товари для подальшого перепродажу; ринок організацій (школи, лікарні, тощо); ринок державних організацій [36]. Компанія має власний магазин та налагоджені стосунки зі споживачами.

- Конкуренти. Відповідно концепції маркетингу, успіху досягне та компанія яка створить вищу споживчу цінність та яка задовольнить споживача краще ніж конкуренти. Отже маркетингологам важливо досягти стратегічної переваги позиціонуючи свої товари та послуги так, щоб вони вважались більш привабливими, ніж пропозиції конкурентів[36].

- Контактні аудиторії. Це будь-яка група людей, яка проявляє реальний або потенційний інтерес до компанії та від якої залежить досягнення компанією своїх цілей. Існує 7 типів контактних аудиторій: фінансові круги, контактні аудиторії засобів масової інформації, контактні аудиторії державних установ, суспільні організації, міські контактні аудиторії (наприклад, жителі окремих районів, широка спільнота, внутрішні контактні аудиторії (персонал) [36].

В основі політики розвитку будь-якої фірми мають бути закладені науково обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі і прогнозуванні. Необхідне проведення в кожному окремому випадку спеціального дослідження, при чому акцент має бути зроблений саме на аналізі маркетингових аспектів діяльності [22].

При дослідженні підприємства, ми ознайомилися з комплексом маркетингу, який впроваджується.

При розробці політики маркетингу для ТОВ «Арталекс» необхідно враховувати такі фактори:

- сегмент ринку, на якому працює фірма, має однаковою реакцією на рекламу, просування товару та інші маркетингові дії;
- вибираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-4-те місце за значимістю інших факторів.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи „зворотного” зв'язку з покупцями товарів і послуг компанії

Проведений аналіз факторів, маркетингової політики, в розрізі маркетингового «міксу» ТОВ «Арталекс» дозволив зробити наступні висновки.

Товарна політика підприємства добре організована. Товари ТОВ ТД «Арталекс» є високоякісними, виготовленими з високоякісної сировини. Та задовольняють потреби покупців.

Ціни на продукцію ТОВ «Арталекс» приблизно однакові з цінами на аналогічну продукцію в підприємств-конкурентів. Є необхідність в зменшенні відпускних цін, бо саме вони дозволяють збільшувати обсяги продажів для товарів тривалого користування.

При перегляді організації політики розподілу керівництву доцільно використати можливість надання в оренду площ, якими підприємство не користується. Підприємство знаходиться в промисловому районі міста, але для покупців цей район є відділеним.

Це одним фактором, що, впливає на зміну маркетингової політики досліджуваного підприємства є недостатність використання засобів комунікаційної політики. Для порівняння, конкурент «Южпромсервіс» використовує крім реклами в друкованих виданнях також і зовнішню рекламу (на в'їзді/виїзді в/з міста), рекламу на автотранспорті, рекламу за допомогою візиток.

Для успішної реалізації маркетингової політики необхідно дотримуватися розроблених планів та направляти діяльність підприємства в напрямку обраних маркетингових стратегій.

Результативна маркетингова політика сприяє:

- саморегулюванню та адаптації до зовнішнього середовища;
- своєчасному реагуванню на зміни у маркетинговому середовищі;
- доповненню маркетингової політики для забезпечення її гнучкості;
- регулюванню процесу управління і поведінки персоналу [33].

Для ТОВ ТД «Арталекс» вдосконалення маркетингової діяльності на сьогодні є вкрай необхідним. Для цього фахівцям з маркетингу необхідно проводити системний аналіз ринку задля ефективного планування маркетингових заходів, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності

підприємства.

З урахуванням проведеної оцінки найбільш прийнятною маркетинговою стратегією для ТОВ ТД «Арталекс» є стратегія інтенсивного зростання за рахунок виходу на нові ринки, зміцнення позицій на старих ринках та диверсифікація. Товарна політика ТОВ ТД «Арталекс» повинна бути направлена на формування товарного асортименту якісної продукції, розробку стратегій пакування, маркування. Для забезпечення ефективної товарна політика ТОВ ТД «Арталекс» необхідно:

- чітко встановлювати можливі обсяги продажів;
- наявність політики виробничо-збутової діяльності компанії;
- поглиблене вивчення ринку та його вимог;
- чітке уявлення про свої можливості та ресурси сьогодні та в майбутньому[19].

В умовах війни більшість компаній знижують рекламну активність та витрати на комунікаційну політику. ТОВ ТД «Арталекс» доцільно використовувати наступні напрямки оптимізації витрат на просування: принципово нові рекламні носії; оптимізація заходів стимулювання збуту.

Один із найефективніших антикризових інструментів - ефективна маркетингова політика, вона стабілізує роботу компанії. Правильно розроблені продуктова, цінова, збутова та комунікаційна політики є запорукою ефективної маркетингової політики. З метою вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс» необхідно її орієнтувати на інноваційність продукції підприємства [24].

Запропонована система заходів для ТОВ ТД «Арталекс» щодо вдосконалення маркетингової політики направлена на підвищення її ефективності за рахунок виходу компанії на новий рівень з орієнтацією на покупця, ринок та зростання прибутковості. Удосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс» має здійснюватися в повному узгодженні з процесами, що відбуваються на цільових ринках та відповідати економічній

ситуації [24] .

З метою вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс» варто, на наш погляд здійснити такі заходи:

– обрати стратегію інтенсивного розвитку шляхом просування продукції на нові ринки, зміцнення позицій на старих ринках та диверсифікація продукції;

– розробити та впровадити політики пакування, маркування та обслуговування продукції;

– переглядати цінову політику на продукцію та, за необхідності, знижувати ціни з метою утримання своїх покупців;

– використовувати нові канали збуту та інтенсифікувати дистрибуцію, а також модернізувати канали збуту;

– підвищити ефективність реклами за допомогою онлайн-реклами [24].

Оптимізація маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс» підприємстві значно покращить його конкурентні позиції, дозволить підвищити попит на товари, обсяги реалізації та прибутку.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс»

Визначення сильних та слабких сторін діяльності ТОВ ТД «Арталекс» можна визначити основні напрямки вдосконалення маркетингової діяльності торгового підприємства ТОВ ТД «Арталекс»:

- Розвиток гнучкої та динамічної системи маркетингу, яка максимально адаптується до попиту покупців, ринкових змін. ТОВ ТД «Арталекс» доцільно створити службу маркетингу, яка буде сполучною ланкою маркетингового управління та забезпечувати взаємодію між структурними підрозділами;

- Формування та організація системи управління маркетингом, обґрунтування її підсистем;

Для зміцнення своїх конкурентних переваг на ринку та забезпечення стабільного зростання прибутковості господарської діяльності ТОВ ТД «Арталекс» необхідно розробити ряд заходів щодо вдосконалення своєї маркетингової політики, а розпочати доцільно зі створення відділу маркетингу.

Використання всіх маркетингових інструментів, що представлені на рис. 3,1 повинно бути на всіх рівнях управління підприємством.

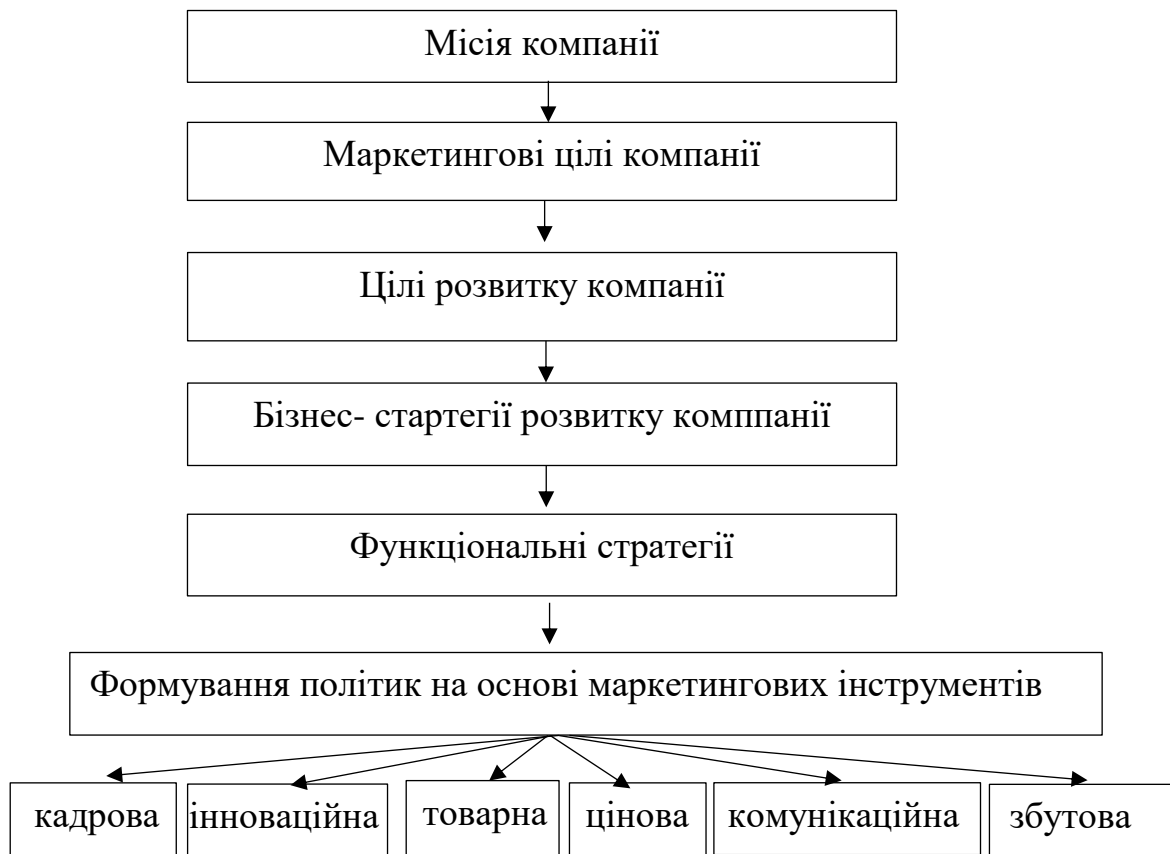


Рисунок 3.1 - Маркетингові інструменти в діяльності ТОВ ТД «Арталекс» за умов впровадження маркетингової концепції управління розвитком [38]

В умовах воєнного стану в Україні усі аспекти організації маркетингового управління не втратили своєї актуальності, а потребують ще більшої уваги. Основним завданням менеджменту є забезпечення розвитку системи управління за рахунок впровадження маркетингових інструментів. Осгльві елементи маркетингової концепції управління розвитком ТОВ ТД «Арталекс» предаставлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. - Елементи маркетингової концепції управління розвитком ТОВ ТД «Арталекс»

Для вдосконалення маркетингової політики ТОВ ТД «Арталекс» доцільно:

- 1) Створити службу маркетингу;
- 2) впровадити систему маркетингової інформації;
- 3) Розробити маркетинговий план.

Оптимізувати маркетингову стратегію ТОВ ТД «Арталекс» необхідно в процесі стратегічного управління на трьох рівнях:

1. корпоративному;
2. стратегічних зон господарювання;
3. товарному.

Місія для ТОВ «Арталекс» це – зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку, розширення масштабів діяльності. Досягнення цієї мети можливе трьома стратегічними напрямками:

- інтенсифікація наявних можливостей;
- кооперація з іншими підприємствами;
- створення нових напрямків, які не пов'язані з основною діяльністю.

Виходячи з вище означених напрямків виділяють три види маркетингових стратегій росту:

1. інтенсивний;
2. інтегративний;
3. диверсифікаційний.

Третій вид потребує значних капіталовкладень, а ТОВ ТД «Арталекс» не має для цього фінансових ресурсів, тому розглянемо перші два види – це інтенсивне та інтегративне зростання.

Стратегія інтенсивного зростання обумовлює збільшення обсягів продажу, частки ринку та прибутку за рахунок інтенсифікації наявних ресурсів.

Як різновид політики інтенсивного зростання росту ми пропонуємо для ТОВ ТД «Арталекс» стратегію розвитку ринку, яка передбачає адаптацію існуючих товарів до нових ринків збуту: компанія виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару та за рахунок виходу на нові ринки збуту з існуючим товаром. Новими сегментами для ТОВ «Арталекс» можуть стати медичні установи, а також можна залучити частину споживачів конкурентів. Дана пропозиція залежить від двох умов: наявність прибутку за звітний рік та вдале розташування офісів фірм-конкурентів «Віва» та «Південпромсервіс» для покупців, що не мають власного авто.

Стратегія інтегративного зростання передбачає зростання обсягів продажів, прибутку за рахунок його колаборації з конкурентами, постачальниками або торговельними посередниками [39].

За видами інтеграції виділяють наступні види стратегій інтегративного росту:

- пряма;
- зворотна;
- вертикальна;
- горизонтальна.

Пряма інтеграція передбачає об'єднання з торговельним посередником, зворотна - з постачальником матеріально-технічних ресурсів, вертикальна - з постачальником, виробником, горизонтальна - з конкурентом [56]

Для оцінки стратегічного положення ТОВ ТД «Арталекс» та визначення подальших альтернатив розвитку діяльності використаємо такий інструмент діагностики як SPACE аналіз.

У табл. 3.1 наведено результати оцінки факторів (від 1 до 6) фінансового середовища ТОВ ТД «Арталекс».

Таблиця 3.1 - Фактори фінансового становища ТОВ ТД «Арталекс»

| Фактор | Виставлена оцінка | Вагомість фактору (100%) | Підсумкова оцінка | Загальна оцінка фактору |
|---|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|
| Ризикованість бізнесу | 5 | 12% | 0,6 | 4,41 |
| Рівень задоволеності в капіталі | 5 | 13% | 0,65 | |
| Ліквідність | 5 | 15% | 0,75 | |
| Наявність державних ресурсів фінансування | 3 | 14% | 0,42 | |
| Потік платежів на користь фірми | 4 | 13% | 0,52 | |
| Фінансовий механізм | 5 | 15% | 0,75 | |
| Оборотність запасів | 4 | 18% | 0,72 | |

Фінансове середовище ТОВ ТД «Арталек» перебуває на середньому рівні – 4,41 бали.

У табл. 3.2 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ТОВ ТД «Арталек»

Таблиця 3.2 - Фактори, що визначають конкурентну перевагу ТОВ ТД «Арталек»

| Фактор | Виставле на оцінка | Вагомість фактору (100%) | Підсумкова оцінка | Загальна оцінка фактору |
|--|--------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|
| Частка ринку | 6 | 12% | 0,72 | 5,40 |
| Якість продукту | 6 | 17% | 1,02 | |
| Прихильність покупців | 6 | 12% | 0,72 | |
| Кадровий потенціал | 6 | 11% | 0,66 | |
| Рівень вертикальної інтеграції | 5 | 9% | 0,54 | |
| Рівень потужностей використовуваних конкурентами | 5 | 10% | 0,5 | |

Відповідно до даних наведених у таблиці, можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими і складають 5,40. Отже, ТОВ ТД «Арталек» є достатньо конкурентоспроможним підприємством для реалізації своєї продукції ринку м. Запоріжжя.

У табл. 3.3 наведено результати оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій функціонує ТОВ ТД «Арталек»

Відповідно до наведених даних у таблиці 3.3, можна сказати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні. Оцінка привабливості галузі становить 4,34 бали.

ТОВ ТД «Арталекс» повинно звернути увагу на потенційну прибутковість, мати змогу ефективніше використовувати свої потужності, підвищуючи таким чином продуктивність

Таблиця 3.3 - Фактори, що визначають привабливість галузі ТОВ ТД «Арталек»

| Фактор | Виставлена оцінка | Вагомість фактору (100%) | Підсумкова оцінка | Загальна оцінка фактору |
|--|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|
| Потенційна прибутковість | 3 | 16% | 0,48 | 4,34 |
| Використання ресурсів | 4 | 16% | 0,64 | |
| Фінансова стабільність | 5 | 12% | 0,6 | |
| Існуючі технології | 6 | 16% | 0,96 | |
| Продуктивність, використання потужностей | 4 | 13% | 0,52 | |
| Капіталоємність | 2 | 12% | 0,24 | |
| Легкість входження на ринок | 6 | 15% | 0,9 | |

В таблиці 3.4 представлена оцінка факторів, що визначають стабільність галузі.

Таблиця 3.4 - Фактори, що визначають стабільність галузі

| Фактор | Виставлена оцінка | Вагомість фактору (100%) | Підсумкова оцінка | Загальна оцінка фактору |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|
| Темп інфляції | 2 | 14% | 0,28 | 4,06 |
| Еластичність попиту | 4 | 13% | 0,52 | |
| Диференціація цін продукції | 5 | 14% | 0,7 | |
| Бар'єри входження на ринок | 6 | 20% | 1,2 | |
| Тиск конкурентів | 3 | 20% | 0,6 | |

Можна зробити висновок що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні. ТОВ ТД «Арталекс» повинно ефективніше використовувати свої потужності, підвищуючи таким чином продуктивність.

Торгівля є досить стабільною галуззю. Єдиний негативний показник – темп інфляції. Девальвація національної валюти впливає на збільшення витрат підприємства.

Для визначення напрямків подальшого розвитку ТОВ ТД «Арталекс» необхідно побудувати матрицю розвитку SPACE (рис. 3.3.).

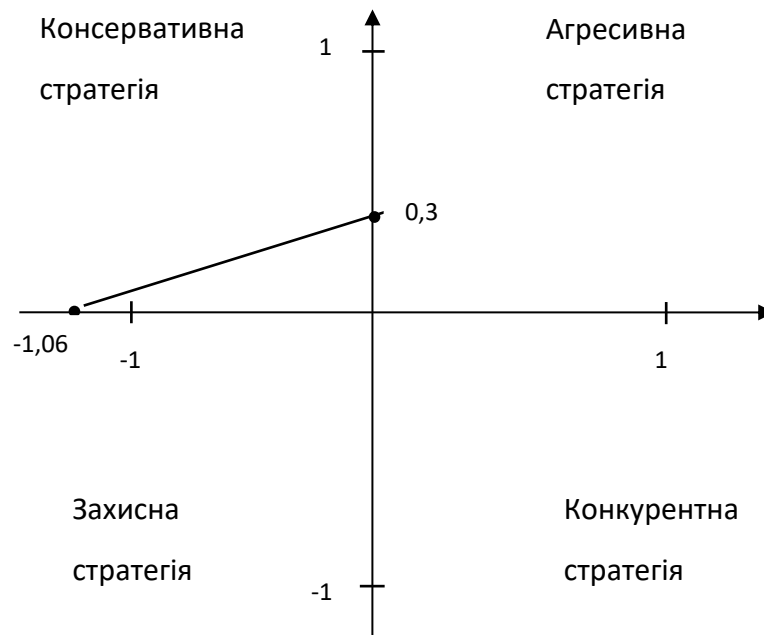


Рисунок 3.3.- Матриця розвитку SPACE для ТОВ ТД «Арталекс»

За результатами SPACE аналізу для ТОВ ТД «Арталекс» рекомендована консервативна стратегія, що передбачає поведінку підприємства, яка ґрунтується на принципі збереження та зміцнення здобутих позицій на ринку.

Головним є концентрація зусиль на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва;
- вихід на більш перспективні ринки.

ТОВ ТД «Арталекс» має конкурентну перевагу щодо якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживачів, тому основні зусилля доцільно зосередити на розвитку потенціалу та спрямовувати їх на його збереження з використанням наявних фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 3

Для торговельного підприємства ТОВ «Арталекс» доцільно обрати стратегію збереження та зміцнення позицій підприємства на даному ринку.

До реалізованих функцій (тактичних) додати: складання маркетингових програм, збір і аналіз усієї маркетингової інформації, на підставі якої будуть розроблятися рекомендації з питань торговельної, асортиментної, цінової, фінансової політики, а також взаємовідносин з постачальниками і споживачами. Маркетинг буде передбачати управління торговельними процесами, що охоплюють майже усі сфери діяльності компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Існує багато різних визначень маркетингової політики, бо саме вона передбачає ряд маркетингових заходів для досягнення ринкової мети підприємства за рахунок ефективного використання наявних маркетингових ресурсів.

Оскільки найважливішим маркетинговим показником є зростання ринкової частки фірми. Саме тому для оцінки ефективності маркетингової політики підприємства використовують два показники: ринкову частку та відносну ринкову частку підприємства.

У роботі проаналізовано результати господарювання ТОВ «Арталекс» в умовах воєнного стану в Україні. Це дало можливість обґрунтовано визначити склад товарного портфелю та інші елементи маркетингової політики, об'єктивно оцінити його сильні та слабкі сторони, можливості та проблеми, окреслити конкурентні переваги та виважено обрати напрям розвитку.

Маркетингова політика ТОВ «Арталекс» – це комплекс управлінських рішень щодо формування товарного портфелю та забезпечення конкурентних переваг товарів задля досягнення стратегічних цілей. Елементами маркетингової політики підприємства є: товарний асортимент, якість та конкурентоспроможність продукції, товарна марка, упаковка [54].

Всі маркетингові політики поліпляються на: політики зростання, політики конкурентних переваг, конкурентні політики.

Дослідження основних аспектів маркетингової діяльності ТОВ «Арталекс» показало, що воно має великі можливості розвитку з точки зору наявних потужностей, та величини ринків збуту. Але повномасштабне вторгнення роїї призвело до кризи в економіці, руйнування інфраструктурних об'єктів та житлового фонду, а також до неконтрольованих міграційних процесів.

Діагностика конкурентногосередовища ТОВ «Арталекс» дозволила виявити основних конкурентів: ТОВ «Южпромсервіс», , салон «VIVA», ТОВ ПТК «КВАНТ-ПЛЮС», ПП ПОЛЯЧЕНКО П. С., «ПУШИНКА», АТЕЛЬЄ«МАЙСТЕР».

При розробці політики маркетингу для ТОВ «Арталекс» доцільно враховуватися:

- сегменту ринку компанії повинен мати однакову реакцією на рекламу, просування товару та інші маркетингові дії;
- обираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор займає 3-4-те місце за значимістю.

Серед недоліків в організації маркетингової діяльності ТОВ «Арталекс»:

- відсутність маркетингової концепції;
- орієнтацію на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність служби маркетингу на підприємстві;
- відсутність чітко сформульованих стратегічних цілей і планів;
- недостатньо ефективна реклама і стимулювання збуту;
- відсутність «зворотнього» зв'язку з покупцями компанії.

За результати SWOT – аналізу ТОВ «Арталекс» рекомендується впроваджувати:

1. Стратегію зростання: розширення торгових площ, інтенсивне зростання; пошук нових постачальників, контроль якості продукції, постійний моніторинг цін конкурентів.

2. Диверсифікаційне зростання: розподілити нові товарів на існуючих збуту каналах.

АВС-аналіз показав, що дві з восьми товарних груп категорії «А», дві – «В», і чотири – «С»,. Портфельний аналіз за матрицею БКГ три «собаки», четверо «важких дітей» та одну «зірку». Матриця Мак-Кінсі показала, що три СЗГ в зоні середньої привабливості ринку і середньої

конкурентоспроможності; дві - в зоні середньої привабливості ринку і високої конкурентоспроможності, і одна – в зоні високої привабливості ринку і середньої конкурентоспроможності.

СЗГ ТОВ «Арталекс» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Матриця рекомендує стратегію розширення ринку.

Ця стратегія передбачає незначне розширення діяльності фірми з відомими і добре освоєними продуктами в рамках існуючого ринку, що передбачає зменшення витрат обігу, зростання комунікаційної взаємодії зі своїми покупцями, адаптацію цінової політики, яке сприяє зростанню обсягі попиту та споживання продукту, визначення нових засобів його застосування, зростання перліку супутніх послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К., 2012. 268 с.
2. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. №1. С.61-68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2020/10.pdf
3. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С.132-137.
4. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227-234.
5. Гуменюк В.В. Ефективність маркетингової політики підприємства. Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII між-нар. наук.- практ. конф., 19 - 20 жовт. 2011 р. К, 2011. С.65-68.
6. Жданова О.С. Маркетингова політика та її місце в загальній
7. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. 2020. Вип. 25. С.103-110. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45979/1/SPEP-25_p103-110.pdf
8. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава, 2010. 259 с.
9. Карпенко Н.В. Управління маркетинговою політикою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 231-234. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/64/public/64-212-1-PB.pdf>

10. Килипенко В.В. Інструмент маркетингової діяльності в управлінні підприємством. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С.82-85.
11. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 125-129. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-19>.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-е вид. Київ : Вільямс, 2010. 1072 с.
13. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: навч. посіб. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.
14. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.87>.
15. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Реклама в інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5. № 1. С. 75-85.
16. Маркетинг : навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А.,
17. Марчук Є., Марчук М. Маркетингова політика виробничого підприємства та її вплив на ефективність його функціонування. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ).
18. Лукан О.М. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник КНЕУ*. Київ, 2014. Вип. 5. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/05/6.pdf> (дата звернення 25.10.2023)
19. Мусаткіна В.П. Вплив маркетингової політики на продуктивність торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського*

- державного університету. Серія «економіка». 2014. Вип. 1 (1). С.101-104. URL: [ttp://www.msu.edu.ua/visn/arhive/001/21.pdf](http://www.msu.edu.ua/visn/arhive/001/21.pdf)*
- 20.Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т., Підгорна О. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посіб. К. 2017. 400 с.
- 21.Офіційний сайт Головного управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/>
- 22.Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посіб. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
- 23.Руденко О.А., Сергієнко О.А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип 32. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3294/1/78696-753-1-10-20211201.pdf>
- 24.Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С.172-178. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-172_178.pdf
- 25.Семенова Т.В., Жибуль Г.А. Обґрунтування маркетингової політики промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С.139-143. URL:<http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428>
- 26.Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 27.Соболь С.С удосконалення маркетингової діяльності підприємства - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/191.pdf>
- 28.Суркіс А.С. Товарознавство: сучасний стан та методи оптимізації. К., Діловод, 2018. 587 с.

- 29.Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. №17. С.70-78.
- 30.Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С.101-106.
- 31.Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: збірник наук. праць*. 2021. №165. С.96-100. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-17>
- 32.Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
- 33.Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 320-323. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-55>
- 34.Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. *Економіка України*. 2018. №11. С.30-33.
- 35.Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214 – 219.
- 36.Шкуренко О.В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. №1 (41). С. 143-151. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>.
- 37.Щербань В.М. Маркетинг : навч. посіб. / В.М. Щербань. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 208 с.

- 38.Bohringer, C., Rutherford, T., Wiegard, W. Computable general equilibrium analysis : Opening a black box, Discussion Paper 03–56, Center for European Economic Research. – 2003.
- 39.De Lombaerde P. and Van Langenhove L. Indicators of Regional Integration : Conceptual and Methodological Aspects, in : De Lombaerde P. (ed), Assessment and Measurement of Regional Integration, London : Routledge. – 2006. – P. 9–41.
40. De Wit B. Strategy : Process, Content, Context, An International Perspective / B. De Wit, R. Meyer. – Cengage Learning EMEA. – 2010. – 975 p.
- 41.Geldi, H. K. Trade effects of regional integration : A panel cointegration analysis, Economic Modelling / H. K.Geldi. – 2009. – P. 29, 1566–1570.
42. Ghosh, S., Yamarik, S. Are regional trading arrangements trade creating? An application of extreme bounds analysis / Journal of International Economics. – 2004. – P. 63, 369–395.
- 43.61. Nardo, M. et al. Handbook on constructing composite indicators : methodology and user guide, OECD [Електронний ресурс] / М. Nardo. – Paris, 2005. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/37/42/42495745.pdf>
- 44.62. Ofer G., Pomfret R. (Ed.). 2004. The Economic Prospects of the CIS : Sources of Long Term Growth. Northampton, Massachusetts : Edward Elgar Publishing / G. Ofer , R. Pomfret. – 2004.
- 45.63. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : [навч. посіб.] / за ред. Л. В. Балабанової. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К. : Знання, 2005. – 185 с.
- 46.64. Thorelli H. B. Networks : between markets and hierarchies / H. B. Thorelli // Strategic Management Journal. – 1986. – Vol. 1. – P. 37–51.
- 47.65. Tikkanen J. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective / J. Tikkanen, A. Halinen // 19th Annual IMP Conference, Lugano. – 2003. – P. 1–22.

- 48.66. Venkatraman N. Theorizing the Future of Strategy : Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy / N. Venkatraman, M. Subramaniam // Handbook of Strategy and Management, Eds. A. Pettigrew, H.
49. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village. Ternopil. 2019, 514 p. pp. 28-40.
50. Sharp B. How Brands Grow: What Marketers Don't Know / Sharp., 2010. – (OXFORD PUBLISHING LIMITED).
51. Trout J. The New Positioning / Jack Trout. – New York: McGraw-Hill Education, 1997. – 173 с.
52. Ellson T. Segmentation, Targeting, and Positioning [Электронный ресурс] / T. Ellson // Culture and Positioning as Determinants of Strategy. – 2004. – Режим доступа до ресурсу: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230509818_2.
53. Friedmann R. Psychological meaning of products and product positioning / Robert Friedmann. // Journal of Product Innovation Management. – 1987. – №4. – С. 265–273
54. Mohr J. Marketing of High-technology Products and Innovations / J. Mohr, S. Sengupta, S. Slater., 2005. – 450 с. – (2). – (0131411683, 9780131411685).
55. Dialectical Model of Marketing versus Trends and Fashions. // Journal of Business and Management Sciences. – 2014. – №3. – С. 58–66.