

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ
ТОВАРУ»**

(за матеріалами ТОВ «Сілгарт», м. Київ)

студентки 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Іващенко Константин
Віталійович

Науковий керівник
д. е. н., проф.

Лабурцева
Олена Іванівна

Гарант освітньої програми
д. е. н., проф.

Лабурцева
Олена Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ	03
Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії просування товару	07
1.1 Маркетингові стратегії: сутність та класифікація	07
1.2 Процес розробки маркетингової стратегії просування	38
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування	43
Розділ 2. Аналіз маркетингової стратегії просування товарів ТОВ «Сілгарт»	46
2,1 Характеристика маркетингового середовища підприємства	46
2,2 Аналіз маркетингового просування товарів ТОВ «Сілгарт»	58
2,3 Оцінювання ефективності просування товарів підприємства	68
Розділ 3. Рекомендації щодо формування маркетингової стратегії просування товарів ТОВ «Сілгарт»	75
3,1 Обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства	75
3,2 Розробка стратегічного маркетингового плану просування товарів	79
3,3 Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії просування товарів	85
Висновки	88
Список використаних джерел	90
Додатки	

Вступ

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних ринкових умовах зростає значення обрання правильної стратегії просування та позиціонування компанії в цілому. Конкуренція, що загострюється, змушує підприємства витратити зусилля не лише на створення і пропонування абсолютно нових, унікальних товарів, а також і на унікальні технології їх просування, для забезпечення та постійного підтримання успішної діяльності підприємства.

Теоретичні й практичні аспекти формування маркетингових, і зокрема, комунікаційних стратегій просування товарів досить широко висвітлено в працях Г. Багієва, О. Каніщенко, Р. Кожухівської, Дж. Лэйхіффа, І. Маркової, А. Петросяна, Г. П'ятницької, А. Магалецького, І. Ярової та інших. Опрацювання низки джерел свідчить про зростання усвідомлення того, що у високо динамічному конкурентному середовищі підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції формування комунікаційної програми, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульована програма досягає повного втілення. Вирішення зазначених питань й зумовило потребу в подальшому розвитку відповідних наукових досліджень.

Ефективне функціонування підприємств у ринкових умовах неможливе без такого важеля управління попитом, як просування товару, під яким розуміється сукупність дій щодо здійснення комунікації із цільовою аудиторією для спонукання їх до покупки, що сприяють реалізації товару на ринку. Маркетингова стратегія – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу, і є своєрідним планом,

відповідно до якого підприємство формалізує, яким чином воно досягне успіху, тобто реалізації продукції на конкретному ринку [1].

Кожне підприємство при розробці маркетингової стратегії просування обирає певний набір інструментів просування товару. Частки кожного з них у загальних витратах на проведення комунікаційних кампаній визначають структуру витрат на просування товару, що варіюється в часі та просторі залежно від виду бізнесу.

Структура просування являє собою поєднання видів просування (реклама, персональний продаж, пропаганда, стимулювання збуту) в єдину систему просування товару.

Політика просування товару може передбачати використання різних інструментів, які вимагають фінансових коштів, що на початковому етапі розглядаються як довгострокові інвестиції. В той же час потрібен набір інструментів для того, щоб вимірювати ефективність політики просування, аналізувати результативність просування щомісячно, щоквартально або щорічно; отримавши комплексну оцінку ефективності просування, можна зробити висновок, чи є поточна маркетингова стратегія просування доречною для даного підприємства.

Форми й засоби просування товару утворюють його інструментарій. Як самостійні форми просування слід відзначити: рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг. Засоби просування товару поділяються на особисті (вербальні, невербальні) і неособисті (телебачення, преса, радіо, out-door, сувеніри, телефон, виставки, пошта, пункт продажу та ін.). Зі зростанням насичення ринку відповідно зростають і витрати на просування товару, що стимулює продавців шукати й застосовувати нові й більш ефективні способи передачі інформації [2].

Економічну й комунікаційну ефективність просування товару варто розглядати як взаємозалежні складові. При цьому варто враховувати невизначеність, форми зв'язку між зусиллями по просування товару й віддачею. Ефективне просування засноване на дослідженнях і пов'язане з

ретельною постановкою цілей, правильною організацією й плануванням комунікаційних кампаній, основними етапами яких є розробка креативної стратегії й оптимізація структури витрат на просування. Важливою є не стільки ефективність просування товару, скільки ефективність управління просуванням товару, тому що перше залежить від другого [2].

З метою підвищення ефективності комунікаційні програми доцільно розробляти спеціально для окремого ринку, або й навіть для окремих клієнтів, враховуючи як прямий, так і зворотний зв'язок між підприємством та контрагентами. Отже, першим етапом комунікаційного процесу на зовнішньому ринку має стати ґрунтовне дослідження потенційних можливостей взаємодії підприємства та його продукту з контрагентами.

Розглянемо особливості формування маркетингових стратегій просування товару на прикладі вітчизняного дистриб'ютора антикорозійних покриттів – компанії ТОВ «Сілгард».

ТОВ «Сілгард» – офіційний дистриб'ютор захисних покриттів бренду «Sigma coatings», який належить холдинговій компанії «PPG Industries» [3].

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад, аналізі практичного досвіду й обґрунтуванні напрямів удосконалення маркетингової стратегії просування товару.

Реалізація вказаної мети передбачає розв'язання таких завдань:

- з'ясувати сутність поняття «маркетингове просування»;
- визначити місце рекламної стратегії в системі комунікацій підприємства,
- виявити особливості рекламних стратегій підприємств на ринку готельних послуг;
- охарактеризувати маркетингове середовище ТОВ «Сілгард»;
- проаналізувати рекламну діяльність компанії «Сілгард» в системі маркетингових комунікацій;
- дослідити процес розроблення та запровадження маркетингової стратегії просування послуг «Сілгард»;

- розробити стратегію просування товару для «Сілгارد»;
- розробити рекламну кампанію для «Сілгارد» та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії просування товару ТОВ «Сілгارد».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії просування товару підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті методи (аналіз, синтез, описовий, системний) і прийоми економічного аналізу: табличний, графічний (при побудові графіка сіткового планування проведення маркетингової стратегії просування), системний і комплексний (аналіз рекламної діяльності підприємств у засобах масової інформації).

Інформаційною базою дослідження є: дані засобів масової інформації, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем рекламної стратегії, законодавчі акти, підручники, наукова література та матеріали, надані безпосередньо підприємством.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВО СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ

1.1 Маркетингові стратегії сутність та класифікація

Маркетингова стратегія – це комплекс рішень, щодо маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення середньо та довгострокових цілей підприємства, вони охоплюють елементи комплексу маркетингу 4Р (продукт, ціна, місце, просування), тобто це вибір цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного просування його на ринок і ефективного збуту.

Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу, і є своєрідним планом відповідно до якого підприємство формалізує яким чином воно досягне успіху, тобто реалізації продукції на конкретному ринку. З плином часу функціонування підприємства, маркетингова стратегія може видозмінюватися залежно від результатів діяльності та зміни навколишнього економічного середовища.

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і використовувати торговельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

- дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);
- вибір цільового сегмента ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;
- формулювання мікс-концепції маркетингу — системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;
- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

Щоб забезпечити ефективне і стійке функціонування підприємство повинно мати маркетинговий стратегічний набір систему стратегій, що мають забезпечити його ринкову спрямованість.

Кількість і поєднання елементів цього набору обумовлюють різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, та найчастіше в ньому фігурують:

- а) стратегія розвитку ринку — дії підприємства щодо освоєння нових сегментів ринку, тобто орієнтація на нові цільові групи споживачів;
- б) стратегія проникнення — дії підприємств, спрямовані на якнайшвидше входження на ринок, захоплення якнайбільшої його частки. Найчастіше при цьому використовують цінові інструменти;
- в) стратегія збереження частки ринку — дії підприємств щодо захисту здобутих ринкових позицій. Для цього можуть бути використані модернізація товару, післяпродажне обслуговування, цінові чинники;
- г) стратегія репозиціонування — дії підприємств щодо виходу з невивідних і входження на перспективні ринки.

Ігнорування маркетингової стратегії або невміле використання її можливостей призводить до зниження підприємством конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій, нерідко — до банкрутства.

Вибір конкретної маркетингової стратегії є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії. Залежно від ситуації його ресурси і можливості можуть бути зосереджені на стратегії просування товару на ринок, стратегії розподілу, продуктово-товарній чи на цінових стратегіях.

Стратегія просування товару на ринок. Завдання її полягає у плануванні і реалізації системи заходів з метою забезпечення оптимальних обсягів збуту товарів, підвищення попиту на них.

Стратегія просування товару на ринок — сукупність дій, спрямованих на забезпечення товару вигідної позиції на ринку.

Досягають цього завдяки ефективним рекламі, публік релейшнз (суспільним зв'язкам), гнучкій системі цін, спеціальному сервісу, рекламному розпродажу.

Стратегія розподілу (розповсюдження). Своєю суттю вона концентрує переважні зусилля на системі розповсюдження товарів і послуг.

Напрямки стратегії просування:

- у галузі продукту: розроблення нових продуктів; розширення номенклатури наявних продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту продукції, що випускається; дотримання багатомарочної політики та ін.;
- у галузі ціноутворення: встановлення ціни на продукт відповідно до позиції продукту на ринку; проведення різної цінової політики на різних ринках; вироблення цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів; проведення різної цінової політики на різних ринках та ін.;
- у галузі розподілу та збуту товарів: вибір оптимальних каналів доведення товарів до споживача; підвищення рівня післяпродажного

обслуговування; розроблення заходів щодо зниження витрат на доставку продукту; продаж оптом або невеликими партіями та ін.;

- у галузі просування продукту: зв'язок зі споживачами за допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки; методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

Стратегія розподілу (розповсюдження) — система планів і дій щодо розвитку каналів і мережі збуту продукції підприємства.

За традиційного підходу виробник, оптові і роздрібні продавці функціонують розрізнено, кожен з яких дбає передусім про свій економічний інтерес; за вертикальної маркетингової системи вони діють об'єднано (один учасник каналу є власником інших підприємств, або володіє на підставі договорів достатніми можливостями впливу на їх діяльність); за горизонтальної — підприємства одного рівня об'єднують зусилля для освоєння нових ринків; за комбінованої — підприємство використовує два або більше каналів з метою освоєння двох або більше сегментів ринку.

Ця стратегія за змістом і методами здійснення має багато спільного із стратегією інтеграції.

Продуктово-товарна стратегія. Суть її полягає у концентрації на продукті, здобутті конкурентних переваг за рахунок ефективної товарної політики (випередження конкурентів завдяки високій якості, надійності, функціональності, модернізації товарів).

Продуктово-товарна стратегія підприємства — модель дій щодо здобуття конкурентних переваг завдяки забезпеченню високої споживчої цінності товарів і послуг та постійному їх збагаченню.

У практиці підприємств вона найпоширеніша і має багато різновидів. У процесі реалізації продуктово-товарної стратегії виконують такі дії:

з'ясування особливостей впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу виробів, які вже виготовляє підприємство (можливість заповнення «стратегічної пустоти» — неосвоєних ринкових ніш);

аналіз життєвого циклу (часу, протягом якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей підприємства) і експортних можливостей товару;

аналіз конкурентоспроможності товару, можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;

розрахунки обсягів прибутків за різними варіантами витрат на маркетинг;

визначення ймовірної частки ринку для розрахунків обсягів виробництва, що є передумовою ефективного використання виробничого потенціалу;

дослідження ринку, в т. ч. методом пробних продаж. Отже, основна мета продуктово-товарної стратегії полягає у забезпеченні вигідних характеристик виробів підприємства порівняно з виробами конкурентів, максимальної їх відповідності споживчим потребам, смакам та інтересам споживачів і досягненні завдяки цьому очікуваних конкурентних позицій.

Стратегія ціноутворення. З урахуванням особливостей ринку, з багатьох інших міркувань підприємство може обрати на певний час цінову стратегію (стратегію ціноутворення) свого розвитку.

Стратегія ціноутворення — вибір цінової політики підприємства, яка б забезпечувала вигідні конкурентні позиції його товарів на ринку, очікувані прибутки від їх реалізації, а також досягнення маркетингових цілей.

Варіантами цієї стратегії можуть бути: стратегія преміальних націнок (висока ціна за високоякісний товар); стратегія підвищеної ціннісної значущості (використання преміальних націнок як чинника, що засвідчує належність покупця до певної «елітної» соціальної групи; стратегія завищеної ціни (надто висока ціна порівняно з якістю товару). Ризикованість її полягає в тому, що з часом покупці не тільки перестануть купувати ці товари, але можуть відвернутися від торгової марки загалом;

стратегія «зняття вершків» (встановлення максимально високої ціни на новий товар для отримання максимальних доходів за рахунок покупців, здатних заплатити за нього будь-яку ціну);

стратегія проникнення на ринок (встановлення низької ціни на товар з метою охоплення максимальної кількості покупців й освоєння якнайширшого сегмента ринку).

Якщо підприємство випускає нову продукцію, яка не має конкурентів, воно може обирати стратегію «зняття вершків», використовуючи високі ціни. Однак, як правило, це не дає йому переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія «проникнення» зорієнтована на створення попиту (ринку), поступове просування «кривою досвіду» (непряма лінія, яка показує, що із збільшенням удвічі обсягів виробництва витрати на будь-яку операцію у процесі виробництва знижуються на 20%), збільшення обсягів продажів і отримання за середніх норм прибутків значної маси прибутку. Кожен із варіантів виправданий за певних умов. Як свідчить досвід, ціноутворення, зорієнтоване на «проникнення», створює довгострокову перспективу. Іноді підприємства обирають хибну цінову конкуренцію, встановлюючи з метою інтенсифікації збуту своєї продукції нижчі за середньогалузеві ціни, не враховуючи можливості відшкодування витрат на виробництво і збут товарів, що ставить їх на межу ризику. Досягнення цілей маркетингу забезпечує системний підхід до розроблення маркетингової стратегії. Ігнорування навіть однієї із складових робить стратегію неповною, що унеможливорює досягнення поставлених цілей. Тому на етапі її розроблення необхідно користуватися «деревом рішень», послідовно залучаючи всі необхідні його складові, забезпечуючи їх збалансований взаємозв'язок.

Реалізують маркетингову стратегію за таким планом:

- 1) продуктова стратегія: дослідження ринкової ситуації (аналіз ринку, попиту, демографічної ситуації і факторів, що впливають на зміни цих показників); оцінювання споживання продуктів (розрахунок показників чисельності споживачів і рівня споживання на душу населення); сервіс

(вплив систем продажу і післяпродажного обслуговування на обсяги продажів); аналіз зміни цін; перспективи виробництва товарів-замінників;

2) товарна стратегія: асортимент (аналіз рентабельності продукту, потреби ринку і цільових груп, сезонні тенденції);

3) цінова політика: з'ясування факторів, що обумовлюють формування ціни (покриття витрат на виробництво і просування; сприйняття ціни споживачем і конкурентами; обсяги продажу; форма оплати; ступінь зацікавленості в клієнті та ін.);

4) реклама: стимулювання потенційних покупців, розширення ринку збуту, формування позитивного іміджу компанії підприємства і торгової марки тощо;

5) маркетингова інформація: впровадження ефективної схеми збору, контролю достовірності, накопичення та оброблення інформації.

Загалом маркетингова стратегія дає змогу підприємству на основі знання стійких і динамічних параметрів конкурентного ринку, розвитку потреб, інтересів, смаків та уподобань споживачів ефективно використовувати свої ресурси і можливості, своєчасно маневрувати ними.

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок

Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розроблення, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару. Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва. Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства

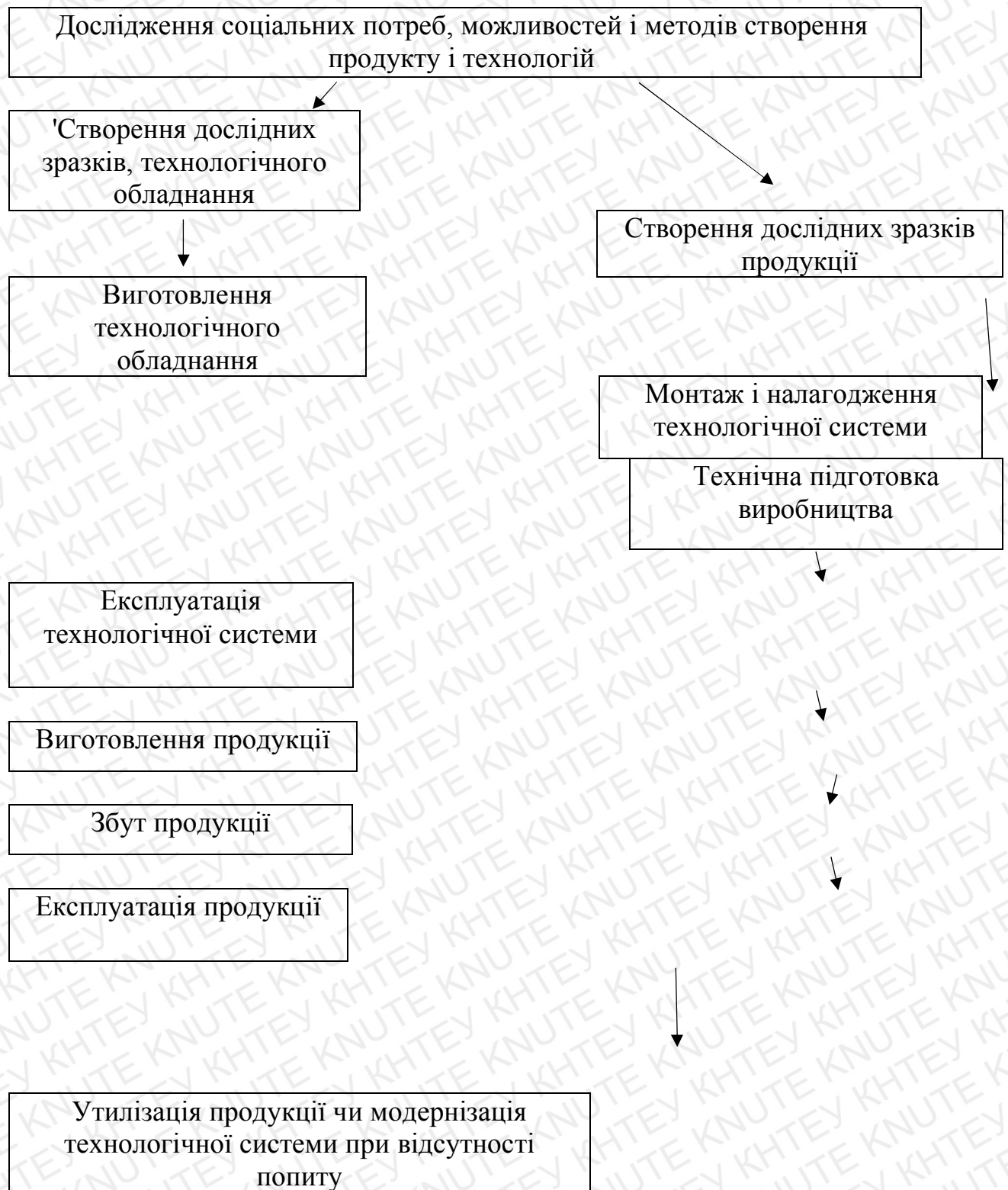


Рис. 1.1. Етапи розробки стратегії продукції

На ефективних підприємствах технологія, що використовується, максимально забезпечує виготовлення конкурентоспроможних виробів. У такому разі головним орієнтиром стратегії НДПКР є створення виробів на основі її вдосконалення. Отже, технологія є рушійною силою розвитку підприємства. Як тільки вона перестає виконувати цю роль, підприємство повинне переходити до іншого технологічного способу виробництва, щоб не продукувати застарілі товари і не втрачати конкурентоспроможності.

Ухвалення рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинне ґрунтуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні з цією метою використовують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв, підприємств.

Розвиток виробництва є багатоетапним процесом, у якому кожен з етапів має специфічні цілі (табл. 1.1). Якщо взяти за основу, що підприємство складається із трьох систем (виробництва, продукції та розвитку), а перехід кожної системи в новий стан відбувається за один етап управління, то на першому етапі система розвитку забезпечує створення нової технологічної системи і нової системи продукції; на другому — виробнича система переходить на новий життєвий цикл технології/попиту для виробництва нової продукції, а на третьому — вона здійснює випуск нової системи продукції, еквівалентної попиту на певний час.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку виробництва

Стадія життєвого циклу продукції/технології	Основна мета
1. Дослідження потреб, можливостей і методів створення продукції і технології	Забезпечення використання найновітніших технологій при формуванні параметрів нової продукції і її виготовлення відповідно до прогнозованих потреб

2. Створення проектних зразків продукції і технологічного обладнання для її виготовлення	Формування оптимального рівня якості і створення зразка нового продукту, покликаного забезпечити задоволення потреб, зменшення витрат на одиницю корисного ефекту порівняно з попередніми зразками, підвищення конкурентоспроможності (продукції, технологій) на ринку
3. Технічна підготовка виробництва продукції, монтаж і налагодження технологічної системи	Формування технологічної системи, здатної забезпечити бездефектне виготовлення продукції відповідно до параметрів проектного зразка, мотивування високоякісної роботи персонал
4. Виготовлення продукції і експлуатація технологічної системи	Виготовлення продукції у встановленому обсягу з рівнем якості відповідно до проектної документації і зразка, з рентабельністю, яка забезпечувала б конкурентоспроможність підприємства
5. Збут продукції	Збереження якості продукції в процесі складування, транспортування і збуту, а також доведення її до споживача відповідно до маркетингової стратегії підприємства (стратегічної позиції в конкуренції)
6. Експлуатація продукції	Повноцінне використання продукції за її призначенням, що

	забезпечує задоволення потреб і позитивний імідж підприємства
7. Утилізація чи модернізація продукції і технологічного обладнання	Цілковите використання придатних матеріальних ресурсів, забезпечення охорони довкілля, здоров'я і життя людей

Стратегія НДПКР — стратегія створення і використання нововведень, різних типів інновацій, які забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

Кожна інновація потребує значних інвестицій, чим складніша вона технологічно, тим більші витрати потрібні для її створення та освоєння. Особливо важливо забезпечити оптимальний час освоєння нововведень, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства. Як свідчить світовий досвід, невдале вирішення цієї проблеми спричинює банкрутство семи фірм із десяти, а успішна реалізація обґрунтованої стратегії інновацій допомагає підприємству долати кризові періоди.

НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів М. Фрідман виокремлює традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій

Таблиця 1.2

Класифікація інноваційних стратегій за М. Фрідманом

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове

Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних фірм
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики «агресивної ініціативи») можуть бути спричинені будь-яким маневро

Кожна стратегія спозиціонована у цій таблиці за критерієм ставлення і використання НДПКР.

Традиційний підхід притаманний підприємствам, які вимушено застосовують інновації під впливом ринкових вимог (поява імпорتنих товарів, товарів-субститутів, зміни смаків тощо). Він призводить до техніко-технологічного і поступового відставання.

Опортуністична стратегія НДПКР передбачає орієнтацію підприємства на виготовлення продукції та послуг з високим попитом. У її контексті підприємство поліпшує (рідше — створює нові) споживчі якості, які не потребують великих витрат на наукові дослідження.

Застарілі знання і невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових технологій, конструкторських рішень тощо. Тому підприємства купують проекти, вступають у договірні відносини з підприємствами — власниками патентів і ліцензій, створюють спільні підприємства для використання прогресивних технологій. Для них великого значення набуває патентно-ліцензійна (імітаційна) стратегія, яка допомагає захистити себе від конкурентів за рахунок реєстрації, використання патентів і ліцензій. А продаж ліцензій і дозвіл на використання «патентозахищених конкурентних переваг» сприяє підвищенню доходів.

А економічне буття суб'єктів господарювання свідчить, що жодне із них не може здійснювати активну політику на ринку без використання науково-дослідного і проектно-конструкторського потенціалу. Особливо важливо це для наступальної і оборонної стратегій, які потребують окремої уваги з боку менеджерів.

Оборонна стратегія. Вона може бути результативною, якщо підприємство здатне утримати здобуті попередньою діяльністю ринкові позиції, зберегти свою ринкову частку. Виправдана вона в тому разі, якщо підприємство задоволене своєю ринковою позицією або якщо відчуває дефіцит засобів для здійснення агресивної політики чи побоюється таких дій через можливі небажані дії у відповідь конкурентів або обмеження з боку

держави. Лідери галузі використовують її, щоб утруднити доступ на ринок новим фірмам, унеможливити зміцнення своїх позицій претендентами на лідерство. Вибір її підприємствами, які не є лідерами ринку, означає боротьбу за збереження обсягів продажів, частки ринку, рівня прибутку і конкурентного становища.

Наступальна стратегія. Передбачає активну агресивну поведінку підприємства на ринку, має на меті завоювання і розширення ринкової частки. До неї вдаються у випадках, якщо частка підприємства на ринку менша за необхідний мінімум або різко скоротилася внаслідок дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку; підприємство збирається випустити новий товар на ринок або здійснює розширення виробництва, що окупиться лише в результаті значного збільшення продажів; фірми-конкуренти втрачають свої позиції і виникають реальні шанси розширити ринкову частку за відносно невеликих витрат. Як свідчить практика, надзвичайно важко здійснювати наступальну стратегію на ринках з високим ступенем монополізації, або на тих, де товари погано піддаються диференціації.

На сучасному етапі великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- і ресурсоекономність, інформаційна місткість тощо. При цьому кожне підприємство вирішує, використовувати йому послуги науково-дослідних організацій, створювати власну підсистему НДПКР чи поєднувати обидва підходи. Власні дослідження та розроблення традиційно здійснюють на науко-во-виробничих об'єднаннях, де, як правило, наявний високий науково-технічний потенціал.

Виробнича стратегія підприємства

Виробничі стратегії формуються на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих

виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія підприємства — система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу диверсифікації, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів.

Вибір виробничих стратегій, маневрування ними обумовлені динамічністю і масштабами змін на підприємстві. При цьому послуговуються такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу (інерційні характеристики); швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації праці тощо) до умов діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень:

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для налагодження випуску нової продукції;
- оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

- техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами/

Таблиця 1.3

Сутність характеристики стратегії і тактики виробництва

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
Виробничі процеси: — поєднання вартості продажів з низькими витратами; — проектування матеріальних потоків за операціями; — підтримання розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; — комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; — інвестування за критеріями отримання прибутку	Розроблення виробничих графіків: — гнучкі графіки роботи; — графіки Ганта; — диспетчеризація; — постачання точно у строк «just in time» (JIT) Управління запасами: — мінімізація вкладення у запаси; — використання JIT-методів мінімізації; — впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної
Забезпечення якості: — якість як основа	Тактика забезпечення якості: — якість є основою у

конкурентоздатності; — досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; — впровадження моніторингу якості; — розроблення систем управління якістю	відносинах з постачальниками; — збалансованість якості і ціни; — упровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; — взаємодія із споживачами
Розвиток виробничих потужностей: — інвестування за ринковими критеріями; — первинність технології, а не техніки; — орієнтація на «гнучкість» виробництва	Використання виробничих потужностей: — організація групових робочих місць; — розроблення виробничих графіків; — гнучке використання виробничих потужностей; — завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями
Лідерства за витратами: — орієнтація на збереження ресурсів; — оптимізація витрат; — мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва до виготовлення нової продукції	Зниження собівартості: — зменшення матеріаломісткості; — використання ефекту масштабу; — використання кривої досвіду; — збалансоване зниження витрат і диференціація продукції

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 1.4

Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)	— контролювання витрат; — використання досконалих методів організації виробництва; — стимулювання раціоналізації і винахідництва; — високий рівень стандартизації
Диференціація	— контролювання якості продукції; — забезпечення якості кожної операції; — гнучкість виробничого процесу; — високий рівень організації складних виробничих процесів

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;

- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

1. Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. Створення нового або частково нового виробництва – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії (придбання, створення нового

виробництва, створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо).

6. Орієнтація на суттєві зміни технології – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо).

7. Суттєві зміни в організації виробництва – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані, спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; управління якістю виробництва; виробничими витратами; впровадження АСУП тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва тощо.

Стратегія фінансування

Стратегія фінансування є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу і напрями організації фінансових відносин всередині і поза межами підприємства. Елементами її є визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансів і капіталу; визначення «стратегічного набору» (структури специфічних фінансових стратегій); фінансове і спеціальне планування.

Фінансова стратегія підприємства — система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації капіталу для підтримки виробничих, дослідних, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розроблення фінансової стратегії ґрунтується на таких засадах:

збалансованість матеріальних і фінансових потоків;

найефективніше фінансування розширення, підтримки, а за потреби — скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;

прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства щодо фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;

фінансовий контроль і аналіз діяльності підприємства. Фінансова стратегія стосується динамічної системи, яка весь час змінюється, що зумовлює необхідність відстеження руху всіх складових процесу фінансування. З метою впорядкування діяльності підприємства у сфері фінансів організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які утворюють функціональну підсистему із забезпечення підприємства потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку фінансовими ресурсами.

Розроблення і реалізація фінансової стратегії починається з діагностування фінансово-економічного стану підприємства за найактуальнішими для нього показниками (фінансова стійкість, ліквідність, оборотність позичкового капіталу тощо). Стратегічний підхід націлює на діагностування економічного стану з погляду використання перспективних складових виробничого потенціалу підприємства, передусім зорієнтованості керівництва на інноватику, про що можна судити на підставі використання прибутку для фінансування активів.

Не менш важливим компонентом фінансової стратегії є ставлення до боргів, адже кожне підприємство час від часу змушене позичати гроші на певний термін. Обсяги і форма боргів — один із показників сталості підприємства. Це потребує виважених рішень щодо того, де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах узяти їх у борг.

Фінансова стратегія передбачає також формування оптимальних відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком; цілеспрямовану і системну діяльність підрозділів і посадових осіб підприємства. Усі ці чинники обумовлюють специфіку організації фінансової підсистеми управління підприємством.

У практиці підприємства фінансова стратегія реалізується за такими напрямками:

- 1) кредитування (нові кредитні лінії і схеми кредитування; короткострокові кредити (позики, кредитні банківські білети, отримані в результаті факторингових операцій рахунки тощо); довгострокові кредити (забезпечені, в т. ч. іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо));
- 2) розміщення акцій (біржова діяльність, часткове розміщення акцій, пропозиції для відкритого продажу, прості і привілейовані акції та ін.);
- 3) рефінансування (довгострокове і короткострокове рефінансування, купівля власних акцій, реструктуризація і ліквідація боргів, управління грошовими потоками та ін.);
- 4) використання дивідендів (сплата дивідендів чи призупинення її тощо);
- 5) розвиток скорочення фінансової підсистеми підприємства.
- 6) Стратегія заборгованості, яка визначає сталість підприємства на основі кредитоспроможності.
- 7) Стратегія фінансування діяльності підприємства на нове будівництво, придбання нових підприємств; оновлення; реконструкцію, модернізацію основних фондів; запровадження нових технологій; виконання соціальних програм тощо.

Підвищення ефективності поточного планування фінансової діяльності підприємства забезпечує система фінансових планів, складених на основі фінансової стратегії, політики, обсягів виробництва, величини інвестицій, кон'юнктури ринку капіталів і грошей.

Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії. Звичайно дана стратегія має вигляд довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Виділяють такі характерні риси фінансової стратегії.

1. Фінансовий фактор - це найважливіший критичний фактор будь-якого бізнесу як у його тактичному, так і в стратегічному аспекті.
2. Фінансовий вимірник - єдиний вимірник усіх ключових характеристик будь-якого бізнесу; фінансовий аспект притаманний кожній спеціалізованій стратегії.
3. Діяльність з розробки і контролю за реалізацією фінансової стратегії, яка є однією з найбільш централізованих.

Отже, фінансова стратегія є універсальною стратегією, через яку відбувається інтегрування всіх спеціалізованих стратегій в єдину і цілісну стратегію організації.

Система цілей фінансової стратегії повинна формуватися на основі міні-стратегії організації і становити особливу фінансову галузь загального дерева стратегічних цілей організації.

Наведемо загальну характеристику основних стратегічних рішень, прийнятих при формуванні фінансової стратегії.

1. Показники корпоративної стратегії

У фінансовій стратегії повинні бути подані зведені фінансові показники з усіх основних позицій корпоративної стратегії.

2. Рішення щодо оптимізації корпоративних фінансів.

На практиці за цією позицією найчастіше розглядаються тактичні фінансові питання, тому завжди треба пам'ятати, що, по-перше, мова тут йде про стратегічні рішення і, по-друге, що дана позиція для різних організацій повинна бути істотно різною.

3. Фінансово-інвестиційна стратегія.

Слід пам'ятати, що в рамках фінансової стратегії розглядається тільки фінансовий аспект інвестиційної стратегії організації. Сама ж інвестиційна стратегія організації - це самостійний, досить складний об'єкт управління.

4. Лізинг.

У фінансовій стратегії розглядається тільки фінансовий аспект лізингової діяльності організації.

5. Рішення щодо операцій з власними цінними паперами.

Мова повинна йти тільки про стратегічні рішення про розміщення акцій організації та інших операцій з її цінними паперами.

6. Рішення щодо фінансових ринків.

Ця позиція відбиває сутність стратегічних рішень, пов'язаних з вибором організацією конкретних фінансових ринків, на яких вона передбачає працювати в заданій перспективі.

7. Стратегічні альянси.

До даної позиції належать тільки стратегічні рішення з різних стратегічних альянсів. Інформація про тактику й техніку здійснення таких рішень звичайно не наводиться.

8. Рішення щодо венчурного капіталу.

Наводяться ці стратегічні рішення без опису механізмів і процедур їх прийняття.

9. Поглинання і злиття.

Розглядаються такі рішення та їхня ціна у відповідних фінансових показниках.

Аналіз змісту описаних стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності організації. Тому розробка обґрунтованої фінансової стратегії слугує основою для забезпечення життєдіяльності організації в довгостроковій перспективі. Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, що відбивають взаємини з фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також з окремими підрозділами всередині організації.

Закінчуючи розгляд функціональних стратегій, слід зазначити, що залежно від різноманітності конкретних функціональних відмінностей діяльності різних організацій можуть розглядатися й інші, крім розглянутих у даному посібнику, функціональні стратегії. Наприклад, такі як інвестиційна стратегія; стратегія в галузі НДДКР; інформаційна стратегія; стратегія

матеріально-технічного забезпечення; стратегія розвитку загального управління організацією та ін.

Стратегія фінансування є базою для створення, збереження, змін фінансових ресурсів, визначення їхнього оптимального використання для досягнення цілей підприємства; вона зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як всередині так і поза межами підприємства.

Розробка фінансових стратегій базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення та підтримки окремих підсистем і підприємства в цілому;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Фінансова стратегія розробляється на основі:

- аналізу господарської діяльності, який визначає можливість сплачувати короткострокові зобов'язання, межу фінансування за рахунок позики; ефективність використання ресурсів, ефективність використання ресурсів, ефективність управління (прибутковість, рентабельність);
- оцінки фінансових можливостей, яка встановлює нинішній та майбутній потенціал фондоутворення, розміри та джерела фінансування загальнокорпоративної стратегії.

Обґрунтована фінансова стратегія є основною для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливішими її частинами є: прийняття рішень про доцільну для підприємства структуру капіталу, тобто його співвідношення між основним і оборотним, власним і залученим; способи збільшення активів і розподілу прибутку тощо. Фінансова стратегія передбачає відносини з фінансовими,

страховими і кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком, підрозділами всередині підприємства.

Стратегія управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організування, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямів розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розроблення планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

- 1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);
- 2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу.

Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні Стратегії — комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Як правило, кожне підприємство має різні за типом і змістом «стратегічні набори», покликані забезпечити ефективне їх функціонування за різних умов. І саме завдяки комплексним стратегіям воно забезпечує стабільність свого функціонування за будь-яких умов.

Вимоги до стратегії персоналу

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;

- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;
- ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Стратегія управління персоналом поряд із продуктово-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією організації. Для умов економіки України дана стратегія стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактора. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації на початку ХХІ ст. стають її людські ресурси. Причому в стратегічній перспективі значущість людського фактора буде зростати.

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Отже, кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії. Розглянемо основні форми кадрових стратегій.

Стратегії функціонування - лідерство в низьких витратах, диференціації і фокусування - відбивають поведінку організації на ринку.

Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення кадрової стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу.

Кадрова стратегія, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації - науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати якості лідерів.

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації.

Стратегії розвитку організації, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають певні кадрові стратегії.

Якщо фірма розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія фірми повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу фірма повинна створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у випадку коли фірма розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно

працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін.

Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку всієї організації, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної чи загальної стратегії розвитку організації в цілому.

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або "програм дій", що базуються на інформації, зібраній на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу - у вигляді системи аргументованих заяв про напрямки розвитку і майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

Інші функціональні стратегії підприємства

1. Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій.

2. Екологічна стратегія. Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

3. Соціальна стратегія. Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. Інформаційна стратегія. Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії.

1.2 Процес розробки маркетингової стратегії просування

Чітко сформульовані цілі визначають напрямок розробки маркетингової стратегії фірми. Маркетингова стратегія розроблюється на основі сформульованих цілей діяльності і уточнюється чи переглядається на базі здійсненого комплексного дослідження.

Процес розробки стратегії маркетингу колектив під керівництвом Ф. Котлера передбачає ділити на наступні етапи:

- вибір напрямків пошуку;
- генерація ідей;
- розробка концепції та її тестування;
- розробка ринкової стратегії;
- економічний аналіз;
- створення прототипів товарів;
- пробний маркетинг;
- комерціалізація;
- прискорена процедура розробки товару;
- організація новаторського процесу.

Осмислений вибір стратегії необхідний будь-якому учаснику ринкових відносин не лише при плануванні справ на перспективу, а й при виборі рішень по конкретним, здавалося б частковим питанням.

Вирішення питання про конкретну стратегію включає наступні основні етапи:

- виявлення альтернатив маркетингової стратегії;
- вибір оптимального варіанту;
- реалізація стратегії;
- аналіз і корегування маркетингової стратегії.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожної фірми унікальна.

Саме такий підхід до формування маркетингової стратегії запропонував німецький маркетолог Г.-Г. Леттау. Ось короткий зміст цього підходу:

1-й крок. Складається перелік тих елементів стратегії, які застосовує (чи збирається застосовувати) фірма. Наприклад, якість товару, ширина і глибина асортименту, знижки з ціни, ін. Для кожного товару чи послуги при різних ринкових умовах може існувати свій набір доцільних елементів стратегії. Сформований перелік складе для нас набір строк в майбутній матриці альтернатив (варіантів) стратегії.

2-й крок. Виявляються можливі варіації вирішення кожної з проблем, відмічених в переліку. По суті, тим самим ми отримуємо стовпчики і завершуємо формування матриці альтернатив як первинного проблемного поля для виробітки стратегії.

3-й крок. Створюємо комбінації варіантів, ланцюги рішень в межах сформованої матриці. Тут важливо одразу знайти точку відліку (тут допоможе первинний «ескіз» стратегії), щоб одразу обмежити загальну кількість ланцюгів, які необхідні для подальшого аналізу.

4-й крок. Необхідно відкинути практично нездійсненні варіанти. При цьому частина сформованих альтернативних ланцюгів спрощується без детального аналізу. Аргументи – відсутність кількох відповідних ресурсів, суперечність окремих ланцюгів по відношенню один до одного.

5-й крок. Співвідносимо залишені ланцюги з ринковими цілями фірми. Тут важливо визначити, наскільки вдасться наблизитися до досягнення намічених фірмою цілей, якщо реалізувати ту чи іншу стратегію, які вона дасть результати у співставленні з нашими потребами.

6-й крок. Співвіднесення, ранжування цілей фірми, заради яких створюється стратегія. Будується ієрархія цілей (це можна зробити і в якості

самого першого кроку). Їм привласнюються коефіцієнти значущості (зазвичай від одного до десяти балів). Отримана ієрархія може зовсім не співпадати з вибором ключового ланцюга (згадаємо 3-й крок) [29].

7-й крок. Уточнюється прогноз результативності кожної стратегії (підсумок 5-го кроку) з врахуванням значущості кожної цілі. Математично оформлюється прогноз результативності варіантів стратегії за окремими цілями.

8-й крок. Знаходимо підсумкову (сукупну, сумарну) результативність за кожним з варіантів стратегії.

Але результативність – ще не ефективність. Щоб спрогнозувати останню, треба провести аналогічну процедуру ранжування необхідних ресурсів за складністю їх використання, за можливою силою протидії ринку, а потім оцінити кожен варіант стратегії по відношенню до того, скільки і яких ресурсів він потребує, якою має бути його сумарна ресурсна забезпеченість. Лише порівнюючи майбутній результат кожної стратегії з необхідним об'ємом ресурсів (зусиль), можна прийти до інтегральної оцінки ефективності стратегії.

Порівнявши остаточні експертні оцінки K_e ефективності конкретних варіантів стратегії, що являють собою співвідношення експертних оцінок результативності і величини зусиль за кожною стратегією. Після підрахунку і співставлень значень K_e для всіх варіантів стратегії, що залишилися, обирається преш за все варіант, який має найбільшу величину. Обрана стратегія, являючись базовим вибором, може включати в себе певні запасні варіанти, які були наявні в інших стратегіях.

9-й крок. Створюється детальний опис, деталізація найденої оптимальної стратегії для певного продукту чи ринку. Це вже фірма має зробити сама, без залучення сторонніх експертів, оскільки детальна стратегія – предмет комерційної таємниці.

10-й крок. Визначається ступінь гармонійності (суперечливості) знайденої стратегії зі стратегіями для інших товарів чи ринків. Не виключено

виникнення між ними конкуренції. Тоді необхідно повернутися до ранжування цілей (6-й крок) чи навіть до моменту формування цілей фірми. Можливо, що доведеться виправляти помилки у виявленні варіантів вирішення окремих проблем (2-й крок), якщо конкретні дії з даним товаром створюють серйозні перешкоди в іншій частині асортименту, на інших частинах ринку.

Підготовлену матрицю варіантів рішень основних маркетингових проблем фірми непогано запропонувати своїм потенційним споживачам для визначення найкращих для них варіантів.

При прийнятті рішення про вибір маркетингової стратегії на підприємстві можна використовувати ряд методів, які допоможуть за допомогою діаграм упорядкувати і оцінити цілі, розглянути задачі, які необхідно вирішити, і розмістити їх в порядку виконання:

- діаграма «оцінка цілей»;
- матриця визначення проблеми;
- лист перевірки впливу;
- оцінка ступеня залежності від покупця;
- оцінка ступеня залежності від постачальників;
- аналіз поля сил;

Визначення відповідних цілей для організації є ключем для розробки успішної стратегії. Цілі не повинні концентруватися на вирішенні проблем, не повинні бути надто обмеженими, повинні здаватися реальними тим, хто буде працювати над їх досягненням.

Метод «Аналіз поля сил» відображає ідею існування в організації сил, що діють «за» і «проти» змін. Даний метод допоможе визначити сили, які сприяють проведенню змін, необхідних для досягнення поставлених цілей, чи заважають цьому. Необхідно намогтися визначити всі сили, що підтримують зміни та оцінити їх відносну величину.

Сили, що працюють на зміни, можуть включати в себе нові закони; зміни в економічній політиці; нові можливості ринку; зміни в очікуванні

споживачів. Вони самі по собі є змінами, тобто надають сприятливі можливості для тих, хто діє в їх межах. Потім необхідно виявити стримуючі сили – сили, які протистоять змінам і можуть заважати просуванню у напрямку до цілей. Це може бути, наприклад, егоїстичний інтерес; внутрішня політика на підприємстві; нестача розуміння; страх перед технологією.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька **підходів до розробки стратегії**:

- стратегічна модель Портера;
- матриця «Дженерал Електрик»;
- підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії просування

Сьогодні робота підприємства вимагає постійного удосконалювання організації, планування і управління виробничо-господарською діяльністю, розробки нових економічних підходів, а також вирішення таких задач як швидка зміна асортименту виробів, пристосовування до запитів різних груп споживачів, постійне підвищення ефективності та гнучкості виробництва, зміцнення конкурентоспроможності товарів, удосконалення організації їх збуту та стимулювання продажів.

Для всього цього і служить маркетингова стратегія просування товару. Не випадково сьогодні на підприємствах, що успішно ведуть ринкову діяльність, служба маркетингу — одна з головних у системі управління і впливає на підготовку та прийняття рішень її керівниками.

Протягом останніх років змінювався підхід до маркетингової діяльності та управління маркетинговою стратегією. Помітні такі тенденції: обов'язкове розроблення програм маркетингу професійними маркетологами, а не інформаційними працівниками, безпосередня участь споживачів у розробленні програми маркетингу, обов'язкове відображення в бюджетах пріоритетів маркетингу в сфері використання ресурсів підприємства; керівники маркетингової діяльності неодмінно входять до складу вищого керівництва фірми.

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

Та одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширені два підходи його вимірювання — як ступінь досягнення

поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення.

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності просування найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо. Що стосується категорії «постачальники», доцільним є використання таких показників як ефективність «архітектури» взаємовідносин з постачальниками (зацікавленість постачальників в співпраці з компанією, важливість для постачальників об'єму продажів компанії, вартість і імовірність вибору інших клієнтів); чіткість виконання умов співробітництва; рівень якості постачання.

Категорія «конкуренти» повинна оцінюватись по таким показникам як сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи; відносна доля ринку; характеристики і причини успіху найбільш вагомих конкурентів; стратегії позиціонування конкурентів і ступінь зацікавленості у збереженні існуючих позицій; існуючі бар'єри для входу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для посилення власних позицій; активи і компетенція конкурентів.

Фінансові показники включають виручку, доходи, прибуток, в тому числі і від нових клієнтів і т.ін.

Витрати на маркетингову діяльність повинні включати (окрім традиційних витрат на заробітну плату, матеріали і енергію, амортизаційні витрати, витрати на поточний ремонт): витрати на організацію і проведення товарної, комунікаційної, цінової і збутової політики; витрати на створення бренду; витрати на пошук (бенчмаркінг), підготовку і освоєння нових технологій; витрати по забезпеченню ефективності транзакцій (переговори,

договори і т.д.); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності і функціонування систем маркетинг-контролінгу.

Також в науковій літературі виділяють чотири відокремлені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності:

1) Кількісні (фактографічні) – передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення:

- рентабельність інвестицій у маркетинг;
- оцінка вартості бренда;
- оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.

2) Соціологічні – націлені на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінювання комунікацій).

3) Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань та практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах).

4) Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу – це всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами.

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТОВ «СІЛГАРД»

2.1 Аналіз маркетингової стратегії просування товарів ТОВ «Сілгарт»

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком. Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються та зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та зменшувати загрози.

Маркетингове середовище підприємства – сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами. Поняття маркетингового середовища передбачає відокремлення мікро- та макросередовища (внутрішнього й зовнішнього середовища).

Таблиця 2.1

Фактори макросередовища

Фактори макросередовища	Показники
Економічне середовище (утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність	1) Фаза економічного циклу країни. 2) Рівень інфляції. 3) Рівень безробіття. 4) Валовий національний продукт та його динаміка. 5) Наявність та рівень товарного дефіциту. 6) Рівень доходів та купівельної спроможності населення.

населення, рівень його доходів і витрат):	7) Доступність кредиту тощо
Демографія, яка передбачає дослідження таких показників:	1) Чисельність населення. 2) Територіальне розміщення населення. 3) Рівень урбанізації. 4) Міграція населення. 5) Віковий склад населення. 6) Рівень народжуваності та смертності. 7) Статевий склад населення. 8) Сімейний стан населення
Політико-законодавчий фактор, який передбачає дослідження таких показників:	1) Політична структура країни. 2) Рівень політичної та законодавчої стабільності. 3) Антимонопольне законодавство. 4) Податкове законодавство. 5) Міжнародна орієнтація та державне регулювання міжнародних відносин тощо
Соціально-культурне середовище містить такі складові:	1) Соціальні класи і групи, групи. 2) Культура. 3) Базові цінності. 4) Переваги світосприйняття, тощо.
НТП (технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача; вони впливають на всі елементи	1) Упровадження нових технологій. 2) Розроблення нового товару, модифікація товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються; 3) Зниження витрат виробництва, можливість зіставлення цін, можливість контролю за цінами; 4) Підвищення швидкості збуту, зростання обсягів збуту, оптимізація контролю за збутом; 5) Підвищення комунікаційних можливостей, скорочення строків просування, оптимізація

маркетингового комплексу, але передусім проявляються в аспекті інноваційної діяльності).	планування просування
Природне середовище містить такі складові:	1) Екологія. 2) Наявність та доступність сировини, енергії. 3) Стан використання й відтворення природних ресурсів. 4) Вартість енергоносіїв

Маркетингове макросередовище

Економічне середовище країни: рівень розвитку промисловості в країні кожного року зменшується; інфляційні процеси завдають збитки компанії-всю продукція являється 100% імпортованою.

Рівень безробіття: протилежна ситуація, в країні трудова міграція, немає кадрів для роботи на об'єктах.

Купівельна спроможність клієнтів: помірна.

Демографічний фактор: динаміка у бік зменшення чисельності населення. Трудова міграція працездатних громадян. Збільшення частки урбанізованого населення.

Політико-законодавчий фактор: не сприятлива ситуація для діяльності. Відсутність політичної та законодавчої стабільності. Відсутність реформ у податковому та антимонопольному законодавстві.

Науково-технічний прогрес: в країні постійно упроваджуються нові технології, хоча не так стрімко як у розвинутих державах. Спостерігається ігнорування проблеми зниження витрат виробництва.

Компанії послуговується логістичними послугами таких перевізників як: САТ, Ін Тайм, Делівері; що доставляють продукцію від складу до місця її використання(об'єкта).

Підприємство працює на таких клієнтурних ринках:

- Ринок виробників
- Ринок державних установ

Конкуренція: серед українських виробників немає конкурента по параметру якості.

Маркетингове середовище лако-фарбових матеріалів на ринку України.

В Україні як і у всьому світі лако-фарбову продукцію можна поділити на чотири групи за призначенням: Decorative(декоративні), Marine(Морські), Protective(захисні), Industry(індустріальні або OEM) (Рис. 2.1)



Рис. 2.1. Групи лако-фарбової продукції

Decorative(декоративні) – сегмент, що більш орієнтований на роздрібний ринок, товари що використовуються у побуті та дизайні, також можуть використовуватися при фарбуванні та оздобленні фасаду будинків. Таку продукцію в Україні ви зможете знайти зокрема в таких будівельних мережах як «Епіцентр», «Нова Лінія», «Леруа Мерлен» ...

Marine(Морські) – покриття використовуються для об'єктів, що експлуатуються в морському середовищі, застосовуються в антикорозійних системах захисту оффшорних зон, танкерів, човнів, буксирів та ін. плавзасобів. Продаж таких покриттів здійснюється тільки в оптових об'ємах. Особливістю є те що в цьому сегменті продаж здійснюється не за місцеву валюту – гривню, а за міжнародну (покриття не розмитнюються). Морські судна не приєднані до одного місця, лакофарбову продукцію можуть й використовувати по всьому світу, тобто для клієнта (судновласника) потрібно організовувати поставку необхідних матеріалів для системи антикорозійного захисту по всьому світу. Приклад: відомо дату коли судно заходить в док у певній точці світу, завдання компанії знайти найближче виробництво даного бренду, що споживає судновласник та закрити поставку до підрядної організації за три дні до приходу плавзасобу.

Industry(індустріальні або OEM) – сегмент з яким зустрічається частіше іншого пересічна людина. Термін OEM означає original equipment manufacturer — «оригінальний виробник обладнання». Це антикорозійні покриття, що використовуються для фарбування машин або інших приладів, що будуть продані під іншим брендом або торговою маркою. В нашій країні основний об'єм перепадає на важке машинобудування та виготовлення аграрної техніки. Продаж здійснюється в особливих крупних розмірах, та технологічний процес суворо дотримується згідно технічної документації.

Protective(захисні) – це частка ринку антикорозійних покриттів, яку займає ТОВ «Сілгард». Антикорозійні покриття цієї групи призначені для захисту стаціонарних об'єктів, що знаходяться на суші та під впливом агресивної середи. Прикладом є об'єкти промислових підприємств, де потрібно за рахунок захисту максимально продовжити термін експлуатації.

Характеристика маркетингового середовища Protective сегменту в Україні

Зараз умовно споживачів можна поділити на дві категорії:

- Ті що не витрачають кошти на захист своїх об'єктів від окиснення
- Ті що переконані в неминучості використання покриттів для захисту від аварійного стану

До першої категорії відносяться багато національних підприємств, аграрні комплекси(елеватори) та підприємства що не впевнені у майбутньому своїх активів – це обумовлено непростою політичною ситуацією, постійною зміною в законодавстві, кризою та ін.; власники таких підприємств зацікавлені в отриманні максимального доходу та якомога мінімізувати витрати. ТОВ «Сілгارد» не працює з цією категорією.

Друга категорія – ніша ринку, де споживач не має вибору та діє згідно стандартів ДСТУ та ISO. Обумовлено це небезпекою агресивної середовища, що загрожує активам промислових підприємств, саме тому приділяється багато уваги до антикорозійного захисту. На таких підприємствах є посада куратор з антикорозії, який постійно веде облік на важливих ділянках та моніторить антикорозійний стан активів підприємства.

На самому початку 21ст. мати взаємовідносини з таким підприємствами велись тільки за допомогою прямого контакту. Трапляються випадки монопсонії, коли одне підприємство користується декількома компаніями-постачальниками покриттів.

Саме у 21ст. ринку антикорозійних покриттів мав свій розквіт, на той час не було великої конкуренції серед брендів, а підприємства дійшли суттєвих висновків в використанні іноземних покриттів в захисті експлуатаційних активів. До цього часу спостерігались проблеми в постачанні товарів цього сегменту.

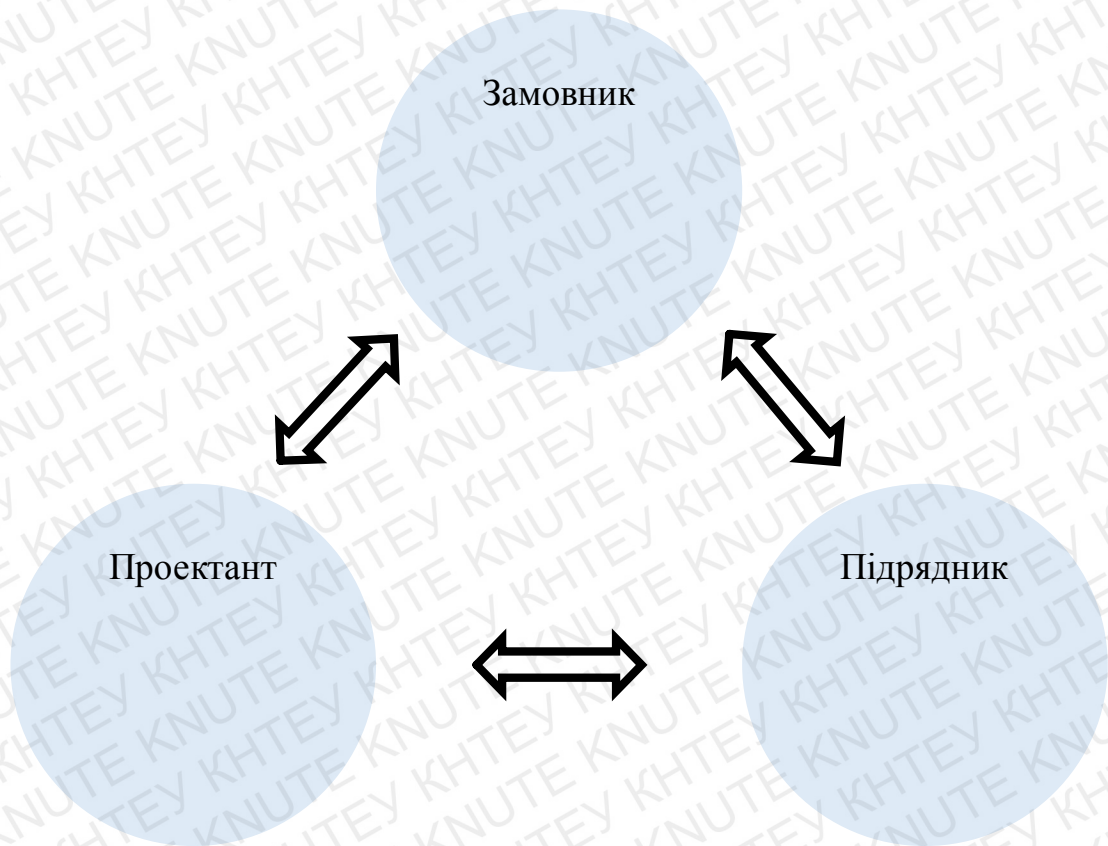


Рис. 2.2. Трикутник прямих продажів антикорозійних покриттів

PEST аналіз – це інструмент для стратегічного прогнозування, виявлення та оцінки істотних факторів зовнішнього оточення компанії, які потенційно можуть вплинути на діяльність компанії в майбутньому. Тобто з його допомогою проводиться оцінка зовнішніх факторів компанії. Аббревіатура *PEST* розшифровується як P (Policy) – політичні чинники, E (Economy) – економічні фактори, S (Society) – соціальні та суспільні фактори і T (Technology) – технологічні чинники. Цей інструмент використовується для з'ясування поточного статусу або положення організації у взаєминах із зовнішнім середовищем і її ролі в цьому середовищі.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Сілгард»

Р	ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Е	ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ
Поточне законодавство на ринку		Економічна ситуація і тенденції	

Майбутні зміни в законодавстві Європейське/міжнародне законодавство Регулюючі органи та норми Урядова політика, зміни Державне регулювання конкуренції Торговельна політика Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції Інший вплив держави в галузі Державний вплив у галузі	Динаміка ставки рефінансування Рівень інфляції Інвестиційний клімат в галузі Закордонні економічні системи та тенденції Загальні проблеми оподаткування Оподаткування, визначене для продукту / послуг Сезонність / вплив погоди Ринок і торгові цикли Платоспроможний попит Специфіка виробництва Товаропровідні ланцюги та дистрибуція Потреби кінцевого користувача Курс валют Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировина та комплектуючі, комунікації)
---	--

S	СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ	T	ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ
	Демографія Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори Структура доходів і витрат Базові цінності Тенденції способу життя Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології		Розвиток конкурентних технологій Фінансування досліджень Пов'язані / залежні технології Технології / рішення, що заміщують Зрілість технологій Зміна та адаптація нових технологій Виробнича потужність, рівень Інформація та комунікації, вплив

Моделі поведінки покупців	інтернету
Мода і зразки для наслідування	Споживачі, які купують технології
Головні події та фактори впливу	Законодавство щодо технологій
Погляди і ставлення споживачів	Потенціал інновацій
Споживчі переваги	Доступ до технологій, ліцензування,
Уявлення ЗМІ	патенти
Точки контакту покупців	Проблеми інтелектуальної власності
Етнічні / релігійні чинники	
Реклама і зв'язки з громадськістю	

Аналіз конкурентів готелю проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі. М. Портер запропонував модель «п'яти сил», яка аргументована тим, що чим вище тиск з боку виділених факторів, тим менше у компанії можливості збільшувати прибуток. Компанія, змінивши свою стратегію, може впливати на ці сили на свою користь. Тож, важливо оцінити кожен «силу» задля розуміння маркетингової ситуації:

Постачальники: основним постачальником ТОВ «Сілгарт» є Sigma Coatings PPG (Netherlands), постачання здійснюється з Бельгійського міста Антверпен. Виробництво є також у Польщі, але Нідерландська сторона ніяк не йде на поступки. Річ у тім що «Сілгарт» має потребу в асортименті товарів, що на польському заводі не може вироблятися, але споживчий об'єм достатньо великий, щоб переобладнати виробництво. Ввезення товарів з країни, що знаходиться ближче (див рис2.2) до складу значно б зменшила собівартість продукції та поліпшила б ситуацію у взаємодії з конкурентами та налагодження логістичного процесу. Це є основним заключним тиском з боку основного постачальника. Також постачальниками технічного обладнання для персоналу є Elcometer, з яким немає жодних проблем вже на протязі багатьох років. Також Elcometer є постачальником для всіх інших

компаній-конкурентів. Поставкою пігментів для матеріалів здійснює світовий бренд Bang & Bonsomer.

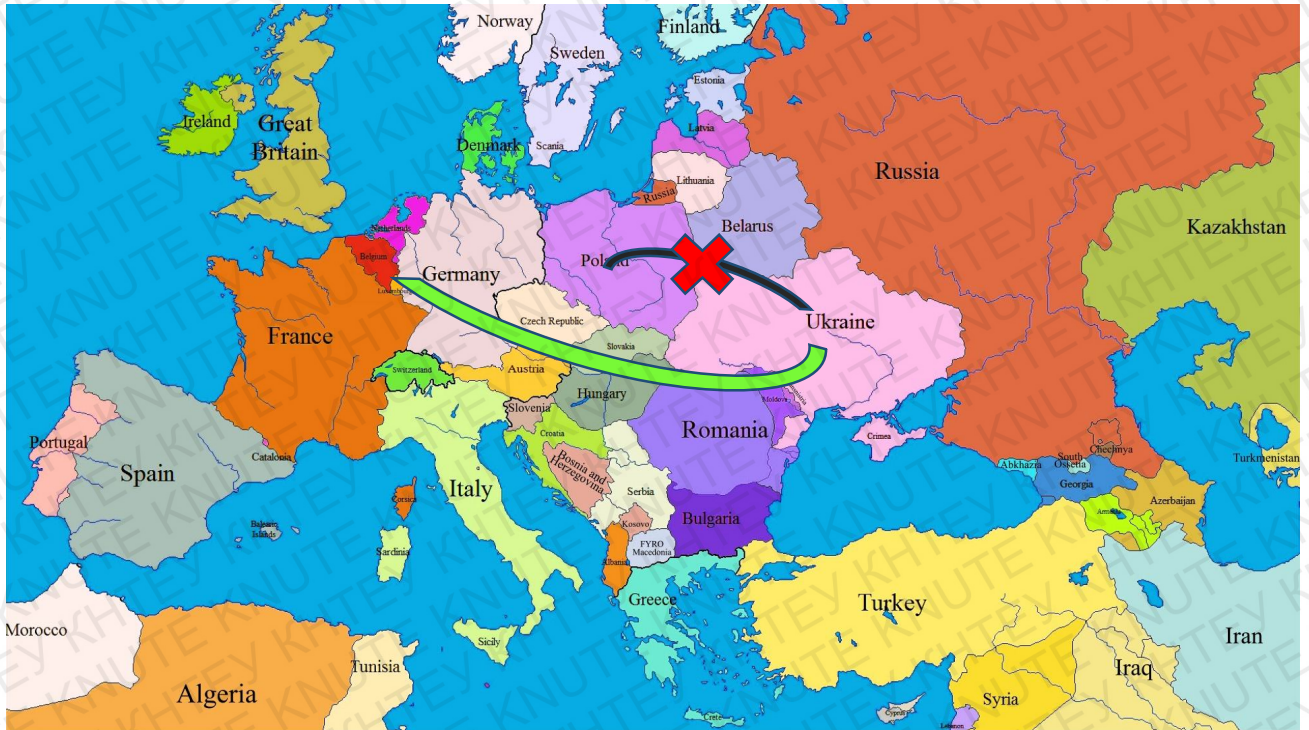


Рис. 2.3. Карта постачання товару з Європи

Загроза появи товару-заміннику: науково-технічний прогрес не стоїть на місці тож з часом з'являються товари, що можуть замінити антикорозійні покриття(Protective) у деяких сферах. Прикладом може слугувати порошкова фарба в сегменті малого машинобудування, що вже давно використовується на заході. Її перевагою є швидкість висихання та полімеризації. Наші виробники поступово також перейшли на цей продукт, обумовлено це процесом конвеєра, де є важливим фактором час виконання роботи. Для самого процесу потрібно більше обладнання: апарат нанесення, камера для запікання фарби. Місцеві виробники збагнули, що можуть використовувати свої сили у виробництві камери – це значно скоротило витрати на обладнання. То ж інтеграція пройшла дуже швидко.

Загроза вторгнення нових учасників: для європейців ринок України до настання кризи у 2014 році являвся дуже привабливим - обумовлено це великою концентрацією виробництв та недотриманням жодних екологічних норм, що робило навколишню середу надзвичайно агресивною. Багато

брендів робило спроби працювати в Україні, але погана інтеграція до місцевого законодавства та політичної нестабільності перешкоджала багатьом відомим брендам-виробникам. Зараз на протязі багатьох років приблизно десять незмінних гравців залишилось на ринку.

Споживачі: у фірми є багато споживачів, що являються постійними клієнтами – ознайомлені з продуктом та вже пересвідчились у перевагах продукту перед конкурентом. З таким клієнтами працюють менеджери, що орієнтовані на роботу з клієнтами, для їх утримання використовується застосовуються супутні послуги для утримання співпраці та захисту від атак конкурента.

Конкуренти: на ринку працюють одразу приблизно 10 компаній, що має кожна свої особливості, переваги та недоліки як продукту так і сервісу. Можна відмітити, що суттєвих відмінностей у призначеннях продукту та сервісу немає, можна ознайомитися з конкурентними перевагами ТОВ «Сілгарт» від конкурента в Таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Таблиця конкурентних переваг ТОВ «Сілгарт»

№	Критерій	Вага	PPG	Hempel	International	Jotun	Teknos	Tikkurila
1	Ціна товару	0,25	6	9	5	6	10	10
2	Якість товару	0,25	10	6	10	7	7	5
3	Ширина асортимента товару	0,15	6	10	10	7	6	7
4	Територіальне розташування	0,01	7	9	9	8	10	10
5	Рівень обслуговування	0,1	10	7	6	6	10	9
6	Кваліфікація персоналу	0,19	10	6	6	9	7	7
7	Комплексність послуг	0,05	8	7	6	7	8	9
	Всього сума	1	8,27	7,53	7,38	7,04	7,98	7,58

Якщо розглянути конкурентні переваги у порівнянні з продуктами інших компаній, то можна дійти до кількох висновків:

- Спостерігається вдале перекриття високої ціни товару за рахунок його якості
- Незначна перевага досягається за рахунок досвідченого персоналу та постійної оптимізацією усіх процесів внутрішнього середовища фірми.

2.2 Аналіз маркетингового просування товарів ТОВ «Сілгарт»

Маркетингове мікросередовище – частина середовища, у якому підприємство безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість тощо.

Таблиця 2.4

Фактори та показники маркетингового мікросередовища

Фактори мікросередовища	Показники
Безпосередньо підприємство	Роль служби маркетингу та її безпосереднє місце в організаційній структурі підприємства
Маркетингові посередники	Організаційна структура служби маркетингу
Постачальники	Ціна від постачальників. Сервісна підтримка від постачальників.
Споживачі	Фактори, що можуть впливати на споживачів та їх поведінку. Вплив на прийняття рішень щодо купівлі товару
Конкуренція	Конкурентноспроможність компанії. Конкуренти, що ділять одну галузь з компанією. Потенційні конкуренти. Товари-замінники.
Громадськість	ЗМІ. Фінансові кола. Широка громадськість.

Маркетингове мікросередовище

Назва компанії: «Сілгарт»

Організаційно-правова структура: Товариство з обмеженою відповідальністю

Постачальник: Sigma coatings PPG(Netherland) – світовий гігант у сферах антикорозійних покриттів, вогнезахисту, декоративних фарб та матеріалів для наливних підлог. Постачання до України здійснюється з бельгійського міста Антверпен. Компанія представляє антикорозійний сегмент переважно на території України. Від постачальника надається інформаційно-технічна підтримка.

Маркетингові посередники: компанія не використовує посередників-працює на пряму з підприємствами.

Споживачі: кінцевим споживачами виступають організації індустриального, агропромислового, хімічного, металургійного, коксохімічного, гідроенергетичного комплексів. Закуповують товар як на пряму так і через посередника(мається на увазі підрядну організацію, що виконує роботи). Рішення щодо обрання товару є колективним.

Конкуренція: ситуація, коли на кожному об'єкті багато продавців і один покупець.

Громадськість: вибір матеріалу є публічним (нескритим)

ТОВ «Сілгарт» володіє асортиментом товарів: від таких як однокомпонентні універсальні покриття, що можуть використовуватися також у побуті пересічним громадянином України так і трьохкомпонентні вініл естерові матеріали що є небезпечні у застосуванні та можуть використовуватися тільки в сфері металургійної промисловості.

ТОВ «Сілгарт» у 2014 році мав скрутне становище та значну не закриту дебіторську заборгованість й низький рівень прибутку 224 027 тис.грн. У 2015 році прибуток збільшився на 7,9% у порівнянні з минулим роком і склав 241 725 тис.грн. У подальшому щорічна динаміка зростання прибутку продовжилась у 2016 році на 9,1% й у 2017 році на 9,9%.

За останні чотири роки спостерігається позитивна динаміка зростання прибутку підприємства (таблиця 2.2.1)



Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Сілгард» за 2014-2017рр.

Також ТОВ «Сілгард» мав низьку кількість контрагентів, це обумовлено антикорозійним ринком України на той час – фірми намагались зайняти свою нішу на ринку та більше зосередитися на найприбутковіших клієнтах. Це і є причиною скрути багатьох фірм того року. Якщо більш детально роздивитись проблему, то «антикорозіоністи» не були готові до раптової кризи, тоді надавалась перевага у взаємодії з великими структурам.

Етапи процесу відносин:

- За допомогою директ маркетингу відбувався перший контакт двох підприємств
- Узгоджувались умови співвідносин: пробні іспити продукту, надання додаткових послуг, контроль використання товару
- Координація постачальника матеріалів з усіма функціональними департаментами (технічний, постачання, фінансово-економічний відділи; підрозділ технічного контролю) контрагента
- Заклучення договору
- Контроль за умовами виконання договору (вчасне відвантаження продукту, моніторинг сплати рахунків згідно договору, координація інспекції...)

Що на сьогоднішній день представляє собою ТОВ «Сілгарт» - надання бездоганного обслуговування в усіх сферах технологічного процесу, де працює фірма є її головною місією. Можна відмітити факт, що місія та принципи підприємства не змінювалися на протязі всього його існування.

Принципи на яких ґрунтується робота:

- Орієнтація на споживача
- Відповідальність
- Технологічність та інноваційність
- Повага до історії бренду з яким працює
- Запобігання рекламції у ході співпраці

Холдингова компанія PPG є абсолютним світовим лідером на ринку антикорозії на протязі двох років, за цей час компанія забезпечила собі абсолютний відрив від найближчих переслідувачів, більш детально можна ознайомитись на сайті www.coatingsworld.com (рис 2.5). То ж і

поведінка ТОВ «Сілгарт» має відповідати нормам та традиціям що проповідує бренд, фірма не може переслідувати фінансову наживу та влізати у будь-які проекти, що можуть небезпечно відобразитись на престиж її продуктів, імідж компанії й преміальність виробника в цілому. Слоган PPG: «We protect and beautify the world» (Ми захищаємо та прикрашаємо світ). Управлінська структура є дуже універсальною й ефективною (Рис. 2.6). Фінансовий директор займається координацією фінансового відділу (бухгалтерія, юридичний в.) та відділу маркетингу. Фінансовий відділ здійснює обов'язкову діяльність компанії перед державою: сплата податків,

2018 Top 20

01. PPG (USA) 14.8 billion
02. Sherwin-Williams (USA) 11.58 billion*
03. AkzoNobel (The Netherlands) 11.5 billion
04. Nippon Paint (Japan) 5.43 billion
05. RPM (USA) 5 billion
06. BASF Coatings (Germany) 4.75 billion
07. Axalta Coating Systems (USA) 4.4 billion
08. Kansai (Japan) 2.943 billion
09. Asian Paints (India) 2.59 billion
10. Masco (USA) 2.2 billion
11. Jotun (Norway) 2.028 billion
12. Hempel (Denmark) 1.553 billion
13. Daw (Germany) 1.52 billion*
14. Berger Paints (India) 1.02 billion
15. DuluxGroup (Australia) 939 million
16. Shawcor (Canada) 828 million
17. Benjamin Moore (USA) 862 million*
18. SK Kaken (Japan) 860 million
19. Cromology (France) 814 million
20. Chugoku Marine (Japan) 735 million

Рис. 2.5. Top 20 антикорозійних компаній за 2018 рік

своєчасна відправка звітів тощо. Відділ маркетингу здійснює діяльність направлену на збільшення товарообігу, залучення нових клієнтів, формування іміджу та традицій компанії та донесення її до клієнтів. Технічний директор координує роботу кей аккаунт менеджерів, що займаються ключовим клієнтами компанії, можна так сформулювати технічну сторону робочого процесу: вся праця з клієнтами після укладання договору, це і контроль виставлення рахунків, своєчасне відвантаження товарів та моніторинг правильного його використання, інспекція на об'єктах, контроль дебіторських заборгованостей, дії згідно специфікацій до договору, складання трьох сторонніх актів тощо.



Рис. 2.6. Структура управління ТОВ «Сілгард»

Також до виконавчих обов'язків служби маркетингу входять такі пункти:

- Аналіз надання послуг
- Визначення причин незадоволеного попиту на продукцію
- Формування стратегій коротко-, середньо- та довгострокові періоди

- Розробка та підкоригування стилю підприємства
- Робота над планом заходів щодо просування, із використанням найбільш ефективних маркетингових інструментів
- Створення бази даних «Клієнти» та «Конкуренти» з метою контролю наявних споживачів та збору інформації щодо конкурентних фірм та їх продуктів
- Робота над розробкою пропозицій цінової стратегії, що включає стимулювання збуту та систему знижок.

До 2014 року ТОВ «Сілгард» мав малу кількість контрагентів, це було обумовлено маркетинговою стратегією, що ґрунтувалась на концентрації всіх сил підприємства на ключових споживачів всього ринку України. Після настання кризи більшість з цих підприємств не мало змоги виплатити вже спожиті об'єми продукції, то ж компанія опинилася у пастці, не було змоги поповнити фінансовий баланс фірми через борги вже існуючих клієнтів та не було змоги збільшити доходи через нових клієнтів, відносини з якими компанія ще на той час не мала.

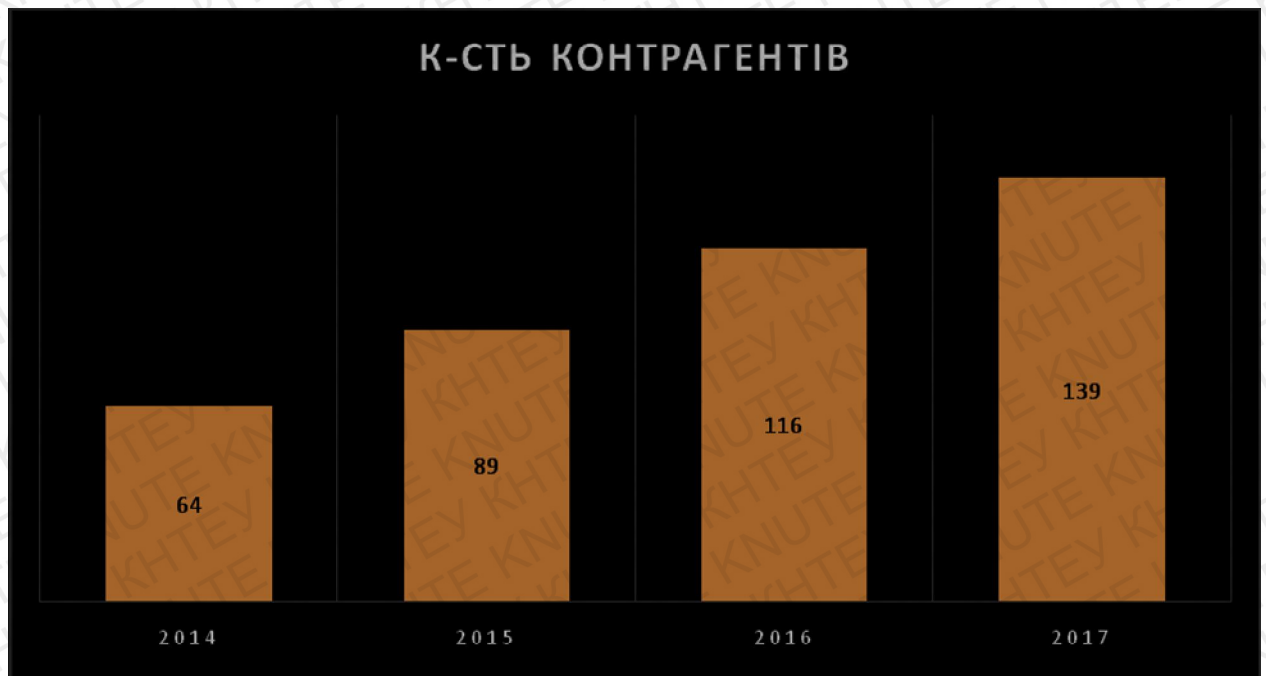


Рис. 2.7. Динаміка росту кількості контрагентів

Також 2014 рік став знаковим для галузі, від того часу компанії відійшли тільки від прямих продажів, а почали серйозно займатися комплексною маркетинговою складовою. За для того щоб залишитися на ринку багато компаній почало додатково займатися роздрібною торгівлею, що стало дуже сильним аспектом в конкурентних параметрах. Серед таких брендів можна відмітити: TEKNOS та Tikkurila . Ці два бренди почали використовувати маркетинг для просування товарів на роздрібний ринок через будівельні мережі, згодом було утворено інтернет-магазини та студії супутніх послуг.

Першим стратегічним рішенням цих дій є оптимізація маркетингової товарної політики. Були обрані найбільш універсальні продукти призначені замінити колосальний асортимент за рахунок своєї взаємозамінності. Це дало змогу збільшити обсяги завезення більших об'ємів певної номенклатури. Що значно зменшило собівартість на ці продукти. Ціна товару зменшилась-конкурентоспроможність на ринку виросла.

Другим стратегічним рішенням є переїзд складу до центральної України (м. Кременчук) та покращення складських умов (Рис. 2.8), ці дії значно скоротили термін часу від замовлення товару до його відвантаження.

Швидкість доставки товару зі складу на об'єкт збільшилась. Логістичний показник таким чином також був несуттєво але покращений.



Рис. 2.8. Логістичний склад ТОВ «Сілгарт»

Третім стратегічним рішенням було заснування сайту sealgard.com.ua, який був покликаний доносити інформацію через інтернет (Рис. 2.9), а не тільки через сарафанне радіо. Ці дії допомогли компанії допомогли пересічним можливим клієнтам знаходити самим товар або бренд, що вони бажають.

Четвертим кроком є використання контекстно-медійної та банерної реклами в пошукових мережах, також були спроби залучити SEO-оптимізацію.



Рис. 2.9. Сайт підприємства ТОВ «Сілгарт»

П'ятим стратегічним рішенням було почато атаку по конкурентам через інтернет. На той час вже обмежувалась пошукова мережа Yandex, то ж атака проводилась через пошукову мережу Google, в чому вона полягала: робили рекламні компанії в Google Adwords (контекстно медійні), що були спрямовані залучати користувачів, які шукають бренди конкурентів на сайт sealgard.com.ua. Для кожного бренда розроблялась окремо рекламна кампанія. За цей час було проаналізовано діяльність інших антикорозійних брендів, особлива увага приділялась їхнім продуктам, що були сегментовані, були визначені ходові позиції, також приділялась особлива увага класифікації за ціновим показником. Після проробленої аналітики були підібрані релевантні запити для контекстно-медійної рекламної кампанії. Як це працює: користувач шукає певний продукт конкурента, коли він

вводить запит в пошуковій мережі, то перше що йому покаже пошуковик буде продукт-аналог бренду Sigma coatings PPG.

Ця кампанія мала на меті не тільки збільшити продажі, але й дізнатись більше інформації від користувачів, яка могла бути корисною.

Шостим рішенням є використання торгових платформ або торгових майданчиків в інтернеті. Використання торгових платформ в інтернеті спрямоване для збільшення варіації пошуку користувачам, до того ж є користувачі які деякі групи товарів не шукають в пошукових мережах, а одразу заходять до платформи і вводять у пошук

☐	☒	хемпадур
☐	☒	хемпел
☐	☒	хемпел краска
☐	☒	хемпель краска
☐	☒	хемпель украина

сайту. Також використання платформ обумовлено створенням мобільних додатків. Користувач може здійснювати пошук використовуючи зручний додаток для IOS або Android, де може виставити потрібний йому пошуковий фільтр, То ж саме тому було прийнято рішення зробити профайли на торгових майданчиках. Основними місцями, де було зосереджено більше всього праці вдділу маркетингу – ресурси Prom.ua та all.biz, ці ресурси є найпопулярнішими серед користувачів. Перший - платформа лідер в країни, другий – має міжнародний статус.

Рис. 2.10 Запити

2.3 Оцінювання ефективності просування товарів підприємства

В маркетинговому просуванні ТОВ «Сілгард» є як позитивні аспекти так і можна спостерігати недоліки роботи та функціонування підприємства.

При розгляді та детальному розборі маркетингової діяльності підприємства не можливо не помітити, що основним об'єктом є продукт який фірма поставляє на український ринок. Як вже біло розглянуто раніше в дипломній роботі, ТОВ «Сілгард» займає дуже вузьку нішу на ринку, де не є багато клієнтів, а основною особливістю є ситуації слабкої обізнаності представників споживачів.

Якщо більш детально поглибитись у суть проблеми компанії то можна дійти висновку, що окрім безпосередньо реалізації продукту, з метою отримання прибутків, потрібно також навчити споживача правильно користуватись цим продуктом, то ж все не обмежується тільки прямими продажами. Така особливість ринку обумовила формування супутніх послуг, що мають на меті адаптувати споживача до продукту, та збільшити конкурентні переваги.

Поява інспекції. У всьому цивілізованому світі антикорозійні роботи завжди проводяться під контролем незалежної сторони-інспектора, ця людина контролює технологічний процес при проведенні робіт та вносить свої конструктивні корективи в ході виникнення питань.

Започаткування інспекції в Україні є прикладом вдалого маркетингового рішення, що стало ефективним рішенням просування товару.

Аналітика динаміки продажів: товар є сезонним, динаміка використання продукту йде в гору, коли температура навколишньої середовища досягає п'ять та більше п'яти градусів за Цельсієм. То ж аналітику можна приводити за результатом календарного року(сезону).



Рис. 2.11. Динаміка продаж згідно календарного періоду

Також під час проведення досліджень було з'ясовано, що динаміка продажів обсягу продукції йде низькими темпами у бік зменшення, якщо за міру брати літр. На яку думку це нашо́вхує? Науково-технічний прогрес не стоїть на місці – це також позначається на лако-фарбовій продукції, розробки що впроваджуються в продукти роблять їх більш ефективними то ж для захисту одного і того ж об'єкта з плином часу йде менше використання обсягу антикорозійної продукції.

На жаль аналітику через Similar Web Провести неможливо, це обумовлено низьким обсягом користувачів, що послуговуються сайтом та галузі в цілому. Динаміка відвідувань веб-сайту постійно йде в гору, товар сезонний, але це не робить в галузі затишшя, споживачі також усвідомлюють серйозність використання покриттів в заданих умовах, то ж на протязі періоду низьких продажів робота підприємства все одно не зупиняється, сюди можна віднести таку діяльність:

- Співпраця з проектними інститутами
- Контакт з експлуатаційними(кураторськими) відділами клієнта
- Залучення заздалегідь нових клієнтів

- Проведення презентацій на підприємствах, нових та вже залучених до співпраці

Все це робиться з метою закриття сезону та намічання планів реалізації на наступний рік. Закриття сезону – мається на увазі закінчення планових проектів фірми. Як раніше було зазначено, що для продажу товару споживачу треба також навчити або підготувати його правильно використовувати цей продукт.

Таблиця 2.5

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв вибору стратегії ТОВ «Сілгарт» за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів

Показник	Оцінка, бали		Вагомість	Зважена оцінка, бали	
	Мін.	Макс.		Мін.	Макс.
Фінансово-економічна сила підприємства ФС				5,0	6,0
Рентабельність капіталу	4	5	0,2	0,8	1
Стабільність зростання прибутку	4	5	0,25	1	1,3
Рівень загальної ліквідності	8	9	0,15	1,2	1,35
Стабільність зростання обсягів реалізації послуг	6	7	0,25	1,5	1,75
Прискорення оборотності оборотних активів	3	4	0,15	0,5	0,6
Конкурентоспроможність компанії КП				5,0	6,2
Частка фірми на ринку	6	7	0,15	0,9	1,05

Рівень розвитку компетенцій, пов'язаних з основною діяльністю	5	7	0,2	1	1,4
Місце серед конкурентів за результатами рейтингової оцінки	6	7	0,25	1,5	1,75
Рівень динамічних властивостей	4	5	0,25	1	1,25
Наявність у готелю конкурентної стратегії	4	5	0,15	0,6	0,75
Привабливість галузі ПГ				5,35	6,85
Темпи зростання галузі (рівень динамізму)	6	8	0,3	1,8	2,4
Стадія життєвого циклу галузі	6	7	0,2	1,2	1,4
Рівень структурованості	5	7	0,2	1	1,4
Вплив на ситуацію в галузі зі сторони конкурентів	4	5	0,15	0,6	0,75
Легкість входження	5	6	0,15	0,75	0,9
Стабільність галузі СГ				3,95	6,4
Тривалість життєвого циклу галузі	5	8	0,25	1,25	2
Ступінь інноваційності галузі	4	6	0,15	0,6	0,9
Маркетингові можливості	4	7	0,15	0,6	1,05
Еластичність попиту залежно від ціни	5	6	0,2	1	1,2
Стабільність макроекономічної ситуації	2	5	0,25	0,5	1,25

Альтернативним способом подання чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPACE.

У результаті розрахунків отримано значення, подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунків для готелю «Прем'єр Палац» методом SPACE

Показники	Координата X	Координата Y
X1	0,35	-
X2	0,65	-
Y1	-	1,05
Y2	-	-0,4
P1	0,65	1,05
P2	0,35	-0,4

Отже, маємо точки P1 (0,65; 1,05) і P2 (0,35; -0,40), які позначаються на системі координат, наведеної на рис. 2.12, та малюється трикутник, що з'єднує ці точки і початок координат (рис. 2.12).

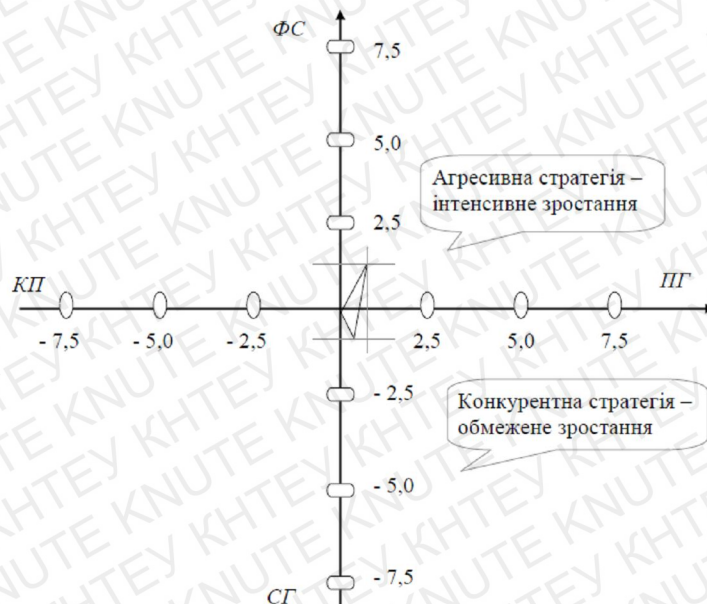


Рис. 2.12. Трикутник рекомендованих стратегій на 2018-2020 рр. для ТОВ «Сілгард» за методом SPACE

У результаті моделювання за допомогою методу SPACE ТОВ «Сілгард» доцільно обрати агресивну стратегію, тобто ту, якої підприємство дотримувалось раніше й орієнтуватись на інтенсивне зростання обсягів реалізації товару і додаткових послуг, або конкурентну стратегію, спрямовану на обмежене зростання.

Споживач. Його відношення до просування.

Співпраця зі споживачем це навіть довга дистанція від першого контакту до продажу продукту. То ж за цей час відбувається багато контактів в яких можна дізнатись про професіональність сторін. В цих моментах важливим є професіоналізм усіх учасників процесу, тобто повинна залучатися серйозна координація департаментів в середині підприємства з метою задоволення потреб усіх ланок підприємства споживача, як в комерційних сферах так і в технічній сфері безпосередньо на об'єкті. То ж фірма кожен день покращує процеси в середині, для оптимізації та задоволення усіх ланок та департаментів компанії-контрагента. Це обумовлено серйозною відповідальністю та запобігання рекламації, що легко може виникнути без контролю на кожних етапах беручи до уваги специфіку продукції та її обсяги.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз

Strengths	Weaknesses
Технологічна перевага	Низька відвідуваність сайту
Висока лояльність з боку споживачів	Недостатньо велика динаміка збільшення контрагентів
Оптимізований процес супутніх послуг	Сезонність попиту
Найкращий рівень обслуговування	Загроза рекламації

Зручне розташування складу	
Opportunities	Threats
Розширення географії продаж Вихід в інші сегменти Впровадження нових технологій Вихід на роздрібний ринок Вихід до інших галузей сегменту антикорозії	Залежність від стану клієнтів Значимий зріст витрат в галузі Поява великих гравців в галузі Нестабільність законодавства Загроза конфліктів ззовні країни Залежність галузі від політичного стану країни

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТОВ «СІЛГАРД»

3.1 Обґрунтування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства

Стратегічними називаються пріоритети, пов'язані зі стратегією і є істотно важливими для досягнення спільних генеральних цілей організації на будь-якому етапі.

Кон'юнктурними називаються пріоритети, пов'язані з сукупністю ознак, що характеризують поточний стан організації в певний період.

Цілі і стратегії маркетингу в головному визначаються місією організації в цілому і поведінкою споживачів. Місія - це гранично точно і стисло сформульована основна мета організації.

Таким чином, стратегія в маркетингу - це комплекс принципових рішень, спрямованих на досягнення цілей організації.

Саме в рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрямки, продукти, послуги слід розвивати, а які з вже існуючих доцільно ліквідувати.

Розробка стратегічного плану маркетингу організації спрямована на вирішення декількох взаємопов'язаних завдань, серед них:

- оцінка поточного стану, в якому знаходиться організація;
- визначення основних цілей організації з точки зору гарантій окупності інвестицій, а також ефективного використання ресурсів;

- мобілізація всіх ресурсів організації для досягнення цілей і завдань її розвитку.

Поряд зі стратегічним плануванням в сучасних організаціях використовують довгострокове (*англ.* Long range planning) і річне (*англ.* Annual planning) планування. Довгострокове й річне планування припускає можливості планувати від досягнутого рівня з використанням екстраполяції в рамках обраних напрямків розвитку організації.

Стратегічні пріоритети(цілі) маркетингової діяльності підприємства.

ТОВ «Сілгард» має коротко та довгострокові цілі на етапи поточного періоду та на довго- та короткострокове майбутнє

Цілі на поточний період: якщо розглянути цілі, що потрібно виконати на найближчому етапі, то можна виявити багато дрібних недоліків які мають бути вирішені у найближчий час, розглянемо по пунктах:

- Розробка корпоративної пошти, зараз кей аккаунт менеджери та весь інший персонал послуговується електронною поштою, що надається вспоміжними інтернет ресурсами (Рис. 3.1). Хоча коли компанія починає використовувати корпоративну пошту, яка є більш пізнаваною це викликає довіру у клієнтів та знімає питання пошуку назви, у виникненні робочого процесу.
- Розробка правильних централізованих корпоративних листів. Важливий аспект при використанні директ маркетингу, необхідність грамотного підходу до цього питання обумовлений зміною внутрішнього середовища компанії: подорожчання продукції, зміна менеджера, що координує об'єкт, актуальність вітання з днем професійного свята тощо...
- Перегляд заробітних плат в умовах інфляційних процесів.
- Оптимізація логістичних процесів

- Формування програм лояльності, з метою покращення взаємовідносин з постійними клієнтами
- Перегляд запитів рекламною кампанії в пошуковій мережі Google
- Оновлення інформації на сторінках компанії в інтернет платформах



Рис. 3.1. Поштові скриньки інтернет ресурсів

Цілі на короткострокове майбутнє: цілями на короткострокове майбутнє є банальне збільшення обсягів продажу для закріплення позицій на ринку та забезпечити таким чином захист від конкурентів на ринку. Що мається на увазі, компанії такої промисловості не вкладають великі кошти у маркетингу, в цьому можна переконатися продивившись офіційні сторінки в соціальних мережах цих брендів, то ж великий обсяг створить великий масштаб охоплення ринку, що в свою чергу також буде працювати. Для досягнення банального збільшення обсягів продажу потрібно: підвищити кваліфікацію персоналу, удосконалити брошури та інші маркетингові матеріали, як призвані поліпшити адаптацію споживача до товару, виділяти більше ресурсів на інтернет маркетинг, збільшити кількість відряджень – тобто прямих контактів на об'єктах підприємства; виявити недоліки продукту конкурентних компаній – у лабораторних умовах.

Цілі на довгострокове майбутнє: головною ціллю є максимізація прибутку, тобто просто збільшити маржинальність продажу кожного з продуктів асортиментного ряду. Такі цілі можна реалізувати тільки після досягнення короткострокових планів, так як тільки зі 100 відсотковою перевагою над конкурентами та залученням лояльності аудиторії буде можливість збільшити ціну на товар.

3.2 Розробка стратегічного маркетингового плану просування товарів

Розробка агресивної маркетингової кампанії просування передбачає детально сформований план на 2019 рік.

Головні цілі просування товару ТОВ «Сілгарт»:

- Зростання обсягу продажу товару на 7,5%
- Удосконалення структури наявного маркетингового просування
- Підтримка вже сформованого іміджу компанії та її продукту
- Збереження та розширення кола споживачів
- Інформування споживачів, щодо розширеного комплексу супутніх послуг
- Стимулювання продажу та нагадування про матеріал

Основними клієнтами компанії є підприємства:

- Металургійної промисловості
- Нафтогазової промисловості
- Хімічної промисловості
- Аграрної промисловості
- Харчової промисловості
- Азотної промисловості
- Атомної енергетики
- Заводи металоконструкцій
- Підприємство, що транспортує сировину через трубопровід

• ...

Отже цільовою аудиторією стратегії маркетингового просування товару є співробітники цих структур або власники.

Додатково до існуючих інструментів маркетингового просування буде вводитись:

- Сувенірна продукція (Таблиця 3.1)
- Навчальні відео-ролики (робитимуться в перше, як для галузі в цілому)
- Реклама в друкованих виданнях
- участь у галузевих конференціях та презентаціях
- мобільний додаток з конвертером кольорів продукту
- Збільшення бюджету на інтернет рекламу

Таблиця 3.1

**Розрахунок витрат на виготовлення рекламної та сувенірної продукції
для ТОВ «Сілгард» на 2019 р.**

Продукція	Вартість, тис. грн.
Каталоги	7
Буклети	6,5
Календарі	20
Джумбі	25
Пакети	2
Ручки	1,5
Блокноти	5
Папки	4
Флешки	30
РАЗОМ	101

Реклама в друкованих виданнях. Треба підібрати видання, яке читас цільова аудиторія. То ж було обрано журнал «Наука і техніка» - видання що читають люди працюючи на підприємствах та заводах.



Рис. 3.2. Фрагмент антикорозійної системи на металі



Рис. 3.3. Календарі ТОВ «Сілгарт»

Були також розроблені пробні зразки антикорозійних систем у сувенірному варіанті (Рис. 3.2). Вони покликані подивитися на матеріальному макеті (фрагменті) як буде виглядати їхня система антикорозійного захисту в розрізі. Це преміальний подарунок, який було дуже важко зробити, також на металі висічено логотип продукту, що також додає преміальність.

Співпраця з проектними інститутами, являється дуже важливим важелем у досяганні довгострокових цілей, таких як підвищення маржинальності діяльності в цілому. Як це буде працювати, проектні інститути будуть спиратися на перевірені продукти та будуть їх вносити до своїх проектів, згідно цих проектів підрядні організації вже не зможуть піти в обхід проекту та піти до конкурента, звичайно ці прийоми мають свою специфіку, але таким чином можна досягнути мети та підняти ціни з метою підвищення прибутку.

Для вдалої співпраці з проектантами потрібно надавати інститутам необхідну технічну кореспонденцію, зразки матеріалів, лабораторні заключення...

Для задоволення потреби проектного інституту потрібно вкласти багато зусиль. Але такі витрати є цілком виправдані та збереже діяльність компанії на майбутні роки. Всі витрати на роботу з проектними інститутами наведені у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на роботу з проектними інститутами

Види витрат	Вартість тис. грн
Надання зразків	27
Лабораторні випробування	6,5

Технічна документація	7
Сертифікація	19,5
Сувенірна продукція	4
Всього	64

Стимулювання збуту. Стимулювання збуту робиться з однією метою, збільшити обсяги продаж в літрах. Головним завданням стимулювання збуту не продавати собі в мінус. Це легко зробити наприклад підписавши контракт на поставку в місцевій валюті – гривні. Не прив'язуватися в договорі до іноземної валюти є дуже небезпечним так як вся продукція є імпортованою, курсові коливання та інфляційні процеси можуть бути небезпечними комерційними складовими. То ж при здобутті контракту на великі об'єми фірми готові працювати за пів відсотка прибутку. Це обумовлено знижкою, яку можна отримати від виробництва на великий обсяг замовлення. Тут діє одна з варіацій правила 80/20, 80% продажів не приносять значимих прибутків, але надають знижку на певну категорію продукції, яка потім використовується для роботи з іншими клієнтами або проектами менших масштабів.

ТОВ «Сілгарт» сам по собі являється також брендом, що вважається еталонним у сфері антикорозії. Колектив компанії, що працює на ринку вже понад двадцять років має суттєвий референс закритих об'єктів. Це говорить про серйозний професіоналізм та корпоративні традиції. Донедавна в компанії з'явився слоган: «Рішення проти агресії» - мається на увазі середа в якій працює фірма, і які проблеми вона може вирішити для інших. Прочитавши цей слоган у вас одразу асоціації на кшталт нестримної стихії чи металургійного підприємства, експлуатація в якихось агресивних умовах. У

2017 році підприємство хотіло щоб його асоціювали саме так, але у 2018 році з'явилися інші вектори. Рішення проти агресії може бути й іншим, сіре не маюче життя та позитивних емоцій підприємство можна оживити, надати йому яскравих кольорів та захист. Це і стало основною зміною вектору позиціонування себе як маркетингової одиниці. Сілгارد не просто НЕ збирається миритися з середою в якій працює, він збирається змінити її на краще.



Рис. 3.4. Концепт календарного зображення на 2019 рік



Рис 3.5. Календарне зображення для ТОВ «Сілгард» на 2018 рік

3.3 Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії просування товарів

Розробка ефективних маркетингових комунікацій для просування товару передбачає використання низки принципів, основними серед яких є:

- цільова орієнтація на конкретних споживачів товарів або послуг;
- відповідність корпоративних можливостей і обраних цільових комунікацій;
- розвиток адаптаційних можливостей в результаті маркетингових досліджень стану ринку;
- врахування психологічних закономірностей та контроль норм поведінки як всередині трудового колективу, так і при взаємодії із зовнішніми партнерами по бізнесу;
- активне використання сукупних елементів мотивації праці, кар'єрного росту виконавців, корпоративного духу відповідальності, створення фірмового стилю та іміджу.

У межах реалізації маркетингової стратегії просування товару сформован бюджет на 2019 рік, наведений у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет маркетингової стратегії просування на 2019 рік, у тис.грн.

Складова бюджету	2018 р. (факт)	Зміна	2019 р. (план)
Реклама у наукових виданнях	27	-27	-
Контекстно-медійна реклама	31	3	34
Директ маркетинг	88	6	94
Співпраця з проектними інститутами	64	15	79
Сувенірна продукція	101	23	124
Стимулювання збуту	197	29	226
SEO-оптимізація	40	-	40
Просування через інтернет платформи	24	-	24
РАЗОМ	572	49	621

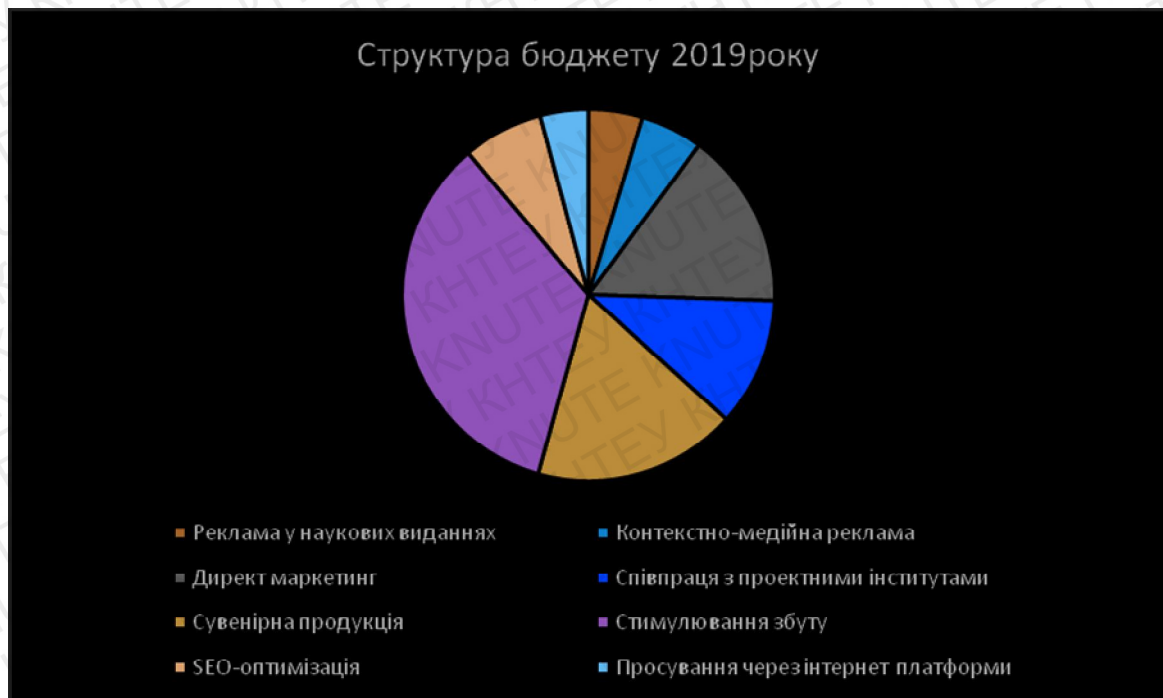


Рис. 3.6. Структура бюджету 2019 р.

Таблиця 3.4

**Розрахунок фінансово-економічних показників готелю «Прем'єр Палац»
на плановий 2018 р.**

Показник	Рік		2019/2018	
	2018	2019	Абс.	%
Чистий дохід (виручка від реалізації), тис. грн	212728	319092	106364	50,0
Собівартість, тис. грн	167140	204024	36884	22,1
Валовий прибуток, тис. грн	45588	115068	69480	152,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	20406	30609	10203	50,0
в т. ч. на відділ маркетингу, тис. грн.	668	792	124	18,6
Витрати на комунікації (без врахування витрат на відділ	3750	4700	950	25,3

маркетингу), тис. грн.				
Чистий прибуток, тис. грн.	21432	79759	58327	272,1

Також розрахуємо коефіцієнт ефективності запропонованих комунікайних заходів, шляхом співвідношення приросту валового прибутку та комунікаційних витрат.

$$\text{Ефективність} = 69480 / (950 + 124) = 64,7. > 1$$

Просування може бути ефективним й рекомендоване до впровадження.

ВИСНОВКИ

Формування правильної стратегії просування товару є дуже важливим для підприємства, оскільки саме вона задає напрям діяльності всього бізнесу, визначає його поведінку на ринку. Саме маркетингова стратегія просування визначає найефективніші заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства.

При формуванні маркетингової стратегії фірми важливим є чітко сформулювати цілі та етапи, адже саме вони визначають напрям розробки просування продукту підприємства та шляхи її практичної реалізації.

Оскільки з розвитком антикорозійної галузі у сегменті «Protective» змінювався зміст не тільки його організаційно-технічних проблем, а й проблем, пов'язаних зі збутом та розповсюдженням супутніх послуг, конкуренти почали розробляти власні стратегії просування, які б позитивно вплинули на їх роботу в подальшому, враховуючи надзвичайну важливість комплексу комунікацій в межах загального маркетингового підходу.

«PPG » – лідер антикорозійного захисту, його слоган «We protect and beautify the world».

Щодо організації діяльності на підприємстві, то фірма має нескладну організаційну структуру, яка характеризується чітким розподілом цілей і завдань управління між підрозділами й окремими працівниками. На підприємстві ТОВ «Сілгارد» працює 27 осіб. І це є дуже важливим, оскільки організаційна структура є важливим елементом управління, адже саме від чисельності та кваліфікації працівників залежить рівень обслуговування в антикорозії, а отже вона потребує розгляду при формуванні рекламної стратегії підприємства.

Загалом фінансовий стан підприємства задовільний, але потребує удосконалення і впровадження нових рекламних стратегій задля поліпшення загальних фінансових результатів.

Зважаючи на проведений аналіз структури клієнтів компанії, робиться висновок, що стратегія просування формується із врахуванням того, що основними категоріями клієнтів є промислові організації.

Крім того, за останні кілька років в Україні загострилась конкуренція у ниші, яку займає компанія, і вона продовжуватиме загострюватись, оскільки час від часу на ринок намагається вийти новий гравець.

Тож, досліджуваному підприємству необхідно переглянути свою стратегію просування товару та внести деякі корективи зважаючи на сучасний стан економіки, а також на збільшення конкуренції. На сьогоднішній день представляти бренд, що є абсолютним номером один у світі недостатньо.

Ефективність роботи служби маркетингу може бути високою тільки в тому єдиному випадку, коли її пропозиції дійсно враховуються в практичній діяльності фірми.

Витрати на комунікації та просування товару постійно збільшуються, однак ефективність цих заходів зменшується, тож ТОВ «Сілгارد» потрібно розширювати базу надання супутніх послуг та їх якість, а також потрібно усувати наявні недоліки, що іноді можуть траплятись у процесі роботи.

Методичний підхід щодо розробки рекламної стратегії підприємства готельного господарства передбачає комплексне використання сучасних методів керівництва та управління підприємством ТОВ «Сілгارد», методів аналізу GE/McKinsey та SPACE для визначення оптимальної стратегії просування товару

У результаті моделювання за допомогою методу SPACE компанії «Сілгارد» доцільно обрати агресивну стратегію – ту, якої підприємство дотримувалось раніше, й орієнтуватись на інтенсивне зростання обсягів реалізації товарів і додаткових послуг, або ж конкурентну стратегію, спрямовану на обмежене зростання.

Розроблена рекламна кампанія є ефективною і може бути рекомендована до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балега Т.В. Концептуальні засади рекламної діяльності / Т.В. Балега // Вісник Нац. техн. ун-ту «Харківський політехнічний університет» : зб. наук. пр. Тематич. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХП», – 2003. – № 22. – Т. 2. – С. 202–205.
2. Батра Р. Рекламный менеджмент / Р. Батра, Дж. Майерс, Д. Аакер. – М. : СПб. ; К. : Вильямс, 1999. – 190 с.
3. Бове К.Л. Современная реклама ; пер. с англ. / К.Л. Бове, У.Ф. Аренс. – Тольятти : Довгань, 1995. – 704 с.
4. Бернет Дж. Реклама. Принципы и практика / Дж. Бернет, У.Уелс ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 736 с.
5. Бобришев Д.К. Конкурентоспроможність – стратегічна мета фірми / Бобришев Д.К. // Проблеми технології, управління та економіки. Ч. 1 / За заг. ред. Панкова В.А. – Н. Новгород, 2002. – 160 с.
6. Бузин В.Н. Основы медиапланирования / В.Н. Бузин. – М. : Изд-во междунар. ин-та рекламы, 2002. – 208 с.
7. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник / Бутенко Н.В. – К. : Атіка, 2008. – 300 с.
8. Васильев Г.А. Основы рекламной деятельности / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 414 с.
9. Вахрушіна М.А. Управлінський аналіз / Вахрушіна М.А. – М. : Омега-Л, 2004. – 315 с.
10. Гасаненко Н.А. Як оцінити ефективність рекламної кампанії / Н.А. Гасаненко // Маркетинг і реклама. – 2006. – № 7–8. – С. 17–20.
11. Горбаль Н.І. Рекламна стратегія у системі маркетингових стратегій підприємства / Н.І. Горбаль, С.Б. Романишин // Логістика : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С. 39–43.

12. Гольман И.А. Рекламная деятельность. Планирование. Технология. Организация : учеб. для студентов «Реклама» / И. А. Гольман. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гелла-принт, 2002. – 400 с.
13. Граніш С. Рекламна діяльність підприємств у контексті маркетингової політики комунікацій / С. Граніш // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 6 (64). – С. 36–41.
14. Граніш С.А. Прикладні аспекти організації та розвитку процесу рекламної діяльності / С.А. Граніш // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк, 2010. – № 3(47). – С. 212.
15. Дібб С. Практичний посібник з сегментації ринку / Дібб С., Сімкін Л. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.
16. Енциклопедія маркетингу [Електронний ресурс] : [офіційн. сайт]. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m5/index.htm>. – Назва з екрану.
17. Кеглер Т. Реклама и маркетинг в Интернете / Т. Кеглер, Б. Тейлор ; пер. с англ. – К., 2003. – 640 с.
18. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг : монография / Ковалев А.И. – М. : Благовест-В, 2002. – 312 с.
19. Костяев Р.А. Бизнес в Интернете : маркетинг, планирование / Р.А. Костяев. – СПб. : БХВ -Петербург, 2002. – 656 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Филипп Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.
21. Кочкіна Н.Ю. Оцінка ефективності рекламної кампанії : вдосконалення наявної методики / Н.Ю. Кочкіна // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 5. – С. 16–18.
22. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Ламбен Ж.Ж. ; пер. з фран. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
23. Липчук В.В. Маркетинг : основи теорії та практики / В.В. Липчук. – Л. : Магнолія плюс, 2003. – 288 с.

24. Ліфиць І.М. Теорія і практика конкурентоспроможності товару і послуг / Ліфиць І.М. – М. : Юрайт-М, 2001. – 400 с.
25. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент / Т.І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2003. – 123 с.
26. Москаленко А.З. Основи масово-інформаційної діяльності : [підручник] / Москаленко А.З., Губерський Л.В., Іванов В.Ф. – К. : КНУ ім. Т. Шевченка, 2004. – С.234-235.
27. Маркетинг : учеб. пособие / Руделиус У. и др. – М. : ДеНово, 2001. – 706 с.
28. Миронов Ю.Б. Основи рекламної діяльності : навч. посіб. / Ю.Б. Миронов, Р.М. Крамар. – Дрогобич : Дрогобицький держ. педагог. ун-т ім. Івана Франка, 2007. – 98 с.
29. Мокшанцев Р.И. Психология рекламы : учеб. пособие / Р.И. Мокшанцев. – М. : Новосибирск, 2000. – 352 с.
30. Мякота В. Реклама и рекламная деятельность / В. Мякота. – Х. : Фактор, 2003. – 251 с.
31. Панкратов Ф. Г. Рекламная деятельность : учебник / Ф.Г. Панкратов. – 3-е изд. перероб. и доп. – М. : Вильямс, 2001. – 360 с.
32. Панкрухин А.П. Маркетинг : учебник / Панкрухин А.П. – М. : Ин-т междунар. права и экон. имени А.С. Грибоедова, 1999. – 398 с.
33. Сілгард : [офіційн. сайт]. – Режим доступу: www.sealgard.com.ua. – Назва з екрану.
34. Примак Т.О. Сучасні тенденції українського рекламного креативу / Т.О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 1. – С. 15–19.
35. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Примак Т.О. – К. : Ельга, Нікацентр, 2003. – 280 с.
36. Про рекламу [Електронний ресурс]: закон України від 15.05. 2003 р. №762-IV : [офіційн. сайт Верховної Ради України]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.

37. Романишин С.Б. Рекламна стратегія для нових товарів / С.Б. Романшин // Науковий вісник : зб. наук.-техн. пр. – 2004. – № 14. – С. 300–303.
38. Романов А. Концепции современной маркетинговой деятельности / Романов А. // Маркетинг. – 2004. – № 5 (78). – С. 62–67.
39. Ромат Е.В. Реклама / Е.В. Ромат. – К. ; Х. : Студцентр, 2000. – 480 с.
40. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга / Е.В. Ромат. – К. : Студцентр, 2008. – 599 с.
41. Ромат Є.В. Основи реклами : навч. посіб. / Є.В. Ромат. – Х. : Студцентр, 2006. – 288 с.
42. Росситер Дж. С. Реклама и продвижение товаров / Росситер Дж. С., Перси Л. ; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2001. – 656 с.
43. Семенов Б.Д. Рекламный менеджмент : учеб. пособие / Б.Д. Семенов. – 2-е изд. – М. : Маркетинг, 2001. – 270 с.
44. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка : учеб. пособие / Симионова Н.Е. – М. : Приор, 2000. – 128 с.
45. Синяева И.М. Маркетинговые коммуникации : учебник / Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. ; под ред. проф. Л.П. Дашкова. – 3-е изд. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 324 с.
46. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие / Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. ; пер. с англ. ; под ред. проф. Л.Ф. Никулина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
47. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации : комплексный подход / Смит П.Р. ; пер. со 2-го англ. изд. – К. : Знання-Пресс, 2003. – 796 с.
48. Соловйов І.О. Розвиток теорії маркетингу / Соловйов І.О. – К. : Знання, 2006. – 260 с.
49. Старостіна А.О. Маркетинг : навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Знання-Прес, 2003. – 326 с.

50. Стив М. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / Стив М. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.
51. Тацишин І.Б. Еволюція розвитку рекламної діяльності в Україні / Тацишин І.Б. // Митна справа. – 2007. – № 5. – С. 50–56.
52. Техника и технологии СМИ : печатная, радио, телевидение, Интернет : учебник / В.В. Тулупов, А.А. Колосов, М.И. Цуканова, В.И. Сапунов ; под ред. В.В. Тулупова. – СПб. : Изд. Михайлова, 2008. – 185 с.
53. Томпсон-мол А. Стратегічний менеджмент : концепції й ситуації для аналізу / Томпсон-мол А. ; пер. з англ. – 12-е вид. – М. : Вільямс, 2003. – 500 с.
54. Уебстер Ф. Основы промышленного маркетингу / Ф. Уебстер. – М. : Издательский дом Гребенікова, 2005. – 416 с.
55. Уилкокс Д.Л. Как создавать PR-тексты и эффективно взаимодействовать со СМИ / Уилкокс Д.Л. – М. : АСКО, 2004. – 188 с.
56. Уэллс У. Реклама : Принципы и практика / Уэллс У. Бернет Дж., Мориарти С. – СПб. : Питер, 1999. – 430 с.
57. Фактхудинов Р. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Фактхудинов Р. – 2-е изд., доп. – М. : Бизнес школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
58. Федько Н.Г. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие / Федько Н.Г. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 384 с.
59. Феофанов А. Реклама: новые технологии в России / А. Феофанов. – СПб. : Питер, 2000. – 377 с.
60. Фрайбургер В. Реклама. Теория и практика / В. Фрайбургер, Ч. Сендідж, К. Ротцолл ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2001. – 620 с.
61. Хардинг Г. Маркетинг промышленных товаров / Хардинг Г. ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 272 с.
62. Хисик Р. Торговля и менеджмент продаж / Хисик Р., Джексон Р. ; пер. с англ. – М. : Филинь, 1996. – 368 с.

63. Шарков Ф. Массовые коммуникации и медиапланирование / Шарков Ф. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 230 с.
64. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / Шкардун В., Ахтямов Т. // Маркетинг. – 2001. – № 3 (58). – С. 15–20.

Інспекція

Розрахунок потреби

Доставка

Проведення презентацій та семінарів

Колорування у бідь який колір

Розробка всієї необхідної документації

Оцінка конкурентів спираючись на асортиментні категорії

Показники	Антикорозійні компанії					
	PPG	Inter national	Hempel	Jotun	Teknos	Tikkurila
1. Супутні послуги						
1.1. Інспекція	1	1	1	1	1	1
1.2. Колорування у будь-який колір	1	1	1	1	1	1
2. Асортиментні групи						
2.1. Алкідна	1	1	1	1	1	1
2.2. Епоксидна	1	1	0	0	1	1
2.4. Акрилова	1	1	1	1	1	1
2.5. Поліуретанова	1	1	1	1	1	1
2.6. Акрил-поліуретанова	1	1	1	1	1	1
2.7. Бітумна	1	1	1	1	1	1
2.8. На основі модифікованої алкідної смоли	1	1	1	1	1	1
2.9. На основі немодифікованої епоксидної смоли	1	1	1	1	1	1
2.10. Каменно-вугільні	1	1	1	1	0	1
2.11. Антиобростаюча	1	1	1	1	0	1
2.12. Новолачна	1	1	1	1	1	1
2.13.3 харчовим допуском	1	1	1	1	1	1
2.14. Що не містять розчинни	1	1	1	0	1	1
2.15. Поліефір	1	1	1	1	0	1
3. Вхідження до мереж	1	0	1	1	0	1
4. Активна маркетингова політика	1	1	1	1	0	1
4.1. Використання зовнішньої реклами	0	1	0	0	1	1
5. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм	1	1	1	1	0	1
Всього	19	19	18	18	15	20