

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
У СФЕРІ ПОСЛУГ»**

(за матеріалами ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 2 групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Маслянікової
Катерини Вадимівни

Науковий керівник
д. е. н., проф.

Лабурцева
Олена Іванівна

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

Лабурцева
Олена Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....**Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ**Ошибка! Закладка не определена.**

1.1. Маркетингові стратегії: сутність та види**Ошибка! Закладка не определена.**

1.2. Етапи процесу формування маркетингової стратегії 16

1.3. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств у сфері послуг.....**Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» 42

2.1. Маркетингове середовище ТОВ «Нова Пошта»..... 42

2.2. Аналіз маркетингового стратегічного планування на підприємстві 57

2.3. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» 73

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА» 82

3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії підприємства..... 82

3.2. Розробка стратегічного плану маркетингових заходів..... 90

3.3. Прогнозування ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» 101

ВИСНОВКИ 109

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 112

ДОДАТКИ 120

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство, функціонуючи на ринку, намагається спрямувати свою діяльність на вибір та розробку в довгостроковій перспективі найбільш оптимальних шляхів досягнення поставленої мети свого існування. Успішне виконання цілей та задач на шляху до цієї мети можливе за умови максимального задоволення потреб споживачів. Цьому сприяє забезпечення ефективної маркетингової діяльності, зокрема правильність вибору підприємством маркетингової стратегії. Правильно обрана маркетингова стратегія дозволяє не тільки зберегти наявні позиції на ринку, вижити у змінному зовнішньому середовищі, а й успішно розвиватися в майбутньому.

Зараз неможливо на ринку України визначити тенденцію розвитку стратегічного маркетингу вже тільки тому, що у своєму сучасному понятті маркетингу на вітчизняних підприємствах не існує. Існує лише окрема його ідея. Такий підхід втілюється в організації самої служби маркетингу. На підприємствах зроблені спроби створити відділи маркетингу, але як правило, ці відділи виконують лише деякі функції маркетингу (організація реклами, пошук нових клієнтів, участь у виставках, зв'язок із громадськістю). У більшості випадків не існує загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності.

Ефективне запровадження і використання підходів маркетингової стратегії на підприємствах сфери послуг України потребує, насамперед, правильного розуміння її суті та значення. Незважаючи на велику кількість підходів до вибору маркетингової стратегії, українські підприємства сфери послуг часто стикаються з проблемою формування оптимального стратегічного набору через низьку адаптованість деяких зарубіжних підходів до вітчизняних умов і високу складність при застосуванні інших. Все це і зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий науковий внесок у вивчення стратегічного маркетингу та формування і розробку маркетингових стратегій зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені: І. Ансофф, В. М. Геєць, Д. Дей, В. Г. Герасимчук, Ф. Вірсема, Ф. Котлер, О. П. Крайник, Н. В. Куденко, О. Є. Кузьмін, М. Мак-Дональд, Дж. Мур, А. Ф. Павленко, М. Трейсі, А. О. Старостіна, Г. Хамел та інші. Питанням послідовності вибору маркетингової стратегії та її реалізації присвячені праці наступних науковців: М. Альберта, А. Вайсмана, С. С. Гаркавенко, Є. П. Голубкова, В. Я. Кардаша, Ж.-Ж. Ламбена, Я. С. Ларіної, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, Т. Б. Решетілова, С. В. Скибінського, Ф. І. Хміля та інших. Проте, неоднозначність поглядів щодо сутності маркетингової стратегії та алгоритмів вибору її для вітчизняних підприємств сфери послуг потребує подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка організаційно-прикладних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань, зокрема:

- дослідити сутність та види маркетингових стратегій;
- визначити етапи процесу формування маркетингової стратегії;
- встановити особливості формування маркетингових стратегій підприємств у сфері послуг;
- дослідити маркетингове середовище підприємства;
- провести аналіз маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- здійснити оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- провести обґрунтування вибору маркетингової стратегії підприємства;
- розробити стратегічний план маркетингових заходів;
- здійснити прогнозування ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Об'єктом дипломної роботи виступає процес формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є механізм формування та ефективної реалізації маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг ТОВ «Нова Пошта».

Методи досліджень. У дипломній роботі використовувалися різноманітні методи маркетингових досліджень (дослідження структури ринку, конкурентів, товарів, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства), аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства, методи економіко-статистичного аналізу для визначення умов стратегічної діяльності підприємств сфери послуг; експертних оцінок – при обґрунтуванні вибору організаційно-економічних механізмів, які спроможні забезпечити ефективність діяльності підприємства; діалектичний – при вивченні і узагальненні тенденцій і закономірностей динаміки ефективності розвитку підприємства.

Інформаційною базою дипломної роботи є закони і нормативні акти державного і регіонального рівнів управління, дані органів державної статистичної звітності щодо економічної діяльності підприємств у сфері експрес-доставки вантажів, бухгалтерська звітність підприємства – об'єкта дослідження, а також науково-дослідні розробки, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, літературні джерела та результати власних досліджень і спостережень.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності розробки маркетингової стратегії розвитку на підприємстві. Результати дослідження можуть бути використані у процесі подальшого реформування економічного механізму підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Маркетингові стратегії: сутність та види

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони зумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на постійні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємств залежатиме від їх здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності та ін. [92, с.56].

Досягнення успіху підприємства можливе лише за умов розроблення й дотримання певного сценарію, цілісного і системного комплексного плану, що визначає довготерміновий курс його ділового розвитку, тобто його стратегії.

Поняття «стратегія» з'явилося ще за 500 років до н.е. в праці китайського філософа Сун Цу «Мистецтво стратегії» і розглядалось як «частина військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій». У перекладі з грецької «стратегія» – це мистецтво генерала [80, с.115].

Запозичення економістами терміну «стратегія» з військового лексикону було зумовлено тим, що наприкінці 50-х років XX століття підприємства розвинених країн опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», які характеризувалися насиченням ринку, зростанням конкуренції, обмеженістю ресурсів. Реалії того часу доводили необхідність використання стратегій не тільки на війні, але й на ринку товарів, послуг.

На сьогодні в економічній літературі визначення сутності стратегії залишається питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес діяльності [59, с.18], інші – як результат роботи [72, с.57]. І. Ансофф

стверджує, що стратегія є переліком орієнтирів для прийняття рішень, якими фірма користується в своїй діяльності [4, с.78]. Автори В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань сутність стратегії пропонують визначати сукупністю наступних процедур: встановлення напрямків досягнення цілей; взаємодії із зовнішнім середовищем; формування стратегічних планів та відповідно змін в організаційній структурі управління; постійне коригування в процесі діяльності підприємства [59, с.23].

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему підходу до побудови стратегії подано на рис. 1.1.

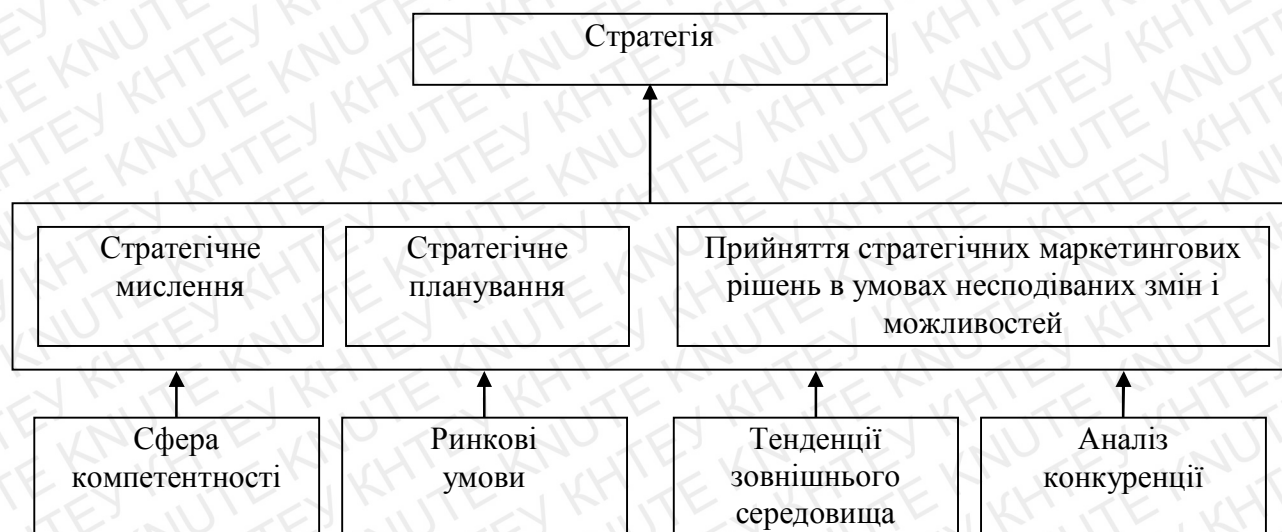


Рис. 1.1. Загальна схема підходу до побудови стратегії за І. Ансоффом [4, с.23]

Комплексність поняття «стратегії» потребує поширення її на всі аспекти діяльності підприємства, тому виникає необхідність деталізації, класифікації, а також вибору найбільш оптимальної маркетингової стратегії.

В ринкових умовах стратегія є своєрідною моделлю успішної діяльності підприємства, стабільного розвитку бізнесу, створення позитивного іміджу в очах громадськості. Проаналізувавши різні трактування в економічній літературі, ми визначимо сутність стратегії як сукупність правил та орієнтирів, які допомагають розподілити наявні ресурси для досягнення поставлених цілей.

В цілому сутність стратегії можна представити через комбінацію 5«П» [1, с.13]:

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

Стратегія підприємства являє собою комплекс стратегій, які включають фінансову, організаційну і маркетингову. Проте провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу К. Андерсен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Це справді так, адже практично всі важливі рішення, які приймає сучасне підприємство, лежать у площині маркетингу. Тому від правильності й адекватності вибраної маркетингової стратегії залежить і те, наскільки успішно зможе функціонувати підприємство, і те, як буде проходити процес освоєння цільових сегментів ринку. Для підприємства, що функціонує у жорсткому конкурентному середовищі, маркетингова стратегія стає функціональною стратегією, яка покликана забезпечити досягнення його цілей і завдань на кожному окремому ринку стосовно певного товару з урахуванням особливостей конкуренції й попиту на ринку [3, с.31].

Визначення «маркетингова стратегія» стало предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте на сьогодні немає однозначного тлумачення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові дефініції поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Г. Ассель [5, с.67]	Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень за вибором і агрегації засобів організації й здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.
О.Г. Бровкова	Стратегія маркетингу – принципові, середні й довготермінові

[16, с.34]	рішення, що дають орієнтири й направляючі окремі заходи маркетингу на досягнення цілей підприємства.
------------	--

Продовження таблиці 1.1

О.С. Гаркавенко [21, с.113]	Стратегія маркетингу – це маркетингова програма діяльності підприємства на цільових ринках, яка передбачає певні рішення для досягнення цілей маркетингу.
Ф. Котлер [40, с.55]	Стратегія маркетингу – це спосіб використання фірмою свого потенціалу й досягнення успіху в навколишньому середовищі, яке включає чинники мікро- та макросередовища і т.п.
Л.А. Мороз [56, с.19]	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію.
В.П. Пастухова [70, с.37]	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.
В.М. Порожня [72, с.70]	Маркетингова стратегія - це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній.
І.Л. Решетнікова [80, с.33]	Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).
М.А. Семенюк [81, с.83]	Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.
О.М. Тімонін [84, с.103]	Стратегія маркетингу - 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.
Ф.І. Хміль [87, с.337]	Стратегія маркетингу визначає, як необхідно використовувати комплекс маркетингу, щоб привернути увагу та задовольнити цільові ринки і досягти цілей підприємства.

Отже, сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і

ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми.

Маркетингова стратегія дозволяє [91, с.80]:

- визначити межі діяльності фірми (що можна робити і чого не варто), зорієнтувати фірму в маркетинговому середовищі, виділити вектор її розвитку;
- скоротити невизначеність і передбачити певні події, результативно розподіляючи ресурси;
- концентрувати основні зусилля в потрібному місці;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довготерміновим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій.

Вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи» [72, с.135].

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій. До них відносять маркетингові цілі, фактори навколишнього середовища та фактори маркетингу.

Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо продуктів і ринків. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вхідні й вихідні елементи маркетингової стратегії [72, с.135]

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі сторони конкурентів та конкурентні переваги фірми.

Варто зауважити, що в кожній компанії є своя унікальна і неповторна маркетингова стратегія, яку вона використовує в своїй діяльності. При її виборі потрібно сконцентрувати всі зусилля на досягнення поставлених цілей, враховуючи при цьому гнучкість і здатність пристосовуватися до умов ринку. При цьому необхідно враховувати особливості освоєного ринку, державні програми в цій галузі, а також законодавчі нюанси [58, с.47].

Отже, вирішальним елементом розроблення й реалізації стратегії є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства. В кінцевому результаті, стратегія призводить до створення системи конкурентних переваг.

Аналізуючи питання вибору та використання стратегій різними фірмами, можна казати про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – отримання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка б була прийнятна для всіх фірм.

Пропонуємо маркетингові стратегії класифікувати таким чином [53, с.90]:

- 1) стратегії для продуктів та ринків;
- 2) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

В рамках основних типів стратегій для продуктів та ринків можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються залежно від поводження на ринку, перспектив зростання, конкурентної сили ринку і т.п. При цьому виділяють такі основні групи маркетингових стратегій:

I. Стратегії поводження на ринку (за Р. Майлзом та П. Сноу) [50, с.41]:

- стратегія підприємств-захисників – надання споживачам в основному стабільного набору продуктів чи послуг на існуючих досліджених і стабільних ринках; завоювання лідерських позицій у своїй сфері діяльності;
- стратегія підприємств-дослідників – розроблення нових продуктів і пошук ринкових можливостей;
- стратегія підприємств-аналітиків – поєднання стратегій підприємств-захисників і підприємств-дослідників;
- стратегія реагуючих підприємств – швидке реагування на окремі події в маркетинговому середовищі;
- відсутність передбаченої і прогнозованої лінії поведінки.

II. Стратегії зростання, які включають [10, с.41]:

1. Стратегію інтенсивного зростання. Виділяють такі різновиди цієї стратегії:

- стратегія проникнення на ринок – суть полягає у збільшенні обсягів збуту існуючих товарів на існуючих ринках;
- стратегія розвитку ринку – передбачає збільшення обсягів збуту через просування традиційних (існуючих) товарів на нові ринки;
- стратегія розвитку через товари – передбачає збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на традиційні ринки;
- стратегія розвитку через товари і ринки – збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на нові ринки.

2. Стратегію інтегративного зростання. Існують 3 різновиди цієї стратегії:

- стратегія прямої інтеграції (об'єднуються виробник з торговельними посередниками) – дозволяє забезпечити контроль над каналами розподілу;
- стратегія зворотної інтеграції (об'єднання виробника з постачальниками

ресурсів) – використовується для захисту основних джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

- стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення масштабів діяльності компанії за рахунок об'єднання його зусиль з підприємством-конкурентом.

3. Стратегії зростання через диверсифікацію. Використовуються тоді, коли фірма не має можливості для зростання чи не може забезпечити рентабельність виробництва, коли ринок на стадії спаду або коли позиції конкурентів досить сильні. Виділяють такі види цієї стратегії:

- стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації (виробництво нових товарів, які технічно пов'язані з існуючими товарами);
- стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів, які технічно не пов'язані з існуючими товарами, але зорієнтовані для існуючих споживачів);
- стратегія конгломеративної диверсифікації (освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності).

III. Конкурентні стратегії (виділені Ф. Котлером) [40, с.65]:

1. Стратегія лідера (лідер – це підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку). Стратегія лідера передбачає захист своїх позицій на ринку. Існує багато різновидів цієї стратегії: розширення ринку, в тому числі й за рахунок:

- нових способів та нових сфер використання товару;
- збільшення інтенсивності використання товару;
- залучення нових споживачів товарів;
- оборонні стратегії, які передбачають захист своєї частки ринку за рахунок: позиційної оборони (заняття позицій щодо пасивного захисту своїх товарів); флангової оборони (захист і вдосконалення найслабших місць у товарах фірми); випереджаючої оборони (здійснюється постійна підтримка високого рівня конкурентоспроможності товарів); контратаки (передбачає цінову конкуренцію); мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків); демаркетингу (скороченню ринку).

2. Стратегії претендентів на лідерство (ці стратегії прийнятні для підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). Стратегія передбачає атаку на позиції лідера. Різновиди даної стратегії:

- флангова атака (передбачає концентрацію зусиль фірми на слабких позиціях фірми-лідера);
- фронтальна атака (зосередження удару на найміцніших позиціях фірми лідера);
- спроба оточення (включає наступ на ресурсні ринки фірми-лідера);
- «партизанська війна» (при її використанні здійснюються невеликі атаки на всі ринкові позиції фірми-лідера).

Фірми, які претендують на лідерство, можуть інтенсивніше використовувати політику знижок, пропонувати дешевші або престижніші товари, розширювати асортимент продукції, інновації, підвищувати рівень обслуговування, знижувати витрати на виробництво, здійснювати інтенсифікацію реклами тощо.

3. Стратегія наслідування лідера. Вона передбачає співпрацю з лідерами ринку й таку поведінку фірми, яка б мала викликати негативну реакцію конкурентів (як правило, такі фірми копіюють поведінку фірми-лідера).

4. Стратегія спеціалізації. Ця стратегія ґрунтується на концентрації уваги фірми на одній чи кількох сегментах ринку, які не цікавлять великих підприємств. Розрізняють спеціалізацію: щодо груп кінцевих споживачів; вертикальну (на окремій стадії технологічного процесу); залежно від обсягів споживання продукції певною групою споживачів; продуктову тощо.

Відповідно до кожного цільового ринку розробляються стратегії комплексу маркетингу [29, с.412]:

1. Товарні стратегії:

- стратегія інновації товару – означає програму розроблення й упровадження нових товарів, при цьому в рамках стратегії інновації може бути диверсифікація або диференціація товару;
- стратегія модифікації (варіації) функціональних властивостей передбачає

варіацію фізичних властивостей, варіацію дизайну, товарної марки, варіація забезпечення додаткових ефектів та ін.;

- стратегія елімінації товарів, завданням якої є виділення таких товарів, подальша привабливість яких є під сумнівом, і тому вони підлягають або спеціалізації, або зміні сорту товару.

2. Цінові стратегії:

- стратегії цінового рівня (стратегія високих «престижних» цін, низьких цін, стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок та ін.);

- залежно від характеристик покупців (стратегія диференційованих цін, стратегія дискримінаційних цін, пільгових цін та ін.);

- залежно від ступеня гнучкості цін (стратегія гнучких цін, стратегія єдиних цін, стабільних цін та ін.);

- залежно від рівня конкуренції (стратегія «психологічних» цін, стратегія цінового лідера, стратегія конкурентних цін та ін.);

- залежно від співвідношення «ціна – якість» (стратегія преміальних націнок, стратегія глибокого проникнення, стратегія підвищеної ціннісної значущості).

3. Збутові стратегії:

- стратегія інтенсивного розподілу (передбачає розподіл товарів повсякденного попиту й призначена для широкого кола споживачів);

- стратегія селективного розподілу (пов'язана з оптимізацією кількості торгових посередників таким чином, щоб забезпечити охоплення ринку, необхідне виробнику);

- стратегія ексклюзивного розподілу (передбачає організацію розподілу ексклюзивних дорогих товарів).

4. Стратегії комплексу просування:

- стратегія прощтовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери прощтовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів, до яких відносять: високу торгову націнку; допомогу й сприяння під час продажу; підготовка агентів з

продажу; значні цінові знижки;

- стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар призводить притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізовується, коли працюють з товарами відомих марок.

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності й ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме поставлені перед нею завдання. Цей вибір ускладнюється багатоваріантністю та різноманітністю стратегій, а також складністю визначення, яку стратегію доцільно вибрати підприємству на тому чи іншому етапі його господарської діяльності. Вирішення питань щодо вибору оптимальної стратегії включає такі основні етапи [43, с.221]:

- 1) оцінювання поточної стратегії фірми;
- 2) аналіз портфеля бізнесу та виявлення альтернативних маркетингових стратегій;
- 3) оцінювання та вибір оптимального варіанта стратегії маркетингу.

Процес вибору оптимальної стратегії маркетингу починається із оцінювання поточної стратегії фірми, що дасть чітке уявлення про те, в якому стані зараз знаходиться фірма, яку стратегію реалізує. Це дасть можливість визначити подальші шляхи розвитку фірми. Один із можливих підходів щодо оцінювання поточної стратегії розглянуто А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, де автори виділяють зовнішні й внутрішні чинники, які необхідно проаналізувати й оцінити для з'ясування поточної (реалізованої) стратегії. Узагальнивши підходи цих авторів, ми пропонуємо такі стратегічні орієнтири для оцінювання поточної стратегії [55, с.67]:

- просторовий поділ ринку (локальний, регіональний, національний, глобальний);

- спосіб охоплення ринку (диференційований, недиференційований);
- ступінь новизни ринку (старий ринок, новий ринок);
- ступінь охоплення ринку (один сегмент, кілька сегментів, весь ринок);
- концентрація стратегії на одному із інструментів комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, стимулювання);
- першочергова ціль (збут, прибуток, рентабельність, частка ринку);
- відношення до конкурентів (агресивне, лояльне, нейтральне);
- темпи росту фірми (швидкий ріст, помірний ріст, скорочення виробництва);
- відношення до інновацій (інноваційність, адаптація).

Оцінювання поточної стратегії фірми створює об'єктивні передумови для аналізу портфеля бізнесу й виявлення альтернативних маркетингових стратегій.

Учені й практики розробили ряд моделей для аналізу бізнес-портфеля фірми. Основними моделями, які варто використовувати для розроблення стратегій маркетингу, є [32, с.445]:

- 1) модель «продукт – ринок», запропонована І. Ансоффом;
- 2) модель М. Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;
- 3) матриця «ріст – частка ринку» – модель Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- 4) матриця «привабливість – конкурентоспроможність» – модель Мак-Кінсі і «Дженерел електрик»;
- 5) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Як бачимо, в ході аналізу портфеля бізнесу виявлено багато альтернативних варіантів стратегій. Отже, альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне й надзвичайно динамічне, тому багатоваріантність вибору стає необхідністю й важливим його чинником. І ні один варіант не може бути кращим за всіма параметрами відразу, тому постає питання вибору найкращого варіанта із альтернативних стратегій. На вибір стратегій впливають

такі чинники [46, с.90]:

- розмір підприємства (мале, середнє, велике);
- стан галузі й позиція підприємства в галузі;
- привабливість обраного ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;
- цілі, місія, потенціал підприємства, особливості продукції підприємства;
- етап життєвого циклу товару чи етап життєвого циклу підприємства;
- витрати на виробництво і збут;
- інтереси керівництва, власників, кваліфікація і якісний склад персоналу.

Оцінювання і вибір стратегій із альтернативних варіантів можна здійснювати двома способами [8, с.501]:

1. Використати комп'ютерну програму. Для цього необхідно побудувати всі можливі комбінації стратегій зі встановлених у процесі аналізу бізнес-портфеля, провести оцінювання щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і програма допоможе вибрати найоптимальніший варіант.

2. Якщо альтернативні стратегії не можна формалізувати, то вибір здійснюють «вручну» експертним методом.

Можна зробити висновок, що на сьогодні менеджмент підприємства здійснюється в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств на конкурентному ринку залежатиме від того, які стратегічні дії буде обирати керівництво підприємств. Таким чином, без правильно обраної оптимальної маркетингової стратегії підприємства не зможуть досягти стійкого становища на конкурентному ринку.

1.2. Етапи процесу формування маркетингової стратегії

Досягнення підприємствами стійких позицій на ринку неможливе без системи управління, спрямованої на застосування маркетингової стратегії

адекватної сучасним вимогам, тому актуально розглянути етапи процесу формування маркетингової стратегії.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається за допомогою послідовно здійснених етапів. Можна відзначити три етапи формування маркетингової стратегії, а саме: дослідження, розробка маркетингової стратегії, реалізація маркетингової стратегії. Кожний наступний є логічним продовженням попереднього. Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства [21, с.65]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринку на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому; проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців.
	Аналіз внутрішнього середовища	аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, окупності, структури.
Продовження таблиці 1.2		
2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Формування цілей	розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку.
	Сегментування	визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	розробка політики ціноутворення, організації продажу послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг.
3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства	Планування реалізації	оперативне планування маркетингу, розробка річного маркетинг- плану; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства.

на ринку	Оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів; оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам комплексу.
----------	--------------------	---

На першому етапі дослідження ринку проводиться аналіз ринкового середовища, що включає кількісні характеристики (місткість, насиченість, темпи зростання, стабільність попиту) та якісні характеристики (структура потреб споживачів, мотиви здійснення покупки, процес купівлі, інтенсивність конкуренції) [21, с.66].

Маркетингове дослідження базується на сукупності методів отримання інформації. Процес маркетингового дослідження складається з декількох етапів, а саме: формування цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація плану дослідження, обробка та аналіз даних, розробка рекомендацій. В процесі маркетингових досліджень застосовуються різні методи та прийоми інших наук. У таблиці 1.3 подані методи в залежності від того, яким чином збирається інформація.

Таблиця 1.3

Методи збирання маркетингової інформації [16, с.34]

Методи збирання вторинних даних (кабінетні дослідження)	Методи збирання первинних даних (польові дослідження)
Традиційний аналіз – передбачає аналіз суті вторинних даних, який становить ланцюжок логічних міркувань.	Опитування – збір інформації шляхом задавання запитань респондентам. Може проводитися в усній формі, по телефону або поштою.

Продовження таблиці 1.3

Конвент-аналіз – процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічаються в тексті.	Спостереження – аналітичний метод за допомогою якого вивчають і фіксують поточну поведінку чи результати цієї поведінки.
Кореляційний аналіз - дозволяє виявити зв'язок між окремими явищами або показниками та виміряти його міцність.	Експеримент – метод, за якого в умовах, що контролюються, змінюють один або декілька факторів і згодом порівнюють результати.
Регресійний аналіз - показує, як змінюється залежний показник при зміні будь-якого з незалежних показників (факторів).	Панель – періодичне збирання даних в однієї і тієї самої групи респондентів.

В залежності від того, якого типу дані слід отримати, в маркетингових дослідженнях використовують кількісні та якісні методи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи маркетингових досліджень [16, с.35]

Кількісні методи	Якісні методи
Опитування	Спостереження
Кабінетні дослідження	Глибинне інтерв'ю
	Фокус-група
	Аналіз протоколу
	Проекційні методи
	Експертні методи

При визначенні організаційної форми проведення дослідження можна скористатися наступними способами: самостійно; звернутися до сторонньої організації; комбіновано.

Дослідження, що проводяться сторонніми організаціями поділяються на дослідження: „Ед хок” (для одного замовника) та синдикативні (для кількох замовників). Останні проводяться маркетинговими фірмами за власні кошти і продаються передплатникам або разовим покупцям. До них відносять [25, с.51]:

- омнібус (регулярне дослідження, яке проводиться маркетинговими фірмами з певною періодичністю за єдиною методикою і складається з кількох блоків запитань);
- панель (періодичне збирання даних в однієї і тієї самої групи респондентів);
- моніторинг (дослідження, яке передбачає надання передплатником уніфікованих оглядів стандартизованих даних).

Під час маркетингових досліджень виникає питання визначення обсягу вибірки. Перед цим розраховується генеральна сукупність та обирається метод формування вибірки. Найпоширеніші методи визначення обсягу вибірки [42, с.34]:

- «правило великого пальця» (розмір вибірки становить 5% сукупності);

- з огляду на вартість дослідження;
- із урахуванням заданих замовником умов;
- ґрунтується на розрахунку довірчих інтервалів.

На етапі реалізації маркетингового дослідження, що передбачає збір інформації, організація та проведення дослідження проходить у тих місцях, які забезпечать максимальну присутність потенційних респондентів.

Наступний етап передбачає обробку та аналіз даних з використанням методів наведених у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи для обробки та аналізу даних [43, с.113]

Групи методів	Конкретні методи
статистичні методи обробки інформації:	кореляційний аналіз, регресійний аналіз;
багатомірні методи:	факторний аналіз; кластерний аналіз;
імітаційні методи:	імітаційні експерименти, комп'ютерне моделювання;
методи теорії прийняття рішень:	теорія ігор, теорія черг, дерево рішень;
методи дослідження операцій:	лінійне та нелінійне програмування;
евристичні методи:	мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективного блокноту.

Потрібно зауважити, що кожний метод, застосовуваний при обробці маркетингової інформації, має характерні для нього обмежувальні умови. За неправильно обраного методу обробки може бути втрачено важливу інформацію. Щоб уникнути цього, для обробки маркетингових даних слід використовувати метод експертних оцінок, який дає найбільш коректні результати обробки найціннішої, інтуїтивної інформації.

Розглянувши методи обробки та аналізу даних, виділимо статистичні та евристичні методи. Зазначені методи ґрунтуються на використанні професійного досвіду та інтуїції спеціалістів.

Останнім етапом маркетингового дослідження є розробка рекомендацій, які повинні відповідати на запитання поставлені на початку дослідження.

Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства починається з визначення місії підприємства. Виділяють два підходи до формулювання місії підприємства: місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми і місія в контексті відчуття.

С. Гаркавенко визначає місію підприємства як основну узагальнену довгострокову мету фірми, в якій задекларовано її призначення [21, с.115].

Л. Балабанова виділяє місію підприємства у вузькому значенні та у широкому сенсі. У першому випадку місія це основне призначення підприємства, що визначає, якою діяльністю воно повинно займатися. У широкому сенсі це сукупність стратегічних настанов, цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і способу дії, відмітних рис підприємства [8, с.331].

М. Мак-Дональд та Е. Пейн розглядають місію як важливий інструмент в згуртуванні колективу та підтримці корпоративних цінностей і філософій [50, с.44].

Ф. Котлер та Г. Армстронг також вважають, що місія діє як «невидима рука», що керує вчинками співробітників компанії. Вони зазначають, що місія це заява про цілі компанії: чого вона хоче досягти у своїй сфері діяльності. У співавторстві з В. Вонг та Д. Сондерс вищенаведене визначення місії було доповнено зазначенням, що місія це відповідь на запитання чого хоче досягнути підприємство в загальному [40, с.487].

На думку Н. Куденко місія узагальнює головне призначення функціонування підприємства, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування. Місія відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується підприємство з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг [46, с.100].

Можна погодитися з думкою Н. Куденко, що визначення і розуміння місії дають змогу розглянути панораму бізнесу підприємства й оцінити його зі стратегічного боку, оскільки, саме місія пояснює основну ціль діяльності підприємства [46, с.101].

Цілі підприємства встановлюють залежно від стадій життєвого циклу підприємства, розрізняють цілі розвитку, цілі стабілізації, цілі збереження позицій. Також виокремлюють соціальні, екологічні та економічні цілі. Стратегічна ціль конкретизується на кожному рівні управління. Маркетингова ціль підпорядкована загальній цілі підприємства. Існує певна ієрархія цілей.

Ряд науковців вважають, що місія породжує ієрархію цілей, які повинні відповідати певним вимогам (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вимоги до маркетингових цілей [8; 46]

За Л. Балабановою	За Н. Куденко
конкретність	ієрархічність
видимість	кількісна визначеність
реальність	реальність
кількісна визначеність	сумісність
логічність у постановці цілей	гнучкість
ефективність	
побудова цілей за ієрархічним принципом	

Як видно з таблиці автори обоє зазначають такі вимоги до цілей як ієрархічність, що передбачає підпорядкованість загальнофірмових цілей місії підприємства, а загальнофірмовим цілям підпорядковуються цілі функціональних підрозділів; реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства; кількісна визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті. У свою чергу, Л. Балабанова додає до вимог конкретність, видимість, що означає термін досягнення мети, логічність у постановці цілей, ефективність, яка виражається у прибутковості та результативності, все це, на її думку, допоможе уникнути помилки при стратегічному плануванні [8]. Н. Куденко свої вимоги доповнює сумісністю або ж взаємоузгодженістю з іншими цілями та гнучкістю цілей щодо внесення певних змін у цільову орієнтацію підприємства [46].

Сегментування ринку складається з багатьох взаємоузгоджених етапів і переходить у розробку маркетингового комплексу.

На першому етапі визначаються фактори сегментування ринку. У науковій літературі зустрічаються різні тлумачення даного етапу. Зокрема, С. Гаркавенко зазначає фактори сегментування, словами ознаки, змінні. Автори Н. Чухрай та Л. Мороз розглядають це як принципи сегментування. Ф. Котлер, Г. Армстронг розділяють принципи та ознаки сегментування. Ряд авторів зазначають, що це критерії сегментації ринку. Ми підтримуємо думку щодо факторів сегментування ринку. Вважаємо, що кожен фактор характеризується набором критеріїв, притаманних лише йому. Для промислового ринку використовують одні групи факторів, а для споживчого ринку використовують інші групи факторів. Зокрема, для сегментації споживчого ринку використовують наступні фактори: географічний, демографічний, соціально-економічний, поведінковий, психологічний (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Фактори сегментування споживчого ринку [53, с.302]

№	Фактори сегментування	Критерії фактору
1	Географічний	Регіональний розподіл, адміністративний розподіл, чисельність населення, густота населення, транспортна мережа, структура комерційної діяльності, кліматичні особливості.
2	Демографічний	Вік, стать, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, раса, національність, віросповідання.
3	Соціально-економічний	Рівень місячних доходів, вид діяльності, освіта, приналежність до певного класу.
4	Поведінковий	Стиль придбання товарів, очікувані вигоди, статус споживача, привід для купівлі, ступінь прихильності, інтенсивність споживання.
5	Психологічний	Спосіб життя, тип особистості, адаптація споживачів до нового товару.

Обравши фактори сегментування слід перейти до етапу вибору методу сегментування. Виділяють наступні методи сегментації: метод побудови сітки сегментування, метод групувань та метод багатовимірного статистичного аналізу.

Таблиця 1.8

Методи сегментації ринку [53, с.303]

Назва методу	Опис методу	Зауваження
Метод побудови сітки сегментування	Застосовується для виділення базових ринків і використовується на рівні макросегментування. При цьому беруться до уваги три змінні: функції, технології, споживачі.	Даний метод не підходить для будь-яких ринків, оскільки, розрахований лише на сегментацію великих ринків.
Метод групувань	Складається з послідовної розбивки сукупності об'єктів на групи по найбільш значимим признакам.	Цей метод є недосконалий для сегментації, так як вимагає для певної кількості одиниць спостережень відповідну кількість груп, що не дозволяє виділити реальні сегменти.
Метод багатовимірної статистичного аналізу	Полягає в одночасній автоматичній класифікації за кількома ознаками. В один сегмент об'єднуються споживачі, які мають кілька подібних ознак.	Перевагою даного методу є те, що з його допомогою одночасно враховуються критерії демографічного, соціально-економічного та психологічного факторів.

Підібравши метод за допомогою якого буде проводитись сегментування, переходимо безпосередньо до проведення сегментування. По завершенні розробляємо профілі груп споживачів, тобто, виділяємо сегменти по найважливіших характеристиках.

Наступні етапи оцінювання сегментів та вибір сегментів виділяють скільки і які сегменти буде обслуговувати підприємство та яку з трьох стратегій охоплення ринку буде застосовувати. При використанні стратегії масового маркетингу ігноруються відмінності між споживачами, виробництво, розподіл, просування проходить однаковим чином для всіх споживачів одразу. Стратегія диференційованого маркетингу направлена на охоплення декількох сегментів ринку і розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу. При стратегії концентрованого маркетингу діяльність зосереджується на одному сегменті з чітко вираженими особливостями [34, с.128].

Усі три базові стратегії охоплення ринку мають свої переваги та недоліки (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Стратегії охоплення ринку [46, с.104]

Назва	Переваги	Недоліки
Масовий маркетинг	Забезпечує економію коштів. Низький рівень вартості виробництва, зберігання та транспортування. Скорочуються загальні витрати на проведення маркетингових досліджень та роботу з окремими найменуваннями товару.	Потреби певних сегментів ринку залишаються незадоволеними. Не враховує впливу конкурентної боротьби.
Диференційований маркетинг	Зменшує рівень ризику, негативні економічні наслідки у разі невдачі на якомусь сегменті. Великий ринковий потенціал. Значна ринкова частка, на яку орієнтується підприємство в межах загального ринку.	Веде до збільшення виробничих витрат. Потребує проведення додаткових маркетингових досліджень, складання прогнозів, аналізу збуту, планування просування товару, керування каналами товароруху.
Концентрований маркетинг	Не потребує великих ресурсів.	Супроводжується високим ступенем ризику.

На нашу думку, в сучасних умовах економічного розвитку, диференційований маркетинг є оптимальний для багатьох підприємств, оскільки, дозволяє охоплювати лише прибуткові сегменти, і тим самим забезпечувати фінансову стабільність.

Обравши конкретні сегменти на ринку підприємство повинно визначити як проникнути на них та здобути конкурентні переваги. Для того потрібно дослідити позиції наявних конкурентів та визначити своє місце, тобто, позиціонувати себе на ринку. Будь-який товар чи послугу споживачі сприймають як набір певних властивостей притаманних лише їм. Для розуміння, чому споживачі надають перевагу тому чи іншому продукту,

потрібно порівняти їх властивості. Результати порівнянь подають у вигляді схеми позиціонування, на яку наносять позиції продуктів основних конкурентів і шукають незадоволену споживчу потребу. Позиційна схема допомагає обрати певну стратегію позиціонування [70, с.37].

Після проведення позиціонування необхідно розробити для цільового ринку маркетинговий комплекс.

Відповідно до класичної теорії маркетингу, маркетинговий комплекс може складатися із чотирьох елементів (4 Р), або ж із семи (7 Р). М. Бітнер було запропоновано для сфери послуг розширити традиційний маркетинговий комплекс із чотирьох елементів (товар, ціна, канали розподілу, просування) до семи, додавши наступні фактори: процес, люди і матеріальні аргументи (наочне підтвердження). Даний підхід відображений та підтриманий в роботах В. Зейтхамла, К. Гренрооса, Ф. Котлера та М. Мак-Дональда. Вони вказують, що головною причиною створення окремого маркетингового комплексу для сфери послуг є необхідність продемонструвати споживачу найвищу якість послуги, яку він збирається придбати. М. Мак-Дональд запропонував фактор „обслуговування клієнтів” замість фактору „матеріальні аргументи” [50, с.206].

Очевидно, що структура маркетингового комплексу 4 Р (товар, ціна, канали розподілу, просування) не дозволяє повністю відобразити сучасні процеси формування маркетингової стратегії. Тому вважаємо за доцільне використовувати маркетинговий комплекс із 7 Р (послуга, ціна, канали розподілу, просування, процес, люди, матеріальні аргументи). Зокрема, такі елементи, як „люди” та „матеріальні аргументи” трансформувати в елементи „персонал” та „обслуговування клієнтів”.

Опираючись на вищенаведений маркетинговий комплекс сформулюємо загальну політику його елементів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Елементи маркетингового комплексу [32, с.67]

Назва елементу	Загальна політика
Товар/Послуга	Загальна політика спрямована на вилучення, модифікацію товарів та поповнення послуг.

Ціна	Загальна політика у відношенні ціноутворення для різноманітних товарів чи послуг та ринкових сегментів даної сфери.
Розподіл	Загальна політика організації продажу товарів чи послуг через посередників.
Просування	Загальна політика щодо спілкування із споживачами товарів чи послуг через засоби комунікації.
Персонал	Загальна політика щодо управління персоналом як частини процесу надання послуг.

Продовження таблиці 1.10

Процеси	Загальна політика щодо формування процесів створення товарів чи послуг та пред'явлення їх споживачу.
Обслуговування клієнтів	Загальна політика управління обслуговуванням клієнтів.

Вважаємо, що даний маркетинговий комплекс є достатньо збалансованим для використання його у різних маркетингових ситуаціях. Від зусиль, які вкладає виробник товарів чи послуг в маркетинговий комплекс, залежить фінансовий результат його діяльності.

Останній етап формування маркетингової стратегії передбачає розробку річного плану маркетингу, у якому зазначається конкретна діяльність підприємства на ринку. Реалізація маркетингу полягає у перетворенні маркетингових планів у маркетингові заходи [32, с.68].

Оцінка результатів включає оцінку ефективності проведених заходів, яка проходить шляхом аналізу змін у частці ринку, прибутковості, збуту та неекономічних показників. Зокрема, частка ринку оцінюється за обсягом продажу, за вартісними показниками, в окремому сегменті, відносно лідера. Також, оцінюється динаміка частки ринку бренду та визначається частка ринку на основі оцінки прихильності до бренду. Усе зазначене може застосовуватись підприємством одночасно або вибірково.

Щодо прибутковості, то оцінюється на вибір чистий прибуток, валовий прибуток, коефіцієнт чистого прибутку, коефіцієнт валового прибутку, норма прибутку на валовий капітал. Прибутковість також оцінюється за продуктами,

за територіями, за сегментами ринку, за каналами збуту, за розмірами замовлень.

Оцінка збуту передбачає аналіз обсягів продажу в натуральному та грошовому виразі, кількості оборотів товарних запасів, оборотів товарних запасів у днях, динаміку вартості замовлень, вартість та кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта, співвідношення витрати на збут та обсяг продажу.

До оцінки неекономічних показників відносять аналіз іміджу підприємства, поінформованості споживачів щодо бренду, задоволеності споживачів, прихильності споживачів до бренду, кількості нових споживачів та втрачених споживачів, ставлення споживачів до бренду тощо [36, с.44].

На завершальному етапі здійснюється оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам маркетингової стратегії. Аналізується інформаційна інфраструктура підприємства, шукаються новітні підходи до інтеграції інформаційних технологій у процеси аналізу та управління. Мета інформаційного забезпечення полягає у тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати оброблену, агреговану інформацію, яка повинна бути основою для прийняття управлінських рішень відносно маркетингової стратегії. Досягнення цієї мети полягає у вирішенні ряду конкретних завдань, таких як збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами та працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання відділу маркетингу у переробленому виді, аналіз, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо. При сучасних потоках інформації ефективне рішення цих завдань неможливо без використання засобів нових інформаційних технологій.

Можна зробити висновок, що процес формування маркетингової стратегії відбувається за допомогою послідовно здійснених трьох основних етапів: дослідження ринку, розробка маркетингової стратегії та реалізація маркетингової стратегії. Ефективне застосування маркетингових інструментів в

процесі формування забезпечить використання усіх видів можливостей та ресурсів при впровадженні маркетингової стратегії.

1.3. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств у сфері послуг

Інтерес до маркетингу послуг почав зростати з середини 1970-х рр. і не згасає дотепер. Послуги поступово приходять на зміну товару як основі споживчого попиту. На початку 2000-х рр. послуги приватного та державного секторів становили приблизно дві третини валового національного продукту в промислово розвинених країнах. Завдання маркетологів у сфері послуг полягає в тому, щоб надати пропозицію, яка створить для споживача вигоди та цінність, принесе задоволення та матиме якість, яка його задовольнить [49, с.206].

Сфера послуг охоплює різні галузі. У більшості країн численні послуги може надавати держава: юридичні, соціальні, освітні, охорони здоров'я, транспортні, інформаційні тощо. Приватний сектор послуг складається з організацій, зорієнтованих на отримання прибутку: авіакомпанії, банки, страхові компанії, юридичні та консультаційні фірми, рекламні агенції тощо. Частина організацій сфери послуг зорієнтовані на окремих споживачів і родини, інші - на задоволення потреб різних підприємницьких та некомерційних структур. Обидва види послуг швидко розвиваються.

Найбільший внесок у вивчення цих питань зробили представники так званих Північної, Англійської й Американської шкіл маркетингового менеджменту. У середині 80-х років ХХ-го ст. сформувалося загальноприйняте нині у світі положення: надання послуг відрізняється від виробництва товарів. У зв'язку з цим, розвиток одержали два напрямки: з одного боку - адаптація «традиційних» методів маркетингу з урахуванням особливостей послуг і з іншого боку - розробка специфічних методів маркетингу [67, с.89].

Поняття «послуга» нараховує десятки трактувань. Аналізуючи їх можна виділити два підходи до визначення послуги: 1) «послуга» як дія, що приносить

користь, допомогу іншому; 2) «послуга» як продукт (результат) діяльності сервісного підприємства.

Основні підходи до визначення сутності послуг представлено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Основні підходи до визначення сутності послуг, як об'єкту маркетингової стратегії

Автор	Визначення
М.В. Афанасьєв [6, с.33]	Послуги - це нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) - це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість - грошову оцінку.

Продовження таблиці 1.11

Г.Л. Багієв [7, с.60]	Послуга - процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства - постачальником послуг.
Ф. Котлер [40, с.668]	Послугу необхідно розуміти, як особливу споживчу вартість, отриману певною працею, так, як і будь-який інший товар; але особливість споживчої вартості послуги полягає в тому, що праця визначає послуги не як річ, а як діяльність.
Л.В. Балабанова [53, с.33]	Послуги - це зміна стану особи або товару, що належать певній економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Іншими словами, це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб клієнта і мають певну вартість.
О.Ф. Павленко [67, с.56]	Послуга - це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару.
Р.М. Пушкар [78, с.70]	Послуга - це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг.

Отже, послуги, на відміну від інших товарів, виробляються і споживаються в основному одночасно, внаслідок чого виникає цілий ряд особливостей їх виробництва і управління.

По-перше, послуги не підлягають збереженню, що дозволяє виробникам зводити свій оборотний капітал до мінімуму, тому що витрати на утримання

складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо практично відсутні.

По-друге, на ринку послуг набагато гостріше постає проблема регулювання попиту і пропозиції, ніж на ринку інших товарів, тому що багато операцій у торгівлі пов'язані з торговельним посередництвом і можливостями попереднього, завчасного виробництва і збереження товарів.

По-третє, у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної мобільності від продавця і покупця через те, що багато послуг базуються на безпосередньому контакті виробників і споживачів. Наприклад, вихід на ринки послуг інших регіонів потребує створення в цих регіонах філій виробника послуг.

У силу своєї природи послуги не мають гарантованих стандартів якості. Інакше кажучи, послугам властивий високий ступінь невизначеності. Ця обставина ставить споживача послуг у невідгідне положення тому, що результат послуги, її корисний ефект він зможе оцінити лише після її надання; а виробникам у цих умовах складно здійснювати просування послуг.

Отже головними особливостями послуг як спеціального виду товару та об'єкту розробки маркетингової стратегії є їх невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, нездатність до зберігання й висока ступінь невизначеності або мінливості [78, с.145].

1. Невідчутність (нематеріальний характер) послуг. Це означає, що послуги неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати, упаковувати або вивчати до моменту їх отримання.

Невідчутність послуг створює суттєві проблеми в організації торгівлі ними як для продавців послуг, так і для споживачів. У процесі продажу послуг підприємствам, які їх реалізують, складно продемонструвати клієнтам свій товар (послугу) і ще складніше обґрунтувати її собівартість і ціну продажу. Продавець може тільки описати переваги, які отримає клієнт внаслідок набуття послуги, а якість послуги може бути оціненою тільки після її виконання.

2. Невіддільність виробництва і споживання послуг означає, що послуги здебільшого виробляються і споживаються одночасно, тобто розпочинати надання послуг можна тільки після отримання замовлення або з появою клієнта. Саме тому виробництво і споживання послуг тісно взаємопов'язані. Взаємопов'язаність виробництва і споживання нематеріальних послуг є найхарактернішою особливістю, яка відрізняє їх від інших об'єктів комерційної діяльності.

3. Нездатність послуг до зберігання. Послуги неможливо зробити завчасно та зберігати для подальшої реалізації. Наприклад, незайняті кімнати у готелі, непродані авіаквитки не можуть бути відновленими. У зв'язку з цим, якщо потужності щодо надання послуг переважають попит на них, це спричинює зниження дохідності або вартості послуг.

4. Мінливість послуг. Ця особливість послуг виражається в тому, що якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, часу і місця надання послуг, від існуючих на підприємстві стандартів системи обслуговування, тобто від рівня сервісу на конкретному підприємстві та й від багатьох інших факторів.

Саме в силу своєї невизначеності або мінливості, сфера послуг потребує державного регулювання більшою мірою, ніж ринки інших товарів. Найчастіше державне втручання у функціонування ринку послуг викликається не тільки економічними, але й політичними та соціальними причинами. Наприклад, встановлення контролю або домінування будь-яких підприємницьких структур у таких сегментах ринку послуг, як банківська справа, інформація і телекомунікації тощо, може становити реальну загрозу національному суверенітету і безпеці країни. Тому практично у всіх країнах розробляються заходи для державного регулювання сфери послуг і встановлення певних стандартів, що регламентують зміст послуг та якість їх надання. Особливо важливі ці стандарти в таких секторах сфери послуг, як охорона здоров'я, освіта, телекомунікації, діяльність фінансових посередників на фондовому і кредитному ринках тощо [61, с.38].

Кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями, а всю сферу послуг можна представити як сукупність цих видів діяльності. Традиційно у світовій практиці до основного переліку послуг входять: транспорт, страхування, банківські та інші фінансові операції, будівництво та інжиніринг, зв'язок, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, освіту, консультування з питань управління, юридичні, технічні та інші професійні послуги.

В Україні склалося дещо інше визначення галузей сфери послуг: частину з перелічених послуг завжди включали до матеріального виробництва, іншу більшу частину послуг зараховували до нематеріального виробництва, а деякі види послуг донедавна практично були відсутні на українському ринку або офіційно не визнавалися (операції з нерухомістю, валютою, репетиторство та ін.).

Загальний підхід до класифікації послуг запропонував Ловелок. Головне в його класифікації - на кого (на що) направлені послуги, чи є вони відчутними, чи ні (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Основа класифікації послуг за Ловелоком [76, с.113]

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси і перукарні, спортивні заклади, ресторани і кафе
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримання чистоти і порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги

Наведена класифікація є основною класифікацією послуг у сфері так званого нематеріального виробництва. Звичайно, її можна доповнювати і

розвивати. Скажімо, послуги можна класифікувати за ступенем контакту зі споживачем, за ступенем регулювання законодавчими і нормативними актами, за трудомісткістю, за сегментами споживачів та за іншими характеристиками.

Маркетинг послуг з'явився у 60-х р. XX ст. Саме у цей час відомими підприємцями були систематизовані успіхи провідних обслуговуючих фірм, виділені особливості послуги як товару. Враховуючи ці особливості, фірми будують стратегію і тактику маркетингової діяльності [76, с.114].

Отже, маркетинг послуг - це спрямована на споживача та прибуток фірми діяльність, результатом якої є задоволення потреб у нематеріальних видах товарів або в корисному ефекті.

Між маркетингом товарів і маркетингом послуг та некомерційною діяльністю існує ряд характерних відмінностей. Існує ряд відмінностей і між маркетингом послуг і некомерційним маркетингом.

Маркетинг у сфері послуг включає в себе оренду товарів, зміну або ремонт товарів, які належать споживачам і особисті послуги. Не варто ототожнювати поняття товари і послуги, тому що на відміну від товару послугу взяти з собою неможливо.

Маркетинг послуг відрізняється від маркетингу товарів ще і тим, що для узгодження попиту і пропозиції фірми повинні змінювати час попиту, і краще контролювати пропозиції та уникати надлишку попиту, який залишається незадоволеним, а також надлишку потужностей, які породжують непродуктивне використання ресурсів.

У стратегічному маркетингу послуг використовують наступні методи узгодження попиту і пропозиції [91, с.80]:

- здійснювати маркетинг подібних послуг за споживчими сегментами, які мають відмінні структури попиту;
- здійснювати маркетинг додаткових послуг в період відсутності максимального попиту;
- здійснювати маркетинг нових послуг, на які не впливають обмеження за можливостями;

- проводити навчання щодо заміщення функціональних обов'язків;
- наймати тимчасових співробітників у період верхньої точки попиту;
- інформувати споживачів щодо використання послуг у періоди не максимального попиту;
- пропонувати додаткові стимули і знижки цін в періоди не максимального попиту.

Можна зробити висновок, що кінцевою метою маркетингових заходів на ринку послуг є одержання прибутку як результату кожної комерційної операції. Прибуток на підприємстві не повинен формально вважатись кінцевою метою всіх здійснюваних дій, оскільки це не сприяє ефективному провадженню якої б то не було ринкової діяльності.

Продаж послуг (робіт) - будь-які операції цивільно-правового характеру з надання послуг (результатів робіт), надання права на користування або розпорядження товарами, у тому числі нематеріальними активами, а також з надання будь-яких інших, ніж товари, об'єктів власності за компенсацію, а також операції з безоплатного надання послуг (робіт, результатів робіт), зокрема, включає надання права на користування або розпорядження товарами у межах договорів оренди (лізингу), продаж, ліцензування або інші способи передачі права на патент, авторське право, торговий знак, інші об'єкти права інтелектуальної, в тому числі промислової власності [79].

Класифікація послуг поряд з науковим теоретичним змістом має значний практичний сенс, адже різні види послуг потребують застосування різних управлінських підходів до їх продажу. Розподілення ж послуг на групи і типи дозволяє спростити процес підбору найбільш підходящих маркетингових інструментів для продажу кожного типу послуг.

Враховуючи специфіку сфери послуг американський вчений М.Д.Бітнер переосмислив традиційний комплекс маркетингу 4Р (продукт, ціна, просування, розміщення) і адаптував до даної сфери. У новоутворений комплекс маркетингу він включив наступні складові: товар (product); ціна (price); розташування

(place); просування (promotion); процес (process); матеріальні свідчення (physical evidence); люди (people).

Інший американський науковець К.Лавлок розширив комплекс маркетингу М.Д.Бітнера, додавши до нього елемент продуктивність та якість (productivity and quality). Наукова спільнота спочатку скептично віднеслася до подібної новації, але зрештою підхід Лавлока став основоположним у сучасній теорії маркетингу послуг.

Попри наявність спільних 4Р у товарів і послуг, сутність даних складових комплексу маркетингу суттєво відрізняється у товарів та послуг і дані відмінності тим більші, чим менш матеріальною є послуга.

Товарна політика в сфері послуг в цілому включає аналогічний комплекс елементів і точок управління у порівнянні з товарними ринками, але конкретні напрями реалізації можуть суттєво відрізнятися. Зокрема, науковці виділяють наступні ключові відмінності товарної політики сфери послуг у порівнянні з товарними ринками [76, с.59]:

1. Процес розробки нових послуг значно дешевший, простіший і швидший у порівнянні з товарами;
2. Життєвий цикл послуг значно довший за життєвий цикл товарів в силу ширших можливостей для модифікації;
3. Можливість ведення більш гнучкої асортиментної політики.

Складність оцінки та управління якістю послуг (споживач оцінює якість послуги в двох аспектах: інструментальна якість (ступінь задоволеності самою послугою) та функціональна якість (ступінь задоволеності процесом надання послуги)).

Цінова політика в сфері послуг в плані складових елементів, алгоритмів реалізації, стратегічних і тактичних підходів суттєво не відрізняється від цінової політики на ринку товарів, в той же час наявні суттєві особливості з точки зору особливостей реалізації, зокрема [58, с.116]:

1. В умовах складності оцінки якості послуги до моменту її безпосереднього надання, ціна може бути індикатором якості послуги для споживача;

2. Ціна може служити інструментом зменшення сезонності попиту (високі ціни в періоди пікового попиту і низькі ціни в періоди низького попиту);

3. Цінова чутливість споживача може слугувати головним фактором сегментації на ринку послуг.

Комунікаційна політика в сфері послуг здійснюється за тотожним алгоритмом зі сферою товарного виробництва, оперує аналогічним набором методів, але суттєво відрізняються за пріоритетністю використання окремих інструментів та домінуючими акцентами у зверненнях до споживачів. Серед особливостей комунікаційної політики сервісних підприємств варто виділити наступні [36, с.276]:

1. Провідна роль персональних комунікацій (в двох аспектах: рекомендації знайомих або лідерів думок і інформація, яка передається обслуговуючим персоналом);

2. Важлива роль відводиться внутрішнім комунікаціям, спрямованим на мотивацію, навчання та формування лояльності персоналу до організації-надавача послуг;

3. Важливість створення фірмового стилю сервісної організації, який буде являти собою образ організації в очах споживачів.

Політика розподілу послуг характеризується відсутністю єдиних спільних підходів для усіх видів послуг, що пов'язано з наявністю значних відмінностей у веденні даної політики стосовно різних видів послуг. Виходячи з цього деякі науковці схильні виділяти в сфері послуг замість "політики розподілу", "політику поширення", яка включає фактор розподілу послуг і фактор місця розташування сервісного підприємства. Втім значення місця розташування сервісного підприємства сильно залежить від можливості відділення послуги від місця її виробництва і ступеня її матеріальності (за цією ознакою послуги поділяють пересувні, невіддільні від місця виробництва і комбіновані).

Грунтуючись на вищезазначеному можна виділити наступні особливості політики розподілу у сфері послуг [36, с.277]:

1. Провідна роль місця розташування для послуг, невіддільних від місця виробництва;
2. Домінуючий метод збуту для послуг – прямий збут (посередники застосовуються лише при збуті матеріальних послуг).

Процес – процедури, механізми і послідовність дій, які забезпечують надання послуги. Значення процесу надання послуги зумовлене самою сутністю послуг, адже процес виробництва і споживання послуги нерідко здійснюються одночасно. Варто зазначити, що проектування та управління процесом надання послуги залежить від маркетингової концепції організації та може набувати різних форм. Зокрема за рівнем регламентації послуги поділяють на: стандартизовані та індивідуалізовані. Стандартизація передбачає жорстку регламентацію технологічного процесу надання послуги з метою досягнення максимальної ефективності та якості. Індивідуалізація передбачає проектування процесу надання послуги під конкретні потреби кожного клієнта. З іншого боку на сутність даного елементу комплексу маркетингу впливає ступінь участі споживача у процесі надання послуги (від повного самообслуговування у торгових автоматах, до персоніфікованого обслуговування VIP-клієнтів) [49, с.172].

Особливо велике значення в процесі надання послуги належить персоналу фірми, адже споживачі дуже критично ставляться до таких критеріїв кваліфікації персоналу, як ввічливість, оперативність, компетентність тощо. Варто зазначити, що клієнти звертають увагу на поведінку всього персоналу фірми, починаючи від охоронців та прибиральниць і закінчуючи секретарем керівника. В деяких сферах роль персоналу настільки важлива, що споживач асоціює компанію безпосередньо з тим профільним спеціалістом, який надає йому послугу. Дана ситуація криє в собі небезпеку для організації, адже у випадку звільнення, даний працівник може "забрати з собою" і клієнтів. Забезпечення компанії персоналом відповідної кваліфікації потребує

проведення продуманої кадрової політики, усі складові якої повинні формуватись у відповідності до загальної маркетингової концепції організації.

Варто зазначити, що сутність, склад і значення окремих елементів стратегії маркетингу сильно відрізняються у різних видів послуг. Враховуючи різноманіття послуг, практично неможливо розробити які-небудь універсальні правила формування, підтримки та удосконалення стратегії маркетингу з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сервісної організації. Втім з іншого боку, подібна ситуація вимагає застосування творчих здібностей маркетингологів у процесі здійснення професійної діяльності, а значить створює умови для розвитку та росту. У знаходженні балансу між цими двома показниками і пролягає шлях до стратегічного успіху сервісного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Маркетингове середовище ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Мережа ТОВ «Нова пошта» складається з більш ніж 2300 відділень, понад 1400 поштоматів для видачі/прийому посилок та 37 сортувально-перевантажувальних терміналів. Географія мережі ТОВ «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28 000 населених пунктів.

Автопарк ТОВ «Нова пошта» налічує понад 3600 автомобілів. За 2016 рік компанія доставила по Україні понад 110 млн. відправлень.

У 2014 році ТОВ «Нова пошта» вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Вже за рік, восени 2015-го, компанія запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу [66].

Загальний штат працівників ТОВ «Нова пошта» перевищує 22 000 осіб.

Місія компанії ТОВ «Нова пошта» – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід.

Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова пошта» можна замовити низку додаткових послуг, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів і особливостей різних відправлень.

Активна громадянська позиція основних співвласників «Нова пошта» - В'ячеслава Климова та Володимира Поперешнюка - відображається у підтримці соціальних проектів, серед яких – «Гуманітарна пошта України». За втілення цього проекту в 2015 році представники компанії отримали відзнаки

Патріарха Філарета «За жертівність і любов до України» [66].

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

«Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України.

ТОВ «Нова пошта» – це компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За 15 років свого існування «Нова пошта» не просто набула національного масштабу та стала лідером експрес-доставки в Україні. Ми задаємо вектор розвитку ринку, у витоків якого стояли, ми розвиваємо цілий сектор економіки, виходимо на міжнародні ринки. Лідерська позиція обумовлює наше природне прагнення нести добрий приклад побудови нового, відповідального українського бізнесу.

Для ТОВ «Нова пошта» соціальна відповідальність – це набагато ширше поняття, ніж просто добровільний благодійний внесок чи сплата податків. Соціальна відповідальність компанії «Нова пошта» має кілька складових – щасливий клієнт, задоволений працівник, заможна та мирна Україна. Як одна з провідних українських компаній, що розуміють важливість взаємодії бізнесу та громади, ми змінюємося та демонструємо волю до змін у майбутньому [66].

З 2016 року в компанії «Нова пошта» прийнята стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це практичний документ, наша «дорожня карта» у сфері соціального інвестування. Кожен проект, який реалізує «Нова пошта», має чіткий зв'язок з баченням розвитку компанії і цінностями бренду.

Підхід «Нова пошта» до КСВ проектів наступний: ми робимо соціальні інвестиції, результат яких вимірюється соціальним ефектом. Головний результат КСВ проектів для ТОВ «Нова пошта» – це внесок компанії в рішення конкретної соціальної проблеми, будь то наслідки військових дій чи нестача книг у сільських бібліотеках.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» – це взаємопов'язані практики і програми, які інтегровані в процес бізнесу і відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також передбачають вплив компанії на зовнішнє середовище [66].

Маркетингове середовище ТОВ «Нова пошта» складається з факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які відображають потенціал конкурентного розвитку підприємства на ринку.

Передусім, необхідно дослідити внутрішнє середовище на основі проведення аналізу показників фінансового становища ТОВ «Нова пошта». Фінансовий аналіз та економічна характеристика підприємства дозволяють виявити його сильні та слабкі сторони, що дозволяє провести оцінку потенціалу господарської діяльності підприємства. Аналіз і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ «Нова пошта» можна вести виходячи з результату аналізу фінансово-господарської діяльності фірми. Для цього необхідно провести комплексний огляд основних показників господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» [77, с.68]. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» будемо проводити за 3 звітні періоди (2015, 2016, 2017р.р.).

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» будемо вести згідно даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	444147	586542	829408	385261	86,74
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	419456	538115	738905	319449	76,16
Валовий прибуток, тис. грн.	24691	48427	90503	65812	266,54
Адміністративні витрати, тис.грн.	16103	23587	42852	26749	166,12
Витрати на збут, тис.грн.	2977	5114	5186	2210	74,24
Повні витрати на виробництво	438535	566816	786943	348408	79,45

і реалізацію продукції, тис.грн., в т.ч.:					
- постійні витрати	19079	28701	48038	28959	151,78

Продовження таблиці 2.1

- змінні витрати	419456	538115	738905	319449	76,16
Прибуток від реалізації, тис.грн.	5312	17347	36317	31005	583,70
Чистий прибуток, тис. грн.	4971	15565	32643	27672	556,67
Витрати на 1грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,99	0,97	0,95	-0,04	-3,91
Рентабельність господарської діяльності, %	1,13	2,75	4,15	2,51	x
Рентабельність продукції, %	1,19	2,89	4,42	3,23	x

Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання підприємства в останні роки. Зокрема в 2015 році чиста виручка від надання послуг становила 444147 тис. грн. В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86% в порівнянні з 2015 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2015 році був невеликим, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис.грн, що склало 32643 тис.грн. Як позитивне слід відмітити зменшення частки витрат на 1грн. чистої виручки від реалізації продукції на 0,04грн, що свідчить про зростання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта». Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2015 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%.

Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань ТОВ «Нова пошта» за даними інформації фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			Відхи- лення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	

Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	131018	230993	521194	390176
Вартість необоротних активів, тис. грн.	21547	24586	79971	58424
Вартість оборотних активів, тис. грн.	109471	206406	441222	331751
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	93932	150401	335607	241675
Грошові кошти, тис. грн.	4832	22392	21148	16317
Зареєстрований капітал, тис. грн.	2280	2280	2280	0

Продовження таблиці 2.2

Власний капітал, тис. грн.	27764	43529	76656	48892
Залучений капітал, тис. грн.	103254	187463	444538	341283
Поточні зобов'язання, тис. грн.	100881	119210	265886	165006
Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	137555	240514	533437	395882
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	8590	87197	175336	166746
Коефіцієнт постійності активів	0,16	0,11	0,15	-0,01
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	0,20	0,12	0,18	-0,02
оборотних і необоротних активів	5,08	8,40	5,52	0,44

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства в 2017 році зросла порівняно з 2015 роком на 390176 тис.грн. Вартість необоротних активів також збільшилась на 58424 тис.грн. Підприємство має значну дебіторську заборгованість, яка зросла в 2017 році на 241675 тис.грн. і становить 335607 тис.грн.

ТОВ «Нова пошта» в своїй діяльності все більше користується залученими коштами, про що говорить збільшення показника залученого капіталу в 2015-2017 роках. Зокрема, в 2017 році відбулося збільшення цього показника на 444538 тис.грн. (в 4 рази) порівняно з 2015 роком. Отже слід відзначити, що платоспроможність підприємства значно погіршилась.

В структурі позикових коштів ТОВ «Нова пошта» найбільшу частину становлять довгострокові позики банків така ситуація пояснюється тим, що підприємство залучило у 2015 році значні кошти для довгострокового інвестування у виробничий розвиток.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів) [77, с.73].

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			Відхилення 2017р до 2015р
	2015	2016	2017	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,21	0,19	0,15	-0,06
Маневреність робочого капіталу	0,27	0,27	0,35	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	4,72	5,31	6,80	2,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,29	1,99	2,28	1,99
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,79	0,81	0,85	0,06
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,08	0,61	0,70	0,62
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,02	0,36	0,40	0,37
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,98	0,64	0,60	-0,37
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	3,72	4,31	5,76	2,04
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,06	0,09	-0,01	-0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,27	0,23	0,17	-0,10
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	1,57	2,29	2,21
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,64	3,64	2,84	0,20

Дані розрахунків свідчать, що фінансове становище ТОВ «Нова пошта» дещо погіршилося, оскільки коефіцієнт автономії, який характеризує частку

активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність зменшився порівняно з 2015 роком на 0,06 пунктів.

Водночас, значення цього коефіцієнта нижче від критичних оцінок, які прийняті в світовій практиці. На кінець 2017 року лише 15% майна підприємства покривалось за рахунок власного капіталу, а отже, фінансування господарської діяльності за рахунок залучених коштів здійснюється в недопустимих межах.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу [77, с.79]. Аналіз здійснених зіставлень показує, що підприємство на початок і кінець звітного періоду має низьку фінансову стійкість, але в 2017 році зростає на 0,08 та складає на кінець звітного періоду 0,35.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал [77, с.80]. За даними проведених розрахунків, підприємство є фінансово нестабільним, оскільки значення цього показника у 2017 році є меншим за критичне на 0,83 пункти і становить 0,17 пунктів.

В процесі дослідження маркетингового середовища необхідно проаналізувати сучасний стан розвитку ринку поштової логістики та послуг експрес-доставки в Україні.

Започаткування послуг експрес-доставки датується приблизно 1946 р. в Австралії і продовжує розвиватися в усьому світі. Значне удосконалення в XX–XXI столітті транспортних засобів позитивно позначилося на розвитку великого сектору послуг – доставки вантажів, кореспонденції та передач. Експрес-доставка здатна налагодити швидкісний і надійний зв'язок між філіями складної бізнес-структури, а також спростити документообіг між різними підприємствами. Експрес-доставка потрібна фізичним і юридичним особам. Оперативна служба доставки необхідна не тільки великим мегаполісам, а й

невеликим містам. Експрес-доставка надає максимальну додану вартість серед інших логістичних послуг [90].

Перші міжнародні фірми, які завоювали український ринок експрес-доставки, – це DHL, TNT, Ups, FedEx, які розпочали свою роботу у 1991–1993 рр. у найбільших містах України. Починаючи з 1997 р., почали з'являтися приватні фірми з експрес-доставки вантажів. У 2017 р. лідерами серед комерційних операторів були: “Нова пошта”, “Міст Експрес”, “Нічний Експрес”, “Автолюкс”, “Укркур’єр”, САТ, “Ін-Тайм”, “Євро Експрес”, TNT та ДПД “Україна”.

Порівняльну характеристику вищезазначених фірм станом на 2017 р. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники ідентифікації операторів на ринку СЕР [60, с.189]

Показники	Підприємства							
	“Укр-пошта”	“Нова пошта”	“Нічний експрес”	“Автолюкс”	“Ін-Тайм”	“Євро Експрес”	TNT	ДПД “Україна”
1. Рік заснування в Україні	1994	2001	2001	1997	2002	2003	1993	1993
2. Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запоріжжя	м. Київ	м. Київ	м. Київ
3. Автономний парк, од.	Понад 390	Закрита інформація	Закрита інформація	180 вантажівок (Mitsubishi, - Man)	Закрита інформація	Закрита інформація	160	Закрита інформація
4. Кількість відділень, од.	Понад 14000	Більше ніж 1365	272	200	491	92	13	21
5. Кількість міст обслуговування, од.	Усі міста України	675	102	126	344	83	Закрита інформація	Закрита інформація

“Укрпошта” – це єдиний національний оператор, який представлений на ринку СЕР. Його конкурентами є 120 комерційних фірм. За 2016–2017 рр. частка ринку “Укрпошти” зменшилась з 49,46 % до 47,9 %, хоча обсяги доставок зросли.

Це можна пояснити тим, що національний оператор не встигає за розвитком ринку СЕР, здійснює недостатньо гнучку цінову політику в галузі, терміни доставки вантажів тривалі, надає вузький асортимент послуг експрес-доставки.

Однією з причин зменшення частки ринку СЕР у національного оператора можна вважати зниження попиту на такі соціальні послуги, як пересилання листів і посилок з огляду на розвиток інфокомунікаційних технологій. Тому основними конкурентами національного оператора можна вважати усі вищеперераховані фірми, лідером з яких є “Нова пошта”.

Активність перевізників у питаннях розширення географії присутності в регіонах у 2016–2017 рр. відображена на рис. 2.1.

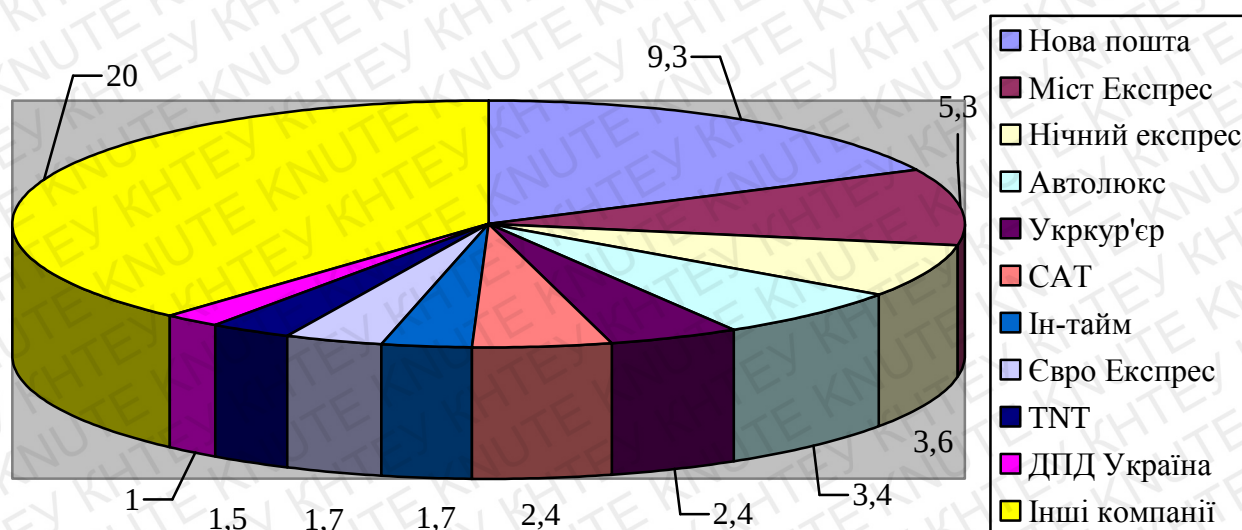


Рис. 2.1. Частка комерційних операторів у сегменті експрес-доставки України у 2017 р. [60, с.190]

Незмінним комерційним лідером з кількості регіональних відділень та місць охоплення є компанія “Нова пошта”, у 2017 р. обслуговувала 1365

відділень у 675 населених пунктів, збільшивши за 2016–2017 рр. кількість обслуговуваних міст на 12,8 %.

“Ін-Тайм” продемонструвала двократний приріст, і у 2017 р. послуги цього підприємства доступні у 344 містах (491 відділень) порівняно з 154 містами у 2016–2017 рр. Оператор “Автолюкс” обслуговує 126 міст (200 відділень), “Нічний експрес” – 272 відділення у 102 містах, “Євро Експрес” охоплює 83 міста (92 відділення) (станом на 2017 р.) [60, с.190].

Порівняння за кількістю міст, які обслуговуються, та за показником їх приросту не є коректним, тому що оператори мають різні бізнес-стратегії. Так, “Нова пошта” віддала перевагу роботі з франчайзингом і будь-який підприємець може у своєму місті функціонувати під цим брендом, уклавши відповідний договір з компанією. Цієї стратегії у невеликих містах дотримується компанія “Ін-Тайм”.

Відповідно до рис. 2.1, лідером на ринку СЕР серед комерційних операторів є “Нова пошта”, “Міст Експрес” і “Нічний експрес”, частки яких становили у 2017 р. відповідно 9,3 %, 5,3 % і 3,6 %.

На сучасному етапі жодне підприємство не може існувати ізольовано, на нього впливає середовище конкурентного ринку. Саме тому важливим є правильна маркетингова оцінка підприємством його основних конкурентів, їх інтересів, галузі в якій воно функціонує та власних можливостей, які забезпечать йому конкурентоспроможність. Дослідження конкурентного середовища дозволить підприємству чітко оцінити свої перспективи на ринку та захистити себе від конкурентної боротьби. Ключове положення в економіці України у наш час займає галузь поштово-логістичних послуг . Це обумовлено тим значенням, яке має сфера послуг у структурі національної економіки. Тому дослідження конкурентного середовища фірми, що надає поштово-логістичні послуги є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому.

Отже, можна визначити, що конкурентне середовище – це умови, які склалися на певному конкретному ринку під впливом взаємовідносин суб’єктів ринку та інших факторів, що формують конкуренцію на ринку [59, с.45].

Стан конкурентного середовища залежить від факторів (чинників), які на нього впливають. Так, М. Портер пропонує модель з 5 основних факторів, що формують конкурентне середовище фірми. Серед них: загроза появи послуг-замінників, загроза за боку існуючих конкурентів, загроза появи нових гравців, ступінь влади покупців, ступінь влади постачальників [74, с.126].

Проведемо дослідження конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» на основі моделі п'яти сил М. Портера методом експертних оцінок. Планування та організація маркетингового дослідження відбувається за такими етапами:

1. Формулювання цілі маркетингового дослідження. Мета дослідження наступна: дослідження існуючих позицій ТОВ «Нова Пошта» в конкурентному середовищі та розробка шляхів їх посилення.

2. Збір первинної інформації. Генеральною сукупністю є спеціалісти відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта», керівники мережі відділень та керівники відділень. Так, як буде проводиться опитування експертів, одиницею дослідження будуть відділ маркетингу та відділення ТОВ «Нова Пошта», а елементом – експерти (працівники компанії). Розмір вибірки складає 30 чоловік. Проведення збору інформації було проведено інтерв'юерами шляхом заповнення анкети.

3. Оцінка результатів дослідження. Спочатку знаходимо середню оцінку кожним експертом кожного чинника кожної групи. Наступним кроком є оцінка важливості кожного чинника. Спочатку за результатами відповідей кожного експерта знаходимо відношення балу по кожному чиннику до загальної суми балів. Таким чином розраховуючи вагу кожного чинника. На основі отриманих даних знаходимо інтегральний показник ринкового конкурентного середовища.

4. Результати маркетингового дослідження.

Результатом даного дослідження є побудова таблиці (табл. 2.5) з оцінкою впливу факторів моделі п'яти сил М. Портера.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Група чинників конкурентного	Важливість	Середня	Оцінка
------------------------------	------------	---------	--------

середовища	чинника	експертна оцінка чинника	чинника з урахуванням його важливості
1. Загроза появи послуг-замінників			
Наявність послуг-замінників (власна кур'єрська доставка компаній)	1	2,30	2,30
Загальна оцінка	1	—	2,30
2. Загроза за боку існуючих конкурентів			
Кількість гравців	0,31	4,37	1,35
Темп росту ринку	0,18	3,60	0,65
Рівень диференціації послуги на ринку	0,21	4,43	0,93
Обмеження в підвищенні цін	0,3	3,70	1,11
Загальна оцінка	1	—	4,04
3. Загроза появи нових гравців			
Економія на масштабах надання послуги	0,21	3,21	0,67
Сильні марки зі значним рівнем впізнаваності та лояльності	0,14	2,43	0,34
Рівень диференціації послуги на ринку	0,10	4,31	0,43
Рівень інвестицій та витрат для входження в галузь	0,25	3,56	0,89
Політика уряду	0,07	3,14	0,22
Готовність існуючих гравців до зниження цін	0,17	4,51	0,77
Темп росту галузі	0,04	4,8	0,19
Загальна оцінка	1	—	3,51

Продовження таблиці 2.5

4. Ступінь влади покупців			
Частка покупців з великим обсягом продажів	0,33	4,86	1,60
Схильність до перемикання на послуги субституту	0,12	2,34	0,28
Чутливість до ціни	0,27	4,13	1,12
Задоволеність якістю послуг	0,28	4,40	1,23
Загальні оцінка	1	—	4,23
5. Ступінь влади постачальників			
Кількість постачальників	0,28	3,27	0,92
Обмеженість ресурсів постачальників	0,36	3,45	1,24
Витрати переключення	0,24	3,21	0,77
Пріоритетність галузі для постачальників	0,12	2,84	0,34

Загальна оцінка	1	–	3,27
-----------------	---	---	------

Для того, щоб зробити висновки щодо конкурентного середовища побудуємо на основі табл. 2.5 підсумкову таблицю оцінки конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.6). При цьому будемо використовувати загальну оцінку по кожній групі чинників: 1-2,3 – низький рівень загрози, 2,4-3,7 – середній рівень загрози, 3,8-5 – високий рівень загрози.

Таблиця 2.6

Підсумок оцінки конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»
(за моделлю 5 сил М. Портера)

Параметр	Значення	Рівень загрози	Характеристика
Загроза зі сторони послуг-замінників	2,3	Низький	Послуги експрес-доставки не мають послуг-замінників
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	4,04	Високий	Компанія має значну кількість конкурентів, які мають схожі послуги та ціни
Загроза зі сторони нових гравців	3,51	Середній	Компанія має середній рівень загрози за сторони нових гравців на ринку
Загроза втрати існуючих покупців	4,23	Високий	Не зважаючи на те, що компанія вже зарекомендувала себе на ринку, вона має постійних клієнтів, влада покупців на ринку досить висока
Загроза нестабільності поставок	3,27	Середній	Компанія не має значної залежності від постачальників, проте самі постачальники не вважають дану галузь пріоритетною

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має досить сприятливе конкурентне середовище і замає досить сильні позиції на ньому. Проте значна кількість конкурентів, які надають схожі послуги та мають схожі ціни породжує необхідність диференціювати свою послуги, роблячи акцент на конкурентні переваги компанії. Також компанія має високий ступінь загрози втрати покупців. Тому виникає необхідність дослідження конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та позицій, які займає підприємство у свідомості споживачів.

У реалізації нової парадигми управління світова практика значне місце відводить стратегічному маркетингу. Завдяки інструментарію стратегічного маркетингу підприємства можуть гнучко пристосовуватися до умов маркетингового середовища, яке швидко змінюється. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз, який широко використовується в практичній діяльності сучасних підприємств.

SWOT-аналіз - це оцінка фактичного стану та стратегічних перспектив компанії за результатами вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ринкових можливостей і факторів ризику [36, с.55].

Сильні сторони, завдяки яким підприємство може успішно працювати на ринку, слабкі сторони, які гальмують його розвиток, можливості та загрози діяльності підприємства, які впливають на потенційне зростання фірми і створення конкурентних переваг, розглянемо на прикладі служби експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта», яка діє на ринку України.

На підставі виявлених чинників побудуємо розгорнуту SWOT – матрицю для ТОВ «Нова Пошта», яка дозволить розглянути в сукупності сильні і слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.7).

Визначені можливості мають різне значення для підприємства. ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано звернути увагу на такі можливості у системі управління маркетинговою діяльністю:

- кваліфікація маркетингового персоналу та висока якість послуг може забезпечити розширення сегменту споживачів;
- поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє ще більш ефективно працювати на ринку.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT- аналізу маркетингового середовища
ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Можливості	Загрози
	1. Наявність налагоджених	1.Поява конкурентних переваг

	партнерських відносин. 2. Здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів. 3. Незадоволений попит на послуги деяких фахівців. 4. Поліпшення демографічної ситуації. 5. Державне регулювання конкуренції в галузі. 6. Поява нових технологій. 7. Залучення нових клієнтів	у конкурентів. 2. Відсутність бар'єрів входу в галузь.
1. Стабільне фінансове становище 2. Наявність кваліфікованого персоналу системи маркетингу 3. Добра мотивація співробітників 4. Розвинена інформаційна система і систематизація документообігу 5. Низька плинність кадрів 6. Наявність налагоджених партнерських відносин 7. Висока якість послуг, що надаються 8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта	Кваліфікація маркетингового персоналу та висока якість послуг можуть забезпечити розширення сегменту споживачів (1,2,3,4,5,7 - 2,3,4) Незадоволений попит на послуги деяких фахівців сприяє до розширення асортименту послуг та залучення нових клієнтів (1,2,7 - 3) Поява та використання нових технологій формує конкурентну перевагу компанії і дозволяє фірмі ще більш ефективно працювати на ринку (1,2,7 - 2)	Індивідуальний підхід до споживача дозволить сформувати лояльну поведінку по відношенню до компанії і підвищити її конкурентну силу (2, 3, 8-1,2) Наявність кваліфікованого персоналу та висока якість послуг при появі нових конкурентів дозволять зберегти конкурентні переваги (2, 3, 7 - 1)

Слабкі сторони		
1. Відсутність проектного відділу	При відсутності чіткої взаємодії всередині організації може привести	Затримка виплат по заробітній платі може привести до відходу фахівців до конкурентів (2-1)
2. Затримка виплат по заробітній платні	втрати інформації та прийняття	Низький рівень менеджменту і

Продовження таблиці 2.7

3. Недостатня рекламна політика	неправильних рішень, до погіршення відносин з партнерами (4-1)	поява нових конкурентів можуть погіршити конкурентну позицію (4-1,2).
4. Низький рівень стратегічного маркетингу	Затримка виплат по заробітній платні може знизити продуктивність праці і мотивацію персоналу, що призведе до зниження якості наданих послуг, втрати потенційного споживача і нового сегмента ринку (2-7)	Недосконала політика просування може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг. (3-1,2)

До основних загроз ТОВ «Нова Пошта» слід віднести низький рівень стратегічного маркетингу і появу нових конкурентів, які можуть значно погіршити конкурентну позицію підприємства. Звідси необхідно забезпечити належний підхід до ліквідації або нейтралізації таких загроз:

- поява конкурентних переваг у конкурентів;
- недосконала рекламна політика може привести до втрати потенційних клієнтів і ослаблення конкурентних переваг.

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність:

- невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент;
- відвернена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

За результатами SWOT аналізу виявлено, що до основних слабких сторін та загроз діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід віднести ослаблення конкурентних переваг та недостатню комунікаційну політику. Збереження такого стану може призвести до втрати звання «лідера експрес-доставки» в Україні. Для того, щоб цього уникнути, рекомендовано розробити і провести кампанію просування послуг експрес-доставки «Нова пошта» з метою залучення додаткових клієнтів та підвищення ефективності системи стратегічного маркетингу.

2.2. Аналіз маркетингового стратегічного планування на підприємстві

Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» здійснюється в розрізі окремих послуг експрес-доставки вантажів. На початку своєї діяльності компанія «Нова Пошта» пропонувала послуги перевезення в спосіб «двері - двері», коли вантаж забирався з офісу/складу відправника та доставлявся до офісу/складу отримувача. З 2007 року організація почала додатково працювати в спосіб «відділення - відділення». У 2012 році компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дозволяв отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, пошук відділень на карті, новини, інформацію про послуги, самостійно порахувати вартість і дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу та ін.

Перевезення ТОВ «Нова пошта» здійснюється за технологіями доставки: «відділення -відділення», «відділення -двері», «двері -відділення», «двері -двері».

Експрес доставка вантажів по Україні, доставка документів, кореспонденції і негабаритних вантажів - ось основні напрямки маркетингової діяльності компанії ТОВ «Нова пошта».

Кожному своєму клієнтові ТОВ «Нова пошта» забезпечує індивідуальний підхід в роботі і вирішенні операційних і фінансових питань. Для того щоб

максимально повно задовольнити всі потреби клієнтів у поштових послугах і вантажоперевезеннях, ТОВ «Нова пошта» пропонує наступні види послуг з доставки [54]:

1. «Склад - Склад» - доставка вантажу зі складу на склад «Нової пошти».
2. «Склад - Двері» - доставка вантажу зі складу «Нової пошти» до дверей одержувача.
3. «Двері - Склад» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою на склад компанії «Нова пошта».
4. «Двері - Двері» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою до дверей одержувача.

Зараз маркетингова (збутова) мережа ТОВ «Нова пошта» налічує більше 1400 діючих представництв у більш ніж 680 населених пунктів України, число яких стрімко збільшується.

ТОВ «Нова пошта» надає українському споживачеві широкий спектр послуг з доставки вантажів і кореспонденції:

1. Кур'єрська доставка по Україні відбувається із залученням самих кваліфікованих співробітників.
2. Кур'єрська доставка передбачає прибуття кур'єра за адресою "відправника", отримання вантажу та / або / кореспонденції та доставку відправлення "одержувачу" або на склад компанії.
3. За роки роботи ТОВ «Нова пошта» розширило "географію" своєї діяльності, що дозволяє охоплювати практично всі регіони нашої країни [54].

Розглянемо більш детально основні види експерс-доставки, які є об'єктами маркетингового стратегічного планування ТОВ «Нова пошта».

1. Послуга від дверей до дверей в компанії ТОВ «Нова пошта» передбачає доставку вантажу та кореспонденції від відправника безпосередньо до одержувача. В комплекс послуг, що надаються клієнтам компанії, входять вантажно-розвантажувальні роботи і доставка вантажу на зазначений поверх.

Послуга від дверей до дверей, це не оборот в мові, а фактично виконувана ТОВ «Нова пошта» дія. Надається доставка від дверей до дверей, як для

перевезення кореспонденції, документів, так і для транспортування звичайних і негабаритних вантажів.

Доставка "Двері - Двері" максимально зручна для тих осіб та організацій, які не мають у своєму розпорядженні можливості самим доставити необхідні речі, товари та предмети на поверхи або у віддалену місцевість. ТОВ «Нова пошта» легко і просто справляється з таким завданням. Послуга від дверей до дверей передбачає можливість кур'єрської експрес доставки. Кур'єр забере вантаж у двері "відправника" та в максимально короткий термін доставить його до дверей "одержувача".

2. Послуга Склад – Двері надається компанією ТОВ «Нова пошта» в тому випадку, якщо доставляють товар "відправника" зі складу своєї компанії безпосередньо одержувачу. А послуга Двері – Склад передбачає доставку вантажу від "одержувача" на склад компанії ТОВ «Нова пошта» за місцем перебування "одержувача".

Послуги компанії ТОВ «Нова пошта» Склад-Двері й Двері-Склад надаються у всіх містах, в яких знаходяться представництва компанії. Компанія ТОВ «Нова пошта» постійно працює над розширенням, як "географії" своїх послуг, так і над збільшенням їх переліку. Метою діяльності є максимально зручне і комфортне для клієнтів переміщення вантажів по всій території країни. ТОВ «Нова пошта» хоче охопити ненав'язливим сервісом всі населені пункти України.

Компанія ТОВ «Нова пошта», надаючи послуги Склад - Двері та Двері – Склад постійно працює над пошуком нових, максимально комфортних для клієнтів варіантів і способів обслуговування. ТОВ «Нова пошта» практикує 5-ти денне безкоштовне зберігання вантажу одержувача на складах компанії та ввели систему отримання бонусів для постійних клієнтів [54].

3. Послуга Склад – Склад надається компанією ТОВ «Нова пошта» у всіх містах, де розташовані складські приміщення компанії. Доставка Склад - Склад дуже зручна в тих випадках, якщо клієнт не хоче або не має можливості самостійно упакувати свій товар. Надаючи клієнтам послугу Склад - Склад,

компанія ТОВ «Нова пошта» доставляє вантаж на склад компанії, де його надійно і кваліфіковано упаковують. При пакуванні вантажу співробітники використовують найсучасніше пакувальне обладнання та матеріали.

Доставка Склад – Склад передбачає доставку упакованого вантажу на склад компанії за місцем знаходження одержувача. Одержувач може забрати вантаж в будь-який зручний для нього час. Складські приміщення повністю обладнані для прийому на зберігання будь-якого вантажу. Сучасне складське обладнання, дозволяє зручно транспортувати і розміщувати вантажі, а також вивозити їх на першу вимогу клієнта. Складські приміщення компанії надійно цілодобово охороняються і доступ сторонніх осіб до них повністю виключений.

4. ТОВ «Нова пошта» надає своїм клієнтам послуги з доставки товару в торгово-роздрібну мережу. ТОВ «Нова пошта» здійснює доставку товару в торгово-роздрібну мережу на постійній основі. Володіючи великим досвідом роботи і встановленими багаторічними зв'язками, компанія здійснює доставку товарів клієнта завжди своєчасно і в повній цілості.

Доставка товару в торгово-роздрібну мережу, це доставка товару в супермаркети та філії, представництва та мережі автозаправок.

Доставка товару в торгово-роздрібну мережу на постійній договірній основі дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси відповідно з запитами клієнтів. Список таких супермаркетів і торгових центрів ТОВ «Нова пошта» складає самостійно.

Окрім відправки та отримання, в ТОВ «Нова пошта» можна замовити низку додаткових послуг, які враховують максимальну кількість побажань клієнтів і будь-які особливості відправлень [54]:

- зберігання вантажу;
- доставка в часові інтервали;
- зворотна доставка;
- переадресування та перенаправлення;
- підйом на поверх;
- пакування;

- грошові перекази;
- суботня доставка;
- пункт передачі;
- SMS-трекінг.

Основним завданням маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта», є збільшення прибутку. Цього можливо досягти за рахунок чіткої координації обслуговування клієнтів за їхніми замовленнями, які мають умови поставок. Все це дає змогу отримати конкурентні переваги на ринку і зменшити витрати. В забезпеченні виконання маркетингової стратегії розвитку завданням менеджменту підприємства ТОВ «Нова пошта» є координація дій фахівців різних служб, що управляють логістичним потоком для досягнення необхідного рівня інтеграції функцій з обслуговування клієнтів.

Одним із факторів успіху компанії ТОВ «Нова пошта» є те, що в її маркетингову діяльність стрімко впровадилися елементи інформаційного забезпечення. Це і використання штрих-кодів для маркування вантажних пакетів, і забезпечення кожного відділення відповідною технікою для обробки інформації. ТОВ «Нова пошта» створила єдину базу даних, яка діє на всій території України та яка оновлюється в режимі реального часу.

За рахунок введення EAN в діяльності, значно скоротився час на оброблення замовлення, відбувається контроль за переміщенням вантажу, кожен клієнт може довідатися про стан, місцеперебування, терміни доставки свого вантажу.

Крім того завдяки сучасному інтернет-сайту компанії клієнти мають змогу оформити замовлення он-лайн, що значно скорочує час на відправку вантажу, а також витрати на оформлення. Такий сервіс є нововведенням на ринку транспортних вантажоперевезень України і він забезпечує ряд конкурентних переваг.

Ефективним кроком у забезпеченні маркетингової діяльності компанії ТОВ «Нова пошта» є створення логістичних альянсів з інтернет-магазинами України. Створення таких альянсів дало можливість розширити клієнтську базу

за рахунок клієнтів інтернет-магазинів, значно скоротити час транспортування товару від інтернет-магазину до кінцевого споживача, знизити вартість доставки, підвищити ефективність діяльності інтернет-магазинів.

Компанія ТОВ «Нова пошта» пропонує ряд зручних послуг як для відправника, так і для отримувача вантажу. Так створено послуги, які дозволяють доставляти вантаж в будь-яку точку будь-якого міста України, а налагоджена інформаційна система сприяє прискорення обігу вантажу та запобігає неточностям.

Таким чином, вищеперераховані нововведення в стратегічному плануванні маркетингу компанії ТОВ «Нова пошта» дали змогу розширити клієнтську базу, так як завдяки вдосконаленню інформаційного забезпечення значно покращилося обслуговування клієнтів, скоротився час на доставку вантажу. На даний час немає аналогу організації маркетингової системи серед конкурентів, і, відповідно, ТОВ «Нова пошта» займає лідируючу позицію серед компаній, що займаються вантажоперевезеннями на території України.

В основі організації системи управління та стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» визначено структурування його служби маркетингу. Сьогодні функції стратегічного маркетингу в ТОВ «Нова Пошта» офіційно виконує департамент маркетингу, в основному його метою є реклама й просування діяльності підприємства на ринку експрес-доставки вантажів, проводить дослідження ринку і найпопулярніших ЗМІ, аналізують потенційних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» [66].

Організаційна структурування маркетингової діяльності мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» являє собою дворівневу систему, яка складається з наступних рівнів:

1. Рівень стратегічного маркетингового управління усією мережею відділень ТОВ «Нова Пошта».
2. Рівень управління маркетинговою діяльністю регіональних підрозділів (окремих відділень) ТОВ «Нова Пошта».

Організаційна структура системи стратегічного маркетингу мережі відділень експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» представлена на рис. 2.2.

Аналіз показав, що очолює систему стратегічного маркетингу компанії ТОВ «Нова Пошта» комерційний директор (СМО).

СМО (англ. Chief Marketing Officer) - директор із маркетингу/комерційний директор, керівник, що відноситься до категорії топ-менеджменту, вищого керівництва ТОВ «Нова Пошта». Визначає маркетингову стратегію підприємства, приймає рішення на вищому рівні, керує роботою маркетингової служби ТОВ «Нова Пошта».



Рис. 2.2. Організаційна структура стратегічного управління маркетинговою діяльністю мережі відділень експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта»

Він впливає на всі чотири «Р» маркетингу: Product (продукт), Price (ціна), Promotion (просування), Place (позиціонування). В зону його відповідальності входять, також, більш вузькі напрямки - реклама, PR, прес-служба.

Основні стратегічні функції комерційного директора ТОВ «Нова Пошта» зводяться до наступного:

1. Формування та реалізація маркетингової стратегії мережі.
2. Аналіз ринкового середовища та каналів збуту.
3. Моніторинг маркетингової діяльності та цін конкурентів.

4. Стратегічне прогнозування споживчого попиту на ринку експрес-доставки вантажів.

5. Розробка та організація маркетингових досліджень та ініціатив.

6. Складання та реалізація стратегічного маркетингового плану.

7. Аналіз ефективності маркетингової діяльності торговельної мережі, у разі необхідності - її коригування.

8. Планування та контроль бюджету Департаменту маркетингу.

9. Робота з командою Департаменту маркетингу: підбір, навчання, оцінка.

Формування та реалізація загальнокорпоративної стратегії маркетингу компанії ТОВ «Нова Пошта» здійснюється в межах сформованої структури Департаменту маркетингу мережі відділень експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.3).

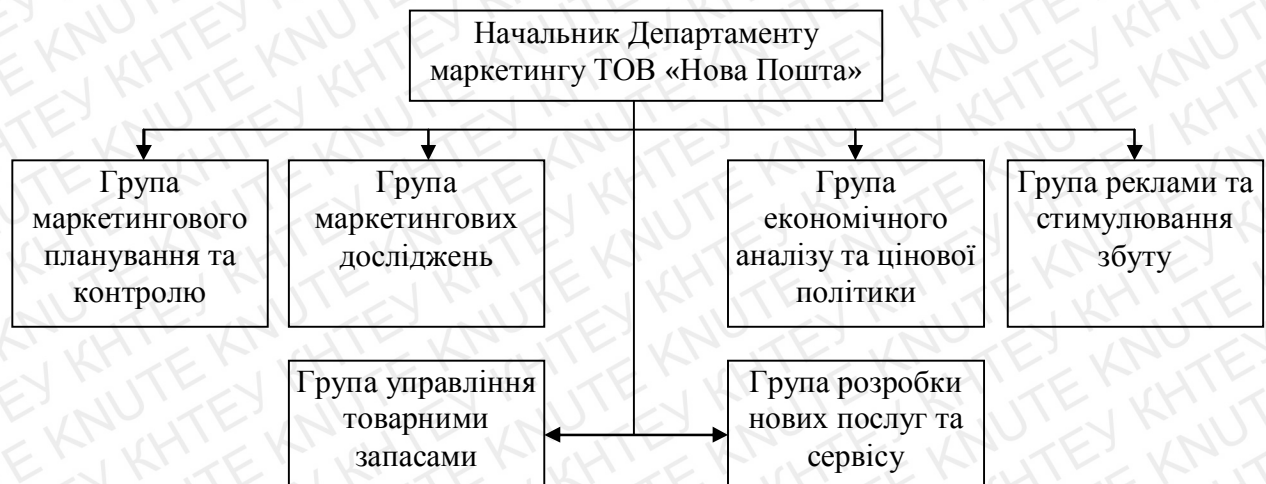


Рис. 2.3. Організаційна структура Департаменту маркетингу мережі відділень експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта»

Розглянемо докладніше представлену структуру Департаменту маркетингу, а також функції груп, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами компанії ТОВ «Нова Пошта».

Основні принципи, які було закладено при створенні Департаменту маркетингу ТОВ «Нова Пошта», наступні:

- служба маркетингу організована у вигляді самостійного підрозділу (департаменту);

- департамент маркетингу має в своєму складі групи (відділи), які планують, організовують і контролюють виконання певних маркетингових функцій компанії;

- в процесі своєї діяльності департаменту маркетингу в спеціальному (функціональному) відношенні підкоряються відповідні підрозділи компанії; тобто департамент маркетингу виконує роль своєрідного «інтелектуального штабу» компанії.

Начальник Департаменту керує департаментом маркетингу ТОВ «Нова Пошта», організовує і управляє всією діяльністю компанії у сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту. Він є головним заступником комерційного директора і в його відсутність виконує його функції. Йому безпосередньо підпорядковані керівники груп департаменту маркетингу, а в спеціальному відношенні – директора департаментів, підрозділів і служб, що виконують маркетингові функції і завдання в компанії ТОВ «Нова Пошта».

Основні функції структурних підрозділів Департаменту маркетингу ТОВ «Нова Пошта» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні функції стратегічного управління та планування структурних підрозділів Департаменту маркетингу мережі відділень експрес-доставки

ТОВ «Нова Пошта»

Підрозділ	Функції
Група маркетингового планування і контролю	Відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії. Фахівці цієї групи здійснюють контроль виконання маркетингових функцій підрозділами компанії, які структурно не входять до складу департаменту маркетингу. На них же покладено завдання періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві.
Група маркетингових досліджень	Відповідає за планування, організацію, збір інформації і обробку результатів маркетингових досліджень, що проводяться департаментом маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішньої та і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При необхідності, фахівці даної групи можуть привертати зовнішні ресурси (компанії) до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу і цінової політики	Здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. При цьому в завдання групи не входять завдання фінансового аналізу і планування діяльності. Фахівці цієї групи визначають цінову політику компанії, політику знижок, складають прайс-листи компанії.
Група управління товарними запасами	Складається з менеджерів по товарних марках (бренд-менеджерів), в завдання яких входить координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці. Менеджери цієї групи можуть оперативніше реагувати на щонайменші зміни ситуації на ринку, вони краще за інших співробітників департаменту маркетингу знають особливості свого ринкового сегменту і свого продукту (товарної марки).
Група розробки нових товарів і послуг	Відповідає за планування, організацію і контроль діяльності компанії в області розробки і впровадження нових товарів і послуг, а також виведення з ринку товарів і послуг, життєвий цикл яких добігає кінця.
Група реклами і стимулювання збуту	Призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту. На цю ж групу покладаються обов'язки по підтримці суспільних зв'язків компанії.

Існуюча структура Департаменту маркетингу ТОВ «Нова Пошта» і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб компанії ТОВ «Нова Пошта» на даному етапі діяльності. Однак, не виключено, що в процесі функціонування даної структури, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів або вводити додаткові групи до самого департаменту.

Оперативний рівень управління маркетинговою діяльністю регіональних підрозділів представлено відділами маркетингу в складі системи управління бізнес-одиницями (регіональними відділеннями) ТОВ «Нова Пошта». Відділ маркетингу в окремому регіональному відділенні ТОВ «Нова Пошта» є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору відділення. Організаційна структура управління маркетингом на рівні окремих елементів мережі ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура управління маркетингом на рівні окремих елементів мережі відділень експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта»

Відділ маркетингу відділень ТОВ «Нова Пошта» очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється від посади директором. Структура і штати відділу затверджуються директором, виходячи з особливостей діяльності, а також обсягу робіт, покладених на відділ.

Відділ керується у своїй роботі чинними законодавчо-нормативними актами, наказами і розпорядженнями по підприємству і дійсному Положенню.

Стратегічними задачами відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» є наступні:

- комплексне вивчення регіонального ринку експрес-доставки і розробка на основі його прогнозів потреб у послугах, що надаються;
- забезпечення стійкої реалізації товарів (надання послуг) на обраному географічному сегменті;
- ринкова орієнтація діяльності - у асортимент включаються тільки ті послуги, що продаються;
- формування і втілення в життя товарної, цінової і збутової політики;
- визначення і реалізація заходів щодо формування попиту і стимулюванню збуту;
- забезпечення потреб підприємства в сировинних і матеріально-технічних ресурсах;
- своєчасне підготування і укладання договорів на постачання товарів і ресурсів;

- контроль і аналіз відвантаження товарів і постачань ресурсів;
- орієнтація керівництва підприємства і господарської діяльності на виконання вимог покупців до послуг, що реалізуються.

Обов'язком відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» є реалізація трьох стратегічних маркетингових функцій:

- аналітичної, що включає дослідження ринку;
- продажу послуг;
- забезпечення потреб підприємства ресурсами.

Реалізація аналітичної функції припускає вивчення ринку і прогноз його розвитку, аналіз вимог покупців до якості і споживчих властивостей послуг, аналіз найбільш ефективних методів продажів і реклами.

Вивчення ринку і прогноз його розвитку може містити аналіз і прогноз кон'юнктури, ємності, розвитку структури ринку, аналіз діяльності і якісних характеристик послуг конкурентів, аналіз поведінки покупців, партнерів по бізнесу, цін.

Аналіз вимог до якості і споживчих властивостей послуг ТОВ «Нова Пошта» включає:

- аналіз впливу науково-технічного прогресу на послуги та сервіс;
- вивчення можливих змін технічного і технологічного напрямку;
- відповідність показників якості і споживчих властивостей послуг вимогам клієнтів;
- визначення конкурентноздатності послуг на різноманітних ринках;
- виявлення і реалізація передових тенденцій у світовому сегменті експрес-доставки вантажів.

Відділ маркетингу ТОВ «Нова Пошта» відповідає за:

- забезпечення стійкого фінансового положення підприємства;
- здійснення продажів послуг;
- забезпечення постачань і цілість ресурсів для потреб підприємства;
- розробку прогнозів потреб ринку в послугах, що реалізується;
- достовірність звітних даних.

Основою стратегічного маркетингового планування ТОВ «Нова Пошта» слід вважати два найважливіші стратегічні напрями:

1. Планування стратегії ціноутворення ТОВ «Нова Пошта».

Робота із ціноутворення на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» проводилася на основі законів України «Про ціни й ціноутворення» від 03.12.90 р. №507, «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887, а так само на основі закону «Про зв'язок» від 16.05.95 р.

Цінова політика ТОВ «Нова Пошта» в умовах ринкових відносин може бути спрямована для вирішення декількох задач:

- максимізація реалізації послуг;
- максимізація рентабельності діяльності оператора експрес-доставки;
- стабілізація цін, прибутковість і встановлення ринкової позиції, тобто частки підприємства в загальному обсязі реалізації на даному ринку;
- досягнення найбільш високих темпів росту реалізації послуг і ін.

Цінова політика підприємства ТОВ «Нова Пошта», у свою чергу, є основою для розробки стратегії ціноутворення.

Стратегія ціноутворення ТОВ «Нова Пошта» складається в розробці таких цін на послуги, що встановлюються на основі урахування наступних чинників: обсяг реалізації послуг, можливий при встановлених цінах; середні витрати, що відповідають цим обсягам виробництва послуг; рентабельність підприємства, що може бути досягнута при встановлених цінах.

У сучасних умовах основною задачею ціноутворення ТОВ «Нова Пошта» є покриття витрат шляхом одержання прибутку, тобто перед оператором експрес-доставки постає, по суті, одна глобальна задача - забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах.

У перспективі цінова політика зможе забезпечити відновлення й поліпшення позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку послуг зв'язку, дозволить оновити устаткування і технічні засоби, збільшити чистий прибуток підприємства тощо.

2. Планування продуктової стратегії ТОВ «Нова Пошта».

На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» надає наступні види послуг: універсальні; послуги поштового зв'язку; послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю.

Універсальні послуги поштового зв'язку - це набір обов'язкових послуг поштового зв'язку загального користування встановленого рівня якості, які надаються усім користувачам на всій території України за тарифами, що регулюються державою.

ТОВ «Нова Пошта» надає п'ять універсальних послуг:

- пересилання поштових карток (простих та рекомендованих);
- пересилання листів (простих та рекомендованих);
- пересилання бандеролей (простих та рекомендованих);
- пересилання сектограм (простих та рекомендованих);
- пересилання посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг.

Послуги поштового зв'язку – продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів.

До них відносять :

- пересилання посилок без оголошеної цінності масою більш ніж 10 кг.;
- пересилання інших різноманітних відправлень;
- переказ грошових коштів (простий, телеграфний, електронний);
- міжнародна авіа експрес-доставка;
- пересилання експрес-листів;
- доставка адресатові листів, бандеролей, поштових переказів, посилок, рахунків за надані клієнтам послуги, рекламних матеріалів, гібридного пакета, періодичних друкованих видань;
- надання в користування абонементських скриньок;
- товари - поштою та інші послуги.

Послуги, пов'язані з іншою підприємницькою діяльністю – послуги, які пов'язані з іншими можливостями операторів. Такими як:

- торгівля;
- послуги засобів зв'язку;
- видавнича діяльність;
- послуги, що надаються переважно юридичним особам;
- транспортні послуги.

За результатами проведеного дослідження конкурентного середовища можна визначити порівняльні характеристики основних видів послуг ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльні характеристики послуг ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів

Послуги ТОВ «Нова Пошта»	Основні конкуренти	Відмінність у наданні послуг
Пересилання листів.	Укрпошта	-
Реалізація поштових марок.	Укрпошта	-
Пересилання посилок і бандеролей.	Укрзалізниця, Укрпошта	«Укрзалізниця» встановлює свої, більш вигідні тарифи, згідно яким перевозяться посылки й бандеролі.

Продовження таблиці 2.9

Послуга «Електронний переказ».	Райфайзен банк Аваль, «Приватбанк», «Ощадбанк», «ОТП-банк», «Укрсоцбанк» та ін.	Нова швидкісна послуга більш вдосконалена в банках України.
Пересилання простого грошового переказу.	«Ощадбанк» України, «Укрсоцбанк», і ін.	Існують такі рахунки, які можуть бути відправлені тільки по безготівкових рахунках у банках.
Послуга «Товари поштою».	Основну конкуренцію становлять різні розповсюджувачі товарів (магазини, ринки, і ін.)	Покупка товарів у роздробі займає менше часу й має більші асортименти.
Підписка на періодичні видання.	Передплатне агентство «Самит».	Передплатні агентства пропонують більше широкий вибір книг, однак не мають тих

		асортиментів газет і журналів, які має «Нова Пошта».
--	--	---

ТОВ «Нова Пошта» на даний час на території країни є лідируючим виробником поштових послуг. Хоча поштові послуги є унікальними у своєму роді, проводиться постійна їхня модифікація й удосконалення. До таких розробок можна віднести поява новітніх послуг, таких як кур'єрська доставка, експрес-пошта, грошові перекази, перекази грошів "За запитом", обмін валют та митно-брокерські послуги.

Також було введено в тестову експлуатацію Інтернет-технологію пошуку пошти, призначену для контролю за доставкою й врученням вхідних міжнародних посилок. Нова технологія впроваджується в рамках проекту по створенню автоматизованих систем реєстрації й контролю за пересилкою поштових відправлень. Згідно цього проекту місця міжнародного поштового обміну, вузли, центри поштового зв'язку, поштамти й центри обробки пошти обладналися спеціальними автоматизованими робочими місцями, за допомогою яких реквізити кожної посилки вводяться в масив даних і відображаються на веб-сайті «Нова Пошта». Завдяки цьому клієнти можуть оперативно відстежити пересилку, обробку пошти і її вручення адресатові. Такий метод контролю підвищує надійність поштової служби, підсилює відповідальність персоналу за дотримання контрольного терміну пересилання посилок і забезпечення збереження їх вмісту.

2.3 Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

В основі методологічного підходу до оцінки ефективності маркетингової стратегії, на нашу думку, повинні лежати відповіді на 3 питання: для яких цілей розробляється методика, як можуть бути використані результати й для кого вона необхідна. Запропонована в даній роботі методика оцінки відповідає наступним умовам [32, с.113]:

1 Ціль оцінки - для оперативного аудиту маркетингу, моніторингу ефективності маркетингу, а також для оцінки конкурентоспроможності

підприємства (комплексна оцінка маркетингу як фактору конкурентних переваг).

2 Призначення результатів. Результати оцінки можуть бути використані працівниками підприємства для планування маркетингу й конкурентоспроможності, удосконалювання організації маркетингу на підприємстві, прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації фахівців служб маркетингу.

3 Для кого призначена. Ця методика призначена для керівника підприємства й начальника відділу маркетингу.

Логіка оцінки ефективності стратегічного маркетингу наступна: маркетингова діяльність на практиці реалізується шляхом виконання функцій маркетингу - дослідження ринку, сегментування ринку й вибір цільових сегментів ринку, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів, введення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Основними функціями управління є планування й організація, тому від того, наскільки якісними і об'єктивними будуть плани маркетингу й від ефективної побудови служби маркетингу залежить успіх всієї маркетингової діяльності [69, с.66].

Оцінити виконання цих функцій маркетингу й функцій управління маркетингом можна, на наш погляд, за допомогою експертної оцінки. В якості експертів повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства.

Основна мета оцінки: виявити наскільки ефективна робота відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

З метою оцінки ефективності управління маркетингом була розроблена анкета (додаток А), що містить 15 питань, по яким оцінюється виконання функцій маркетингового стратегічного управління по наступних напрямках:

- маркетингові дослідження;
- сегментування ринку й позиціонування товару;
- аналіз організації маркетингу;

- планування маркетингу;
- розробка комплексу маркетингу.

Кожне питання має 3 варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 2-х. Максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2. Кількість балів по кожному питанню анкети визначається в такий спосіб: варіант відповіді А - 0 балів, Б - 1 бал, В - 2 бали.

Максимальна оцінка ефективності маркетингу дорівнює 30 балам. Для оцінки рівня ефективності була розроблена шкала оцінки за принципом прогресивного кроку (табл. 2.10). Величина кроку дорівнює 4 балам, а для значень «дуже гарний» і «ефективний» - 5 балам (оскільки найвищі оцінки досягти сутужніше).

Таблиця 2.10

Шкала оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Бали	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-30
Оцінка рівня	Низький	Не ефективний	Задовільний	Гарний	Дуже гарний	Ефективний

Описаний підхід використався для аналізу ефективності роботи служби маркетингу на ТОВ «Нова Пошта». В якості експертів виступали працівники служби маркетингу (4 фахівця), з яких попередньо була отримана домовленість про проведення експертного дослідження.

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності представлені в таблиці 2.11 які свідчать, що три співробітника відділу оцінили маркетингову діяльність як задовільну, а один - як неефективну.

Таблиця 2.11

Підсумки проведення аналізу ефективності маркетингової стратегії
ТОВ «Нова Пошта» за допомогою опитування

№ питання	Респонденти			
	V1	V2	V3	V4
1	2	3	4	5
1	2	2	2	1

2	1	1	1	0
3	0	1	0	0
4	0	0	0	0
5	1	1	0	1
6	0	0	0	0
7	1	1	1	1
8	1	1	0	0
9	1	2	2	1
10	1	1	1	1
11	0	0	1	0
12	0	2	1	1
13	1	1	1	1
14	0	0	0	0
15	1	1	1	1
Загальна сума балів	10	14	11	8

Найбільш слабкими напрямками ТОВ «Нова Пошта» є «Сегментування ринку», «Планування маркетингу». Підприємство не розробляє план маркетингу, не визначає загальну стратегію підприємства й стратегію маркетингу. У результаті комплекс маркетингу не досконалий, функції маркетингу здійснюються не в повному обсязі. Крім того, підприємство не розробляє послуги для цільових сегментів. Воно пропонує свої послуги кожному, хто купує, тобто використовує стратегію недиференційованого маркетингу, що є вкрай небезпечним в умовах жорсткої конкуренції.

Через низький рівень професійної підготовки кадрів проводиться неефективна маркетингова стратегія. Працівники служби маркетингу не розуміють переваг вибору перспективних сегментів (сегмента) ринку й правильного позиціонування послуги, у той час як це дозволяє підприємству знайти ринкові «ніші» і успішно просувати свої послуги на ринку.

Інші функції маркетингу на ТОВ «Нова Пошта» також не дуже ефективні. Цінові стратегії не визначаються, основний метод ціноутворення - витратний, підприємство не застосовує гнучку систему знижок. Рекламна кампанія проводиться нерегулярно, план-графік не розробляється, не оцінюється

ефективність рекламної кампанії. Заходи щодо стимулювання збуту не знайшли широкого застосування на підприємстві.

Як показав аналіз, не використовуються можливості Інтернету для просування товарів на ринках (маркетингові дослідження, реклама, продаж в Інтернеті). Веб-сайт підприємства регулярно не оновлюється.

Таким чином, маркетингову стратегію ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як не зовсім ефективну. Конче потрібно, щоб така оцінка ефективності маркетингу проводилася на підприємстві щорічно з метою вдосконалювання маркетингової діяльності підприємств, а також з метою атестації фахівців служби маркетингу й, відповідно, для прийняття рішень про підвищення їхньої кваліфікації.

Одним з головних показників, що характеризує ринкову діяльність підприємства в цілому є його дохід. З метою проведення аналізу ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Доходи ТОВ «Нова Пошта» за звітом про фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2017рік до 2015 року	
	2015р	2016р	2017р	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	444147	586542	829408	385261	86,74
Інші операційні доходи, тис.грн.	303	47024	100003	99700	в 320,91р
Інші фінансові доходи, тис.грн.	16112	19599	44168	28056	174,13
Інші доходи, тис.грн.	1726	1195	854	-872	-50,52
Надзвичайні доходи, тис.грн.	26	381	312	286	в 11,01р
Разом	462313	654740	974745	512432	110,84

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.12, приходимо до висновку, що підприємство ТОВ «Нова Пошта» отримало дохід (виручку) від надання послуг

в 2017 році в розмірі 829408 тис.грн., що на 385261 тис.грн. більше ніж в 2015 році. Підприємство в останні два роки значно наростило обсяги надання послуг. Окрім цього підприємство отримало досить значні інші операційні доходи в розмірі 100003 тис.грн. в 2017 році, що майже в 330 разів більше 2015 року. Всього підприємство в 2017 році збільшило доходи від всіх видів діяльності в 2,1 рази, що становить 974745 тис.грн.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи, які характеризують інтенсивність господарювання [40, с.117].

Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхи- лення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	
Валова рентабельність виробничих витрат	5,89	9,00	12,25	6,36
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	16,99	11,11	8,16	-8,82
Коефіцієнт окупності чистого доходу	17,99	12,11	9,16	-8,82
Рентабельність операційної діяльності	1,21	2,82	4,07	2,86
Рентабельність господарської діяльності	1,93	3,25	4,44	2,51
Рентабельність підприємства	1,13	2,53	3,66	2,52
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	1,12	2,65	3,94	2,82
Рентабельність активів	4,16	8,60	8,68	4,52
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,94	0,92	0,89	-0,05
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,99	0,97	0,96	-0,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,04	0,04	0,05	0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,01	0,01	0,01	0,00
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,04	0,06	0,02
Співвідношення витрат на збут і	0,01	0,01	0,01	0,00

собівартості реалізованої продукції				
Продовження таблиці 2.13				
Коефіцієнт покриття активів	0,27	0,31	0,45	0,18
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,06	0,06	0,07	0,01
Комерційна рентабельність	5,00	6,46	9,73	4,73

Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

Валова рентабельність за три роки набула тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення рівня окупності виробничих витрат. В 2017 році цей показник становив 12,25%, що на 6,36% вище за рівень 2015 року. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2017 році зросла в 2,51 рази в порівнянні з 2015 роком і становить 4,44%.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття показує скільки витрат здійснює підприємство, щоб отримати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2017 році зменшився на 0,05 пунктів.

Комерційна рентабельність підприємства дещо зросла. В 2015 році цей показник дорівнював 5,0%, в 2016 році – 6,46%, в 2017 – 9,73%, тобто відбулося зростання комерційної рентабельності на 4,73%.

Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальні високі рівні як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ТОВ «Нова Пошта».

Стратегічне управління та планування маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі постійного моніторингу ключових показників збутової діяльності підприємства.

В процесі дослідження сучасного стану організації маркетингової

діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно визначити та проаналізувати витрати підприємства на стимулювання збуту та порівняти їх з фінансовим результатом (товарооборотом) підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності витрат на стратегічний розвиток маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, –	%
Загальний товарооборот (чистий дохід від реалізації товарів), тис.грн.	444147	586542	829408	385261	86,74
Витрати на збут, тис.грн.	2977	5114	5186	2209	74,20
Витрати на стимулювання збуту, тис.грн., в т.ч.:	1134	1821	2590	1456	128,40
- витрати на рекламу	321	412	678	357	111,21
- витрати на персональні комунікації	126	114	265	139	110,32
- витрати на публік рілейшнз	167	254	334	167	100,00
- витрати на комунікації	278	389	350	72	25,90
- витрати на брендинг	89	103	276	187	210,11
- витрати на ІМКМП	153	549	687	534	349,02
Частка витрат на комунікації у загальних витратах на збут, %	38,09	35,61	49,94	11,85	31,11
Темп росту товарообороту, % до попереднього року	35,89	32,06	41,41	5,52	15,37
Темп росту витрат на збут, % до попереднього року	23,78	71,78	1,41	-22,37	-94,08
Темп росту витрат на стимулювання збуту, % до попереднього року	36,92	60,58	42,23	5,31	14,38
Коефіцієнт співвідношення приросту товарообороту до витрат на стимулювання збуту	0,97	0,53	0,98	0,01	0,86

За результатами аналізу можна стверджувати, що стратегія збуту послуг

ТОВ «Нова Пошта» організована не зовсім раціонально. У 2017 році відбулося зростання витрат на маркетингові комунікації в цілому на 1456 тис.грн., або на 128,4%. В структурі загальних витрат на збут витрати на стимулювання у 2017 році посідали 49,94%, що на 11,85 пункти більше, ніж у 2015 році. Отже, відбулося різке збільшення фінансування засобів політики стимулювання збуту підприємства ТОВ «Нова Пошта». Зростання збутових зусиль підприємства, передусім, повинно бути направлено на пропорційне збільшення обсягів надання послуг (товарообороту) підприємства. Проте, як видно, співвідношення приросту товарообороту до витрат на маркетингові комунікації у 2015-2017 роках менше одиниці, а це свідчить про те, що зростання товарообороту відбувається повільніше, ніж збільшення витрат на стимулювання збуту. Іншими словами, компанія ТОВ «Нова Пошта» не в повній мірі використовує потенціал стимулюючих засобів для збільшення фінансового результату від реалізації товарів на ринку.

Оцінка організації системи маркетингу в цілому, також, здійснюється на основі показників фінансової звітності. Ефективність маркетингової та збутової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити шляхом порівняння збутових витрат з фінансовими показниками діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності маркетингової та збутової діяльності за показниками фінансової звітності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхи- лення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	1,12	2,65	3,94	2,82
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,01	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,01	0,01	0,01	0,00
Комерційна рентабельність	5,00	6,46	9,73	4,73

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ефективність

маркетингової та збутової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» має тенденцію до зростання. Про це свідчить підвищення значень показників рентабельності виручки від реалізації продукції на 2,82 пункти та комерційної рентабельності на 4,73 пункти.

В цілому, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» використовує стратегічний підхід до організації маркетингової діяльності. В її основі покладено функціональний принцип структуризації відділу маркетингу, що є не зовсім раціонально, враховуючи широкий асортимент послуг та сервісу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії підприємства

Підприємство ТОВ «Нова Пошта» діє в умовах загостреної конкуренції, тому не може успішно функціонувати на ринку без впровадження ефективних маркетингових стратегій. З метою збільшення обсягів надання послуг необхідно передусім забезпечити управління комплексом стратегічного маркетингу. В умовах широкої товарної пропозиції, її доступності за часом, місцем купівлі, урізноманітнення форм продажу товарів, доступності інформації про товари на ринку, завдання управління комплексом стратегічного маркетингу ТОВ «Нова Пошта» ускладнюється, і потребує пошуку нових, ефективних, своєчасних рішень. Для ТОВ «Нова Пошта» питання управління комплексом маркетингу є актуальним.

Враховуючи сучасну ринкову ситуацію рекомендується ТОВ «Нова Пошта» для активізації власної маркетингової діяльності здійснювати заходи щодо вдосконалення основних інструментів стратегічного маркетингу: товарної, комунікаційної та цінової політики.

Перший елемент маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» - товарна політика, яка має орієнтуватися на потреби споживачів, економічну ефективність господарської діяльності, узгоджуватися із філософією, яку сповідує підприємство, і підтримуватися належним рівнем комунікаційної діяльності на основі ефективного позиціонування товару. Тому розробка товарної політики має бути пов'язана з сегментуванням ринку та визначенням споживчих цінностей.

Далі потрібно визначити споживчі цінності. Цінність є результатом формування споживчих переваг на кожному етапі створення та просування товару. До завдань товарної політики ТОВ «Нова Пошта» повинні належати:

- 1) пошук ринкових ніш;
- 2) розширення товарного асортименту;
- 3) встановлення цільових аудиторій і цінності продукції для споживачів;
- 4) розроблення товарної концепції;
- 5) оцінювання рівня витрат, резервів їх скорочення;
- 6) проектування технічних характеристик продукції, показників якості;
- 7) оцінювання чинників конкурентоздатності продукції;
- 8) аналіз ризиків та розробка заходів, спрямованих на їх скорочення;
- 9) визначення напрямів кооперації, партнерства (передачі послуг на аутсорсинг);

Основним аспектом удосконалення товарної політики ТОВ «Нова Пошта» може бути застосування системи управління асортиментом та якістю послуг. Дана система входить як органічна частина в комплексну систему управління комерційною діяльністю підприємства. В свою чергу вона включає три функціональні підсистеми: організацію планування (прогнозування) і виконання, контроль і координацію.

Для реалізації маркетингових дій в сфері підвищення якості послуг особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників, рівня їхніх професійних знань в сфері асортименту і якості послуг відповідної номенклатури.

Діями, що забезпечують реалізацію підсистеми планування системи управління асортиментом і якістю послуг у комплексній системі маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» можуть бути:

- формування поточної і перспективної політики підприємства в сфері асортименту і якості послуг;
- формування обґрунтованих заявок і замовлень на постачання товарів;
- формування торгового асортименту з забезпеченням пріоритету споживача;
- вишукування додаткових ресурсів.

Реалізація перерахованих заходів можлива на основі виконання наступних маркетингових досліджень щодо управління асортиментом і якістю послуг ТОВ «Нова Пошта»:

- визначення поточних і перспективних потреб ринкових сегментів;
- вивчення вимог споживачів до асортименту і якості послуг;
- вивчення мотивації і закономірностей поведінки покупців на ринку;
- дослідження сегментації ринку і типології споживачів;
- вивчення споживчих характеристик і конкурентоспроможності послуг різних конкурентів;
- вивчення стандартів якості;
- вивчення реакції ринку на нові види послуг;
- аналіз інформації про якість і асортимент наданих послуг, отриманої від споживачів по «зворотному зв'язку».

Контроль і координація – третя, заключна підсистема стратегії управління асортиментом і якістю послуг ТОВ «Нова Пошта». Реалізація контролю в системі управління асортиментом і якістю повинна починатися з аналізу відповідності встановлених програм маркетингових дій умовам зовнішнього середовища. Даний вид контролю дозволить вчасно відреагувати на зміни зовнішнього середовища і внести корективи в програму маркетингових дій.

Наступний вид контролю – оцінка відповідності фактичних маркетингових дій програмі – дозволяє у випадку недостатньої дієвості проведених

маркетингових заходів внести відповідні зміни в намічену програму (передбачити додаткові заходи щодо окремих напрямків, намітити нові напрямки, призупинити проведення заходів, що не виправдали себе).

Контроль відповідності асортименту і якості послуг вимогам споживачів повинне здійснюватися за допомогою вивчення інформації, отриманої від споживачів по «зворотному зв'язку». Це одне із самих істотних видів контролю, оскільки думка споживача – основа формування асортиментної політики ТОВ «Нова Пошта». Для того щоб вид контролю був діючим, необхідний чіткий організаційний механізм одержання подібної інформації. Джерелами такої інформації можуть бути: опитування споживачів, опитування відвідувачів виставок-переглядів, виставок-продажів, купівельних конференцій, спеціальне анкетування і т.д. Необхідно щорічно розробляти конкретний перелік таких заходів, передбачаючи відповідальних за їхнє проведення, обробку і передачу керівництву ТОВ «Нова Пошта» отриманої інформації.

Результати дослідження актуальних напрямів розвитку елементу товарної політики в маркетинговій стратегії ТОВ «Нова Пошта» можна узагальнити на рис. 3.1.

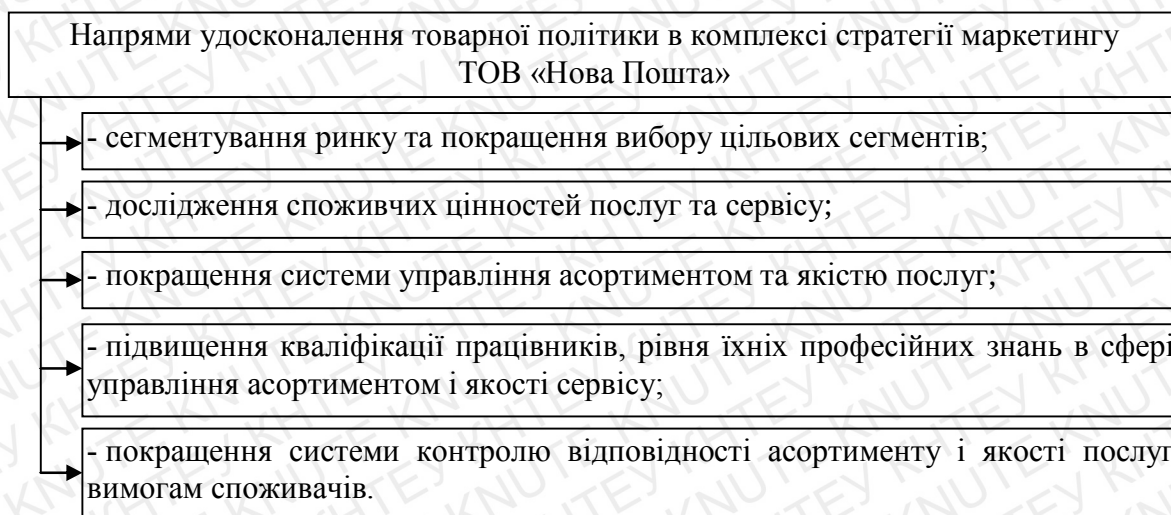


Рис. 3.1. Напрями удосконалення товарної політики в комплексі стратегії маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Оскільки підприємства, що працюють на ринку послуг експрес-доставки

пропонують своїм клієнтам майже однаковий асортимент продукції (транспортних послуг), для залучення більшої кількості покупців необхідно розширити асортимент послуг за рахунок впровадження нових послуг. Зокрема, підприємству ТОВ «Нова пошта» доцільно придбавати спеціалізований вантажний транспорт, для надання послуг з нестандартних перевезень (наприклад, тварин, продукції, яка потребує особливих умов зберігання тощо). Цим самим ТОВ «Нова пошта» може відвоювати частину клієнтів конкурентів, що займаються перевезеннями. Ще одним дуже важливим заходом по вдосконаленню асортименту послуг підприємства ТОВ «Нова пошта» є вдосконалення внутрішньої організаційно-кадрової структури підприємства - організація роботи виїзного логістичного персоналу.

Безпосередньо з товарною політикою в комплексі маркетингової стратегії пов'язана цінова політика ТОВ «Нова Пошта», вона є основою для конкурентоздатності підприємства. Ефективна цінова політика має на меті забезпечення продажу послуг, створення іміджу ТОВ «Нова Пошта», впливу на клієнтське і конкурентне середовища.

Основу цінової політики підприємства ТОВ «Нова Пошта» має становити вибір методу ціноутворення. Найменш трудомістким, а тому і найбільш поширеним є витратний метод ціноутворення, згідно з яким ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції й запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни. Цей метод використовується ТОВ «Нова Пошта» як базовий для встановлення ціни.

Недоліки витратного методу ціноутворення полягають у тому, що не враховуються ринкові фактори (характер попиту, рівень платоспроможності, політика конкурентів), а ціна, визначена за таким методом, часто завищена і загрожує негативними наслідками для продавця.

Однак є й позитивні оцінки цієї моделі: якщо в рамках однієї галузі усі виробники використовують витратний метод ціноутворення, цінова конкуренція мінімальна, а ціни більш реальні й виключають цінові спекуляції за рахунок покупців. Для мінімізації недоліків витратного методу ТОВ «Нова

Пошта» має комбінувати його з методом вибору ціни основі рівня поточних цін на ринку. Постійний аналіз цінової політики конкурентів сприятиме швидкій реакції ТОВ «Нова Пошта» на цінові пропозиції конкурентів і збереження власних ринкових позицій.

Як показав аналіз, функціонування ТОВ «Нова Пошта» на ринку монополістичної конкуренції, зі значною кількістю конкурентів, актуалізує завдання підвищення ефективності управління ціновою політикою шляхом економії витрат. Заощадження ресурсів ТОВ «Нова Пошта» може досягатися такими основними способами:

- економія за рахунок погіршення показників якості послуг;
- підвищення ефективності витрат.

Позитивним фактором в управлінні ціновою політикою ТОВ «Нова Пошта» є застосування другого - прогресивного підходу до скорочення витрат на доставку вантажів, шляхом введення сучасних високоефективних форм та методів роботи.

Ще одним позитивним явищем в управлінні ціноутворенням ТОВ «Нова Пошта», яке спостерігається і в діяльності інших конкуруючих компаній на ринку, є диференціація цін. ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з великою кількістю інтернет-магазинів, а це вимагає чіткої узгодженої системи умов співпраці між компанією і посередником, продавцем. Вигоди мають отримувати всі учасники каналу розподілу. Для цього у ТОВ «Нова Пошта» має бути розроблена система знижок відповідно до обсягів транспортування.

До числа основних принципів, на яких повинна будуватись цінова політика ТОВ «Нова Пошта», належать:

- цільова орієнтація, тобто ув'язування цінової політики з загальними цілями компанії та забезпеченням стійкої тенденції збільшення обсягів продажу;
- систематичність виконання завдань - це постійний облік кон'юнктури ринку та особливостей сегментів, в яких працює підприємство;

- стимулювання - це формування гуртових надбавок з урахуванням рівня торговельного обслуговування покупців;

- диференційований підхід до встановлення розмірів гуртових надбавок в залежності від особливостей умов співпраці.

Результати дослідження актуальних напрямів розвитку елементу цінової політики в комплексі маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» можна узагальнити на рис. 3.2.

Політика розподілу (збуту, розповсюдження, дистрибуції) продукції ТОВ «Нова Пошта» має розглядатися як система принципів, настанов, цілей, на основі яких здійснюють планування, організування, вибір стратегій наближення (переміщення) продукції до клієнтів, контролюють діяльність, оцінюють її результати.

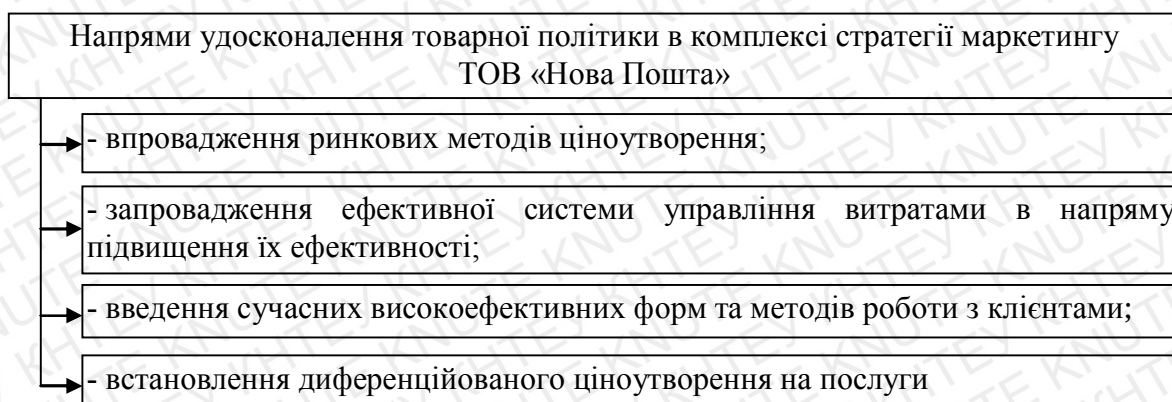


Рис. 3.2. Напрями удосконалення цінової політики в комплексі стратегії маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Для надання послуг ТОВ «Нова Пошта» має активізувати використання трьох рівнів збутових каналів:

- 1) нульовий рівень: підприємство повинно безпосередньо співпрацювати з кінцевим споживачем продукції шляхом приймання замовлень по телефону, електронній пошті та персональної розсилки зразків продукції;
- 2) однорівневий канал: продовження тісної співпраці з низкою оптових покупців;

3) дворівневий канал збуту: продаж великих партій товарів гуртовим торговельним підприємствам, які перепродають їх роздрібним торговцям.

У сучасних умовах ефективність збутового каналу нульового рівня залежить передусім від наявності та якості інтернет-комунікацій. ТОВ «Нова Пошта» має власний інтернет-сайт. Аналіз цього інтернет-сайту показав, що він є легким у пошуку послуг, інформації про неї (ціна, наявність фото обкладинки, технічні характеристики послуг); управлінні кошиком; зрозумілим є опис оплати і доставки продукції, а це сприяє більш активному використанню цього каналу покупцями, оптимізації їхніх витрат.

Ще один складник маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» - це комунікації. Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Нова Пошта» повинен містити такі елементи: рекламування, стимулювання продажу, зв'язки з громадськістю (паблік рилейшинз), персональний продаж.

ТОВ «Нова Пошта» має бути відкритим до суспільства, максимально використовувати поширені на сьогодні види комунікацій зі споживачами, щоб ефективно просувати свої товари на ринку.

Надзвичайно важливе значення має присутність і активність ТОВ «Нова Пошта» в Інтернеті, як основа для іміджу підприємства. Власний сайт та сторінки у соціальних мережах повинні стати запорукою надійності компанії і відіграють немалу роль під час прийняття рішення про купівлю.

Незалежно від обраного засобу, виду комунікацій, головне - це розуміння необхідності не лише надання інформації потенційним клієнтам у вигляді реклами, а й обов'язкового збору даних про зворотну реакцію споживачів на товар. Різноманітні опитування про ступінь задоволення клієнтів роботою компанії ТОВ «Нова Пошта», відгуки, питання та пропозиції, коментарі - усе це має прийматися, аналізуватися і коригуватися відносно запитів.

Результати дослідження актуальних напрямів розвитку елементу політики комунікацій та розподілу в комплексі стратегії маркетингу ТОВ «Нова Пошта» можна узагальнити на рис. 3.3.

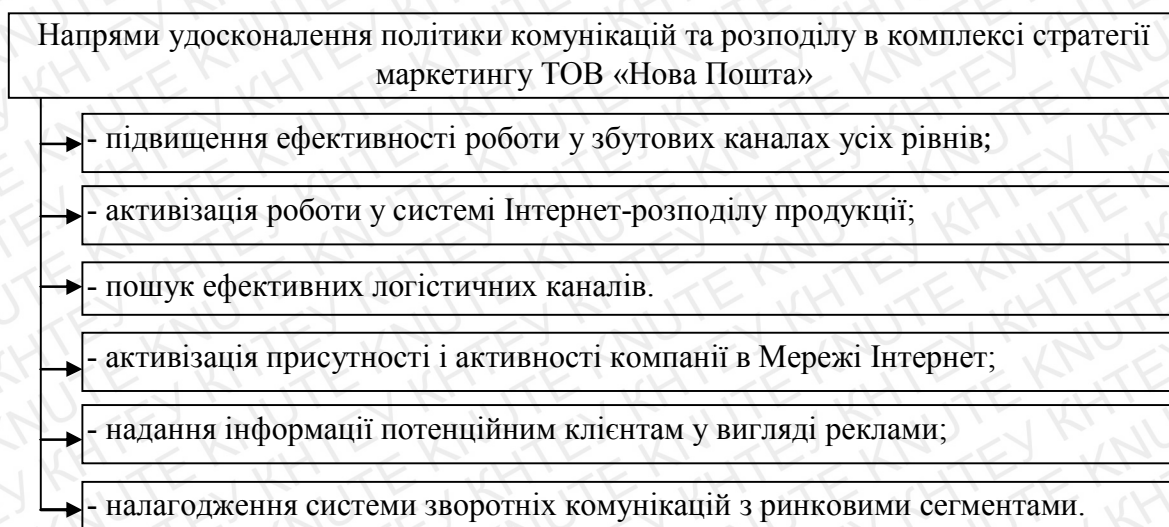


Рис. 3.3. Напрями удосконалення політики комунікацій та розподілу в комплексі стратегії маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Можна зробити висновок, що з метою ефективного стратегічного управління маркетингом ТОВ «Нова Пошта» доцільно реалізувати сукупність напрямів, зокрема: систематичний аналіз товарної політики, який дозволяє одночасно оцінити ступінь задоволеності споживачів за показником попиту, та досягнення цілей компанії за показниками прибутковості та ресурсозабезпеченості; створення умов для успішної реалізації цінової стратегії лідерства або стратегії слідування за лідером шляхом ефективного товаропросування, формування споживчих цінностей; застосування і розвиток актуальних каналів збуту з метою ефективного просування послуг; удосконалення комунікаційної діяльності шляхом застосування прогресивних комунікаційних каналів, пропозиції якісного, інноваційного, оригінального контенту, розвитку кооперації з високотехнологічними організаціями.

3.2. Розробка стратегічного плану маркетингових заходів

Першочерговим завданням для ТОВ «Нова Пошта» повинна стати розробка маркетингової стратегії розвитку. Розробка стратегії маркетингу в рамках стратегії розвитку послуг експрес-доставки стає чи не найактуальнішою

проблемою для самовизначення підприємства в конкурентному оточенні.

Розробка стратегії починається з визначення корпоративної місії, корпоративних та функціональних цілей, а потім, на основі маркетингового та ситуаційного аналізу, розробляють стратегічний план маркетингу.

Маркетингова стратегія в загальному розумінні – це формування системи довгострокових цілей маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» та вибір найбільш ефективних шляхів для їх досягнення.

Формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації виконавців. Передусім, формування маркетингової стратегії базується на прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства, в першу чергу, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та вибраного його сегмента, що становить досить трудомісткий процес. Складність цього процесу зумовлюється ще й тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змінності умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

Вихідним етапом процесу стратегічного маркетингового планування ТОВ «Нова Пошта» є визначення вищим керівництвом головних довгострокових орієнтирів діяльності підприємства у сфері експрес-доставки вантажів. Першочергового значення при цьому набуває формування напрямів та сфер майбутнього бізнесу, що узагальнено відображається у розробці “місії”.

Місія завжди повинна мати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, які фірма приймає в якості головної стратегічної мети. Тому поряд з розробкою загальної мети (місії) необхідно дати визначення її змісту та стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством.

У змісті місії розкриваються всі основні аспекти маркетингової діяльності фірми, що звичайно відбиваються в Положенні про місію. Використовуючи цей

документ, менеджери зобов'язані доносити до працівників організації і різних суб'єктів ринку правильне уявлення про призначення і цілі організації.

Приклад розробки Положення про місію ТОВ «Нова Пошта», що працює у сфері експрес-доставки вантажів представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура «Положення про місію ТОВ «Нова Пошта», як головного стратегічного орієнтира в формуванні цілей маркетингу

I. Місія підприємства	
Місія ТОВ «Нова Пошта» полягає у забезпеченні власного стійкого довгострокового конкурентного розвитку на ринку України у сфері експрес-доставки вантажів за доступними цінами, які задовольнятимуть широке коло споживачів різних сегментних груп. Наше кредо – Ми підвищуємо якість життя наших клієнтів шляхом впровадження сучасних технологій експрес-доставки вантажів по Україні.	

Продовження таблиці 3.1

II. Визначення змісту місії	
1.1. Опис продукції	Надання широкого асортименту послуг, диференційованих за якістю, ціною та уподобаннями споживачів
1.2. Характеристика ринку	Широка спеціалізація у сфері експрес-доставки вантажів, орієнтація на національний ринок шляхом диференціації послуг з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
1.3. Цільові орієнтири підприємства	Збереження стійких конкурентних позицій на національному ринку експрес-доставки вантажів та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб в якісних та доступних послугах
1.4. Технологія підприємства	Надання послуг з використанням новітніх досягнень в галузі експрес-доставки вантажів, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в даній сфері, а також перехід до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємства
1.5. Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки всередині організації. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби

1.6. Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до агентів ринку
III. Визначення стратегічних настанов до основних груп ринкових агентів, що співпрацюють з підприємством	
2.1. Власники підприємства	Забезпечення стійкого зростання доходів від внесків в капітал підприємства. Результуюча оцінка ефективності внесків, пов'язана з дивідендами, повинна забезпечити наших вкладників найбільш повним поверненням капіталів у порівнянні з іншими можливими інвестиціями
2.2. Співробітники підприємства	Працівники розцінюються як самий цінний з активів підприємства і, наша мета – щоб кожний працівник був персонально залучений до поділу успіхів підприємства. Підприємство зобов'язується забезпечити всі умови для повного прояву працівниками здібностей і талантів, для справедливої винагороди, гарних умов праці, можливостей для персонального розвитку і росту
2.3. Покупці продукції	Головна мета – це досягнення постійного зростання рівня задоволення шляхом забезпечення якості продукції і сервісу з істотними перевагами в різний час чи постійно в усьому світі. Наші взаємини з покупцями будуть рівноправними й етичними і розвиватися на основі правдивості й довіри
2.4. Партнери підприємства	Партнери – життєво важлива частина наших стосунків і наша мета – розвивати і підтримувати взаємовигідне партнерство з тими з них, хто розділяє наші зобов'язання з підтримки зростаючого рівня задоволення покупців шляхом безупинного поліпшення якості, сервісу, скорочення витрат і часу
2.5. Суспільство	Діяльність підприємства повинна відповідати цивільним цілям. Це виражається в підтримці різних суспільних, освітніх, ділових напрямків, як зовнішніх, так і всередині підприємства, з розвитку цивільних програм. Метою підприємства є підвищення рівня соціальної відповідальності перед суспільством в цілому

Таким чином, сформульовані в таблиці 3.1 стратегічні підходи щодо визначення сутності та змісту місії ТОВ «Нова Пошта» стають довгостроковими орієнтирами та спрямовують керівництво на досягнення стійкого конкурентного становища на ринку.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має стратегічну мету – забезпечити збереження лідируючого положення на національному ринку експрес-доставки

вантажів за рахунок збільшення частки ринку та рівня комерційної рентабельності послуг, а також збільшення стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї стратегічної мети підприємство розробляє стратегію маркетингу. Реалізація вищенаведених заходів забезпечує досягнення наступних результатів:

- зростання рівня прибутковості та рентабельності підприємства;
- підвищення якості послуг, що реалізується;
- зростання ефективності системи добору, відбору та навчання маркетингового персоналу тощо.

Таким чином, на основі сформованої місії ТОВ «Нова Пошта» вищим керівництвом сформульовано основні стратегічні завдання, шляхом їх групування за напрямками розвитку маркетингу підприємства у 2018 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Групування стратегічних цілей за напрямами маркетингової діяльності
ТОВ «Нова Пошта» у сфері експрес-доставки вантажів на 2018 рік

Напрями розвитку системи маркетингу	Цілі розвитку
1. Диференційовані послуги та найвищий рівень сервісу	1.1. Постійне освоєння нових видів послуг, моніторинг суміжних областей
	1.2. Надання максимально широкого спектра додаткових послуг та сервісу
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Тільки прямі продажі, єдина точка входу для клієнта
	1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами України

Продовження таблиці 3.2

2. Постачальник послуг по всій Україні	2.1. Технологічне лідерство в ключових ринкових сегментах
	2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників
	2.3. Партнер для дочірніх компаній

	2.4. Зростання кількості спеціалістів
	2.5. Домінування в параметрах ціна-якість
	2.6. Розвиток мережі відділень
3. Компанія, що сприймається клієнтами (найвищий рівень лояльності)	3.1. Визнаний, пізнаваний бренд
	3.2. Перші місця в рейтингах
	3.3. Постачальник, що має переваги товарів та рішень
	3.4. Висока якість обслуговування
	3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура
	3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
	3.7. 95% повторних звернень
4. Компанія з ефективними внутрішніми процесами	4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	4.2. Створення ефективних комунікацій
	4.3. Єдина клієнська база, як інструмент продаж
	4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
	4.5. Високий рівень культури взаємодії
	4.6. Передача в аутсорсінг не ключових функцій
5. Компанія, приваблива для персоналу, що забезпечує можливість росту	5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників
	5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації
	5.3. Система підвищення кваліфікації спеціалістів
	5.4. Висока корпоративна культура
	5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів
6. Швидко зростаюча компанія, що підтримує норму прибутку	6.1. Постійний моніторинг нових технологій і суміжних областей, надходження нових сегментів
	6.2. Зростання швидше росту ринку експрес-доставки вантажів
	6.3. Домінування на ринкових сегментах
	6.4. Технологічне пригнічення конкурентів (агресивна конкурентна боротьба)

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Нова Пошта» повинна мати чітку систему стратегічного цілеутворення, яка складається з визначення стратегічного бачення, розробки місії та формування стратегічних маркетингових цілей. В основі місії підприємства обрано активну позицію збереження лідируючого положення на національному ринку експрес-доставки вантажів за рахунок збільшення частки ринку та рівня комерційної рентабельності послуг, а також збільшення стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства. Для виконання місії підприємством

ТОВ «Нова Пошта» згруповано стратегічні цілі маркетингу за напрямками розвитку діяльності, зокрема з орієнтацією на диференційовані послуги, а також широкий асортимент послуг для всієї України. При цьому, першочергове значення в системі маркетингового цілеутворення надається клієнтській складовій, внутрішнім бізнес-процесам, розвитку персоналу та поточній прибутковості.

Важливого значення для розвитку підприємства набуває дослідження стадії його життєвого циклу. Слід зазначити, що окремі елементи комплексу маркетингу, і так само маркетингові цілі підприємства залежать від того, на якому етапі «життя» знаходиться бізнес компанії.

Отже, удосконалення окремих елементів комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта» повинне узгоджуватися зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності корпоративної структури. Взаємозв'язок між стратегічними цілями окремих елементів комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта» подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок стратегічних цілей розвитку елементів комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Стадія життєвого циклу	Цілі розвитку		
	Цінова стратегія	Товарна стратегія	Стратегія збуту та комунікацій
Народження	Стратегія «зняття вершків» або стратегія тривалого входження в ринок	Вузький асортимент продукції, призначений для обмеженого ринкового сегменту	Використання каналів збуту прямого рівня, використання агресивних методів рекламування та комунікацій, використання особистого продажу
Становлення	Слідування за лідером в параметрах ціни, політика єдиних цін	Розширення асортименту, підвищення якості товару та сервісного обслуговування	Розширення каналів розподілу продукції, залучення посередників, збільшення витрат на комунікації
Швидке	Підвищення цін та	Розробка окремих	Розширення каналів

економічне зростання	їх стабілізація, політика знижок та гнучкого ціноутворення	асортиментних груп товарів для певних ринкових сегментів, варіювання якістю продукції	розподілу продукції, залучення посередників, збільшення витрат на комунікації
----------------------	--	---	---

Продовження таблиці 3.3

Економічне зростання	Гнучке ціноутворення, визначення ціни з орієнтацією на ринковий попит	Розробка окремих асортиментних груп товарів для певних ринкових сегментів, варіювання якістю продукції	Формування власної мережі дистрибуції товарів, розподіл продукції в мережі Інтернет
Стабілізація соціально-економічного розвитку	Цінова диференціація, політика знижок та спеціальних цінових пропозицій, загальне зниження цін	Високий рівень якості товарів, стратегія диференціації товарів, комплексна система управління якістю, позиціонування товарів за рентабельністю	Розвиток власної мережі дистрибуції товарів, розподіл продукції в мережі Інтернет, активізація зв'язків з громадськістю
Економічний спад	Підвищення ціни, затратне ціноутворення, стратегія «цінових жнив»	Зниження якості за рахунок використання більш дешевих та неякісних ресурсів, виведення з асортименту неефективних товарів	Згорання рекламних кампаній, скорочення витрат на комунікації, ліквідація неефективних каналів розподілу

Життєвий цикл компанії ТОВ «Нова Пошта» – це часовий період від моменту народження бізнес-ідеї до реалізації стратегічних цілей компанії, що виражається у досягненні нового економічного та якісного рівня розвитку суб'єкта господарювання, або модернізації технологічних процесів. В життєвому циклі має місце ліквідація компанії або завершення проекту.

Отже життєвий цикл компанії ТОВ «Нова Пошта», на нашу думку, складається з наступних фаз: 1) народження, 2) становлення, 3) швидке

економічне зростання, 4) економічне зростання, 5) стабілізація соціально-економічного розвитку, 6) економічний спад.

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Нова Пошта» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на ринку, проте ще не перейшов в фазу стабілізації.

На стадії зростання ТОВ «Нова Пошта» досягає чималих успіхів на ринку та розростається за розмірами. Триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності. Використовуються правила, процедури та характеристики робіт. Наймається професійний персонал для виконання маркетингової діяльності, наприклад, у питаннях управління комплексом маркетингу. Запроваджуються системи нарахування зарплати, обліку, бюджетування. Вище керівництво передає численні функції до функціональних підрозділів, але ступені гнучкості та новаторства можуть зменшуватися.

На стадії економічного зростання першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності таких стратегічних цілей комплексу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.4).

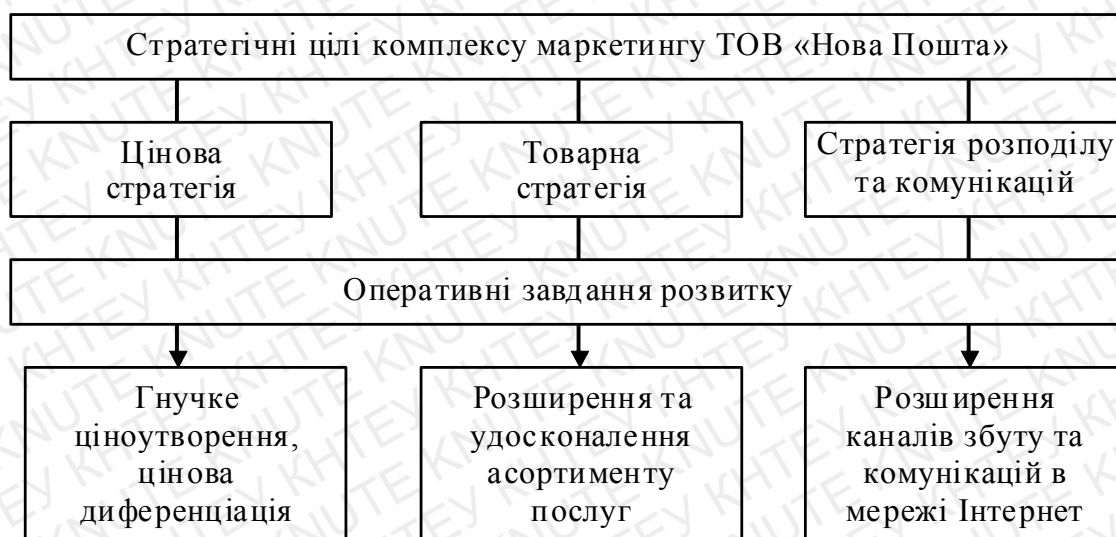


Рис. 3.4. Альтернативні завдання розвитку комплексу маркетингу на стадії економічного зростання бізнесу ТОВ «Нова Пошта»

Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі управління розвитком комплексу маркетингу. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку.

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій.

В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень».

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами - можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні. При побудові багаторівневого «дерева рішень» досягнення мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень «дерева рішень» повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків [44].

Отже, дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигащів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складним, менш важливим, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення [44].

На схемі «дерева рішень» саме верхнє положення займає кінцева мета (маркетингова ціль) розв'язання проблеми.

Застосування методу «дерева рішень» дозволяє:

- визначати шляхи досягнення маркетингової цілі з виконанням кількісної оцінки складності виникають завдань та оцінкою труднощі здійснення того чи іншого варіанту;

- поліпшувати якість рішень в умовах невизначеності.

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Нова Пошта» має три альтернативи щодо формування маркетингової стратегії:

1. Запровадити систему гнучкого диференційованого ціноутворення на послуги компанії.
2. Вкласти кошти у розширення та удосконалення товарного асортименту.
3. Забезпечити розширення каналів збуту та комунікацій в мережі Інтернет.

Реалізація кожної з альтернативних цілей розвитку окремих елементів комплексу маркетингу прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» на 5%.

В процесі реалізації кожної альтернативи (маркетингової цілі) можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

Для вибору кращої альтернативи, ТОВ «Нова Пошта» зби́рала необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рис. 3.5:

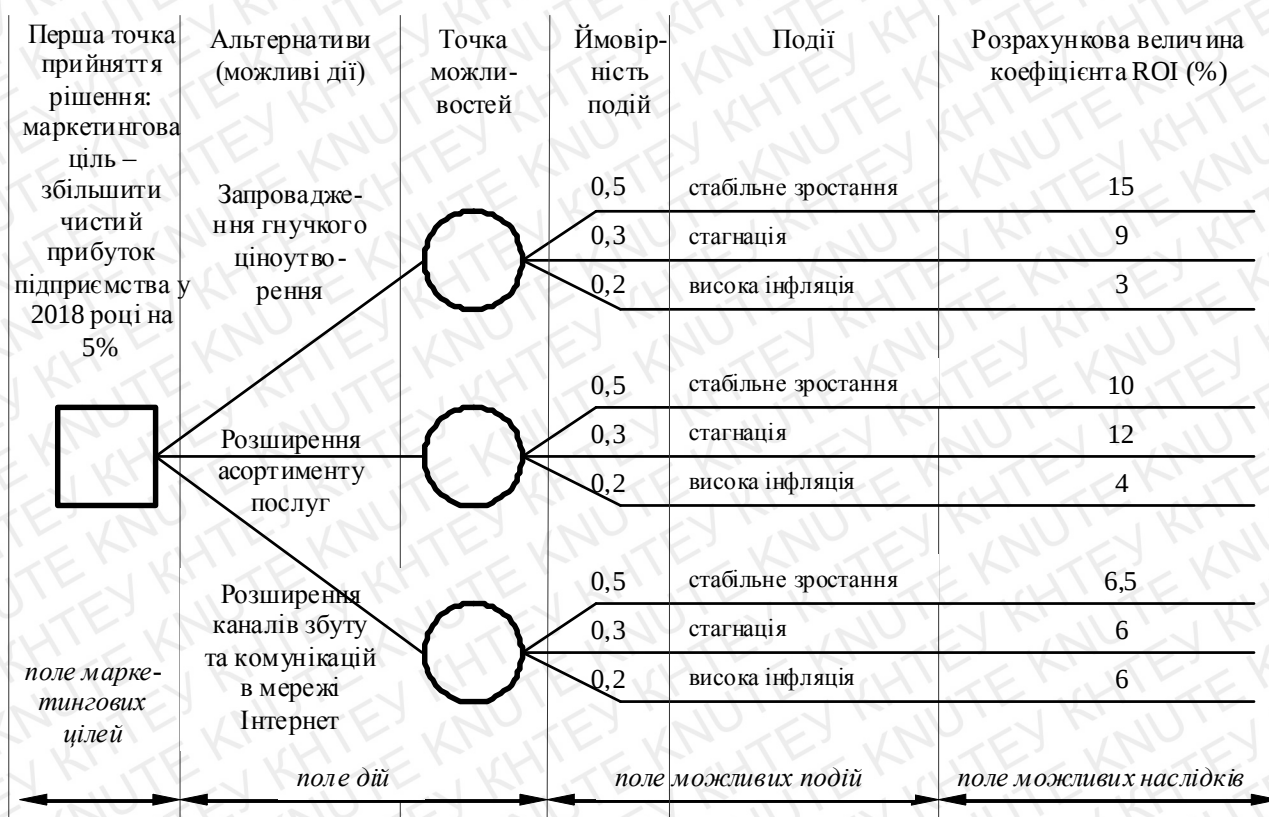


Рис. 3.5. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, підприємство ТОВ «Нова Пошта» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з удосконаленням цінової політики в

маркетинговому комплексі, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг на ринку.

3.3. Прогнозування ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Дослідження засвідчили, що основою маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» обрано удосконаленням цінової політики, а саме вибір стратегії диференційованого ціноутворення на послуги компаній з експрес-доставки вантажів. Сьогодні на підприємстві розроблено базові тарифи на послуги для фізичних та юридичних осіб, які не залежать від обсягів транспортних послуг та умов оплати за послуги. Пропонується використовувати диференційоване ціноутворення щодо наступних видів послуг компанії з експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Послуги з експрес-доставки вантажів та умови стратегії диференційованого ціноутворення ТОВ «Нова Пошта»

Назва послуги	Базова ціна, грн./кг	Умови зміни ціни
1. Доставка листів та відправлень, вагою до 10 кг.	10	- знижка 20 % для постійних транспортних перевезень відомими промисловими компаніями на основі укладених контрактів; - знижка 10 % для торговельних мереж (інтернет-магазинів); - знижка 5 % для споживачів-приватних підприємств
2. Доставка відправлень, вагою більше 10 кг.	20	- знижка 25 % для постійних транспортних перевезень промисловими компаніями на основі укладених контрактів; - знижка 15 % для торговельних мереж (інтернет-магазинів); - знижка 5 % для споживачів-приватних

		підприємств
3. Доставка спеціальних та негабаритних вантажів	50	- знижка 15 % для постійних транспортних перевезень промисловими компаніями на основі укладених контрактів; - знижка 15 % для торговельних мереж (інтернет-магазинів); - знижка 10 % для споживачів-приватних підприємств

Таким чином, за результатами проведеного дослідження було встановлено, що основним напрямом маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» є збільшення обсягів надання послуг з експрес-доставки вантажів. Отже, з метою збільшення присутності на ринку підприємству необхідно створити конкурентну перевагу, основу на гнучкості цін.

За розрахунками можна представити загальні показники проекту з реалізації стратегії диференційованого (гнучкого) ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта». За прогнозами керівництва підприємства реалізація запропонованих заходів з гнучкого ціноутворення призведе до збільшення обсягів надання послуг на 5 %, що дозволить отримати додатковий обсяг чистого доходу від реалізації на суму 4176900 грн. Водночас, відбудеться і збільшення загальних витрат, пов'язаних з постачанням та збутом продукції в середньому на 3 %, що становитиме 2219400 грн.

Враховуючи представлені прогнозні дані розрахуємо очікувані результати від проведення заходу в проектному 2018 році і порівнюємо із базовим значенням 2017 року. Очікувані результати від впровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта» подані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від надання послуг за	4176,9

диференційованими цінами	
Приріст повних витрат на транспортування та надання послуг за диференційованими цінами	2219,4
Приріст прибутку від надання послуг	1957,5
Приріст чистого прибутку	1605,2

Отже, запровадивши даний підхід у формуванні цінової стратегії чистий дохід від надання послуг в проектному періоді збільшиться на 4176,9 тис.грн. Повні витрати на транспортування та надання послуг збільшаться на 2219,4 тис.грн. Прибуток від надання послуг збільшиться на 1957,5 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 1605,2 тис.грн.

В основі розрахунку ефективності впровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації зазначених у табл. 3.4 послуг за встановленого рівня цін з фактичними даними базового року.

Отже, початкові інвестиції ТОВ «Нова Пошта» дорівнюють 2219,40 тис.грн. Додатковий чистий прибуток становитиме 1605,2 тис. грн.

Оскільки даний захід не передбачає застосування нових технічних засобів та розширення складських площ ТОВ «Нова Пошта», то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік (ЧГП) буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_ч = 1605,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.1)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ = 0,35.

Термін економічного життя проекту вважаємо рівним 5 рокам.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.2)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 35%.

$$\text{1 рік} \quad \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74$$

$$\text{2 рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55$$

$$\text{3 рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41$$

$$\text{4 рік} \quad \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,35)^4} = 0,30$$

$$\text{5 рік} \quad \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,35)^5} = 0,22$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту $\left(\sum_{i=1}^N HB_i\right)$ для даного варіанту ціноутворення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧНВ(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.3),$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 1605,2 (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 3563,54 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ \quad (3.4),$$

де $\sum_{i=1}^N HB_i$ – сума нинішньої вартості майбутніх грошових потоків;

ПІ – початкові інвестиції.

$$ЧНВ = 3563,54 - 2219,40 = 1344,14 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо за формулою:

$$T = ПІ / \Delta П_t \quad (3.5)$$

$$T = 2219,40 / 1605,2 = 1,38 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \quad (3.6)$$

$$T_r = 2219,40 / 712,71 = 3,11 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} \quad (3.7)$$

$$HB_{cp} = 3563,54 / 5 = 712,71 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 1344,14 / 2219,40 = 0,61.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 3563,54 / 2219,40 = > 1,61.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок щодо доцільності запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності впровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	2219,40
2. Додатковий прибуток від надання послуг за диференційованими цінами	тис. грн.	1957,50
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1605,50
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	3563,54
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1344,14
6. Термін окупності дисконтований	роки	3,11
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,38
7. Індекс доходності	-	0,61
8. Індекс прибутковості	-	1,61

За результатами проведених розрахунків щодо запровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта» можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 1344,14 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,38 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 0,61$, що свідчить про достатню ефективність проекту.

4. $IP = 1,61 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту.

Отже, розраховані показники в табл. 3.6 свідчать про доцільність впровадження даного заходу. Очікувані результати від впровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта», у вигляді

зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від надання послуг, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення занесемо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованої стратегії диференційованого ціноутворення на послуги на основні показники маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	Од. вим.	2017 р. (факт)	2018р. (проект)	Відхилення	
					абсолютне, + -	відносне ,%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	829408,0	833584,9	4176,90	0,50
2	Повні витрати	тис. грн.	786943,0	789162,4	2219,40	0,28
3	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36317,0	38274,5	1957,50	5,39
4	Чистий прибуток	тис. грн.	32643,0	34248,2	1605,20	4,92
5	Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,94	4,11	0,17	X
6	Рентабельність реалізованої продукції	%	4,61	4,84	0,23	X
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,95	0,94	-0,01	-1,05

Дані табл. 3.7 свідчать, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта» чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 4176,9 тис. грн. і складе 833584,9 тис. грн. Повні витрати зростуть на 2219,4 тис. грн. (або на 0,28 %), прибуток від реалізації – на 1957,5 тис. грн. (5,39%), а чистий прибуток - на 1605,2 тис.грн. і складе 34248,2 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 0,17 %, і рентабельність продукції – на 0,23 % і становитиме 4,84 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,01 коп. і складуть 94,00 коп.

Таким чином, в цілому основні показники маркетингової та збутової діяльності ТОВ «Нова Пошта» покращаться, тому запропоновану стратегію

можна рекомендувати до впровадження в комплексі маркетингу підприємства, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених цілей стратегії ціноутворення підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що на сьогодні менеджмент підприємства здійснюється в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств на конкурентному ринку залежатиме від того, які стратегічні дії буде обирати керівництво підприємств. Таким чином, без правильно обраної оптимальної маркетингової стратегії підприємства не зможуть досягти стійкого становища на конкурентному ринку.

2. Встановлено, що досягнення підприємствами стійких позицій на ринку неможливе без системи управління, спрямованої на застосування маркетингової стратегії адекватної сучасним вимогам, тому необхідно виділяти етапи процесу формування маркетингової стратегії. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається за допомогою послідовно здійснених етапів. Можна відзначити три етапи формування маркетингової стратегії, а саме: дослідження, розробка маркетингової стратегії, реалізація маркетингової стратегії. Кожний наступний є логічним продовженням попереднього.

3. Обґрунтовано, що кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями, а всю сферу послуг можна представити як сукупність цих видів діяльності. Традиційно у світовій практиці до основного переліку послуг входять: транспорт, страхування, банківські та інші фінансові операції, будівництво та інжиніринг, зв'язок, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, освіту, консультування з питань управління, юридичні, технічні та інші професійні послуги.

4. Доведено, що кінцевою метою маркетингових заходів на ринку послуг є одержання прибутку як результату кожної комерційної операції. Прибуток на підприємстві не повинен формально вважатись кінцевою метою всіх

здійснюваних дій, оскільки це не сприяє ефективному провадженню якої б то не було ринкової діяльності. Сутність, склад і значення окремих елементів стратегії маркетингу сильно відрізняються у різних видів послуг. Враховуючи різноманіття послуг, практично неможливо розробити які-небудь універсальні правила формування, підтримки та удосконалення стратегії маркетингу з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сервісної організації.

5. Визначено, що ТОВ «Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Місія компанії ТОВ «Нова пошта» – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід.

6. Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання підприємства в останні роки. Зокрема в 2015 році чиста виручка від надання послуг становила 444147 тис. грн. В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86% в порівнянні з 2015 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2015 році був невеликим, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис.грн, що склало 32643 тис.грн. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2015 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%.

7. За результатами SWOT аналізу виявлено, що до основних слабких сторін та загроз діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід віднести ослаблення конкурентних переваг та недостатню комунікаційну політику. Збереження такого стану може призвести до втрати звання «лідера експрес-доставки» в Україні. Для того, щоб цього уникнути, рекомендовано розробити і провести кампанію просування послуг експрес-доставки «Нова пошта» з метою залучення додаткових клієнтів та підвищення ефективності системи стратегічного маркетингу.

8. За результатами проведеного аналізу встановлено, що ефективність маркетингової та збутової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» має тенденцію до зростання. Про це свідчить підвищення значень показників рентабельності виручки від реалізації продукції на 2,82 пункти та комерційної рентабельності на 4,73 пункти. В цілому, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» використовує стратегічний підхід до організації маркетингової діяльності. В її основі покладено функціональний принцип структуризації відділу маркетингу, що є не зовсім раціонально, враховуючи широкий асортимент послуг та сервісу.

9. Дослідження засвідчили, що основою маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» обрано удосконаленням цінової політики, а саме вибір стратегії диференційованого ціноутворення на послуги компаніях з експрес-доставки вантажів. Сьогодні на підприємстві розроблено базові тарифи на послуги для фізичних та юридичних осіб, які не залежать від обсягів транспортних послуг та умов оплати за послуги. Пропонується використовувати диференційоване ціноутворення щодо окремих видів послуг компанії з експрес-доставки вантажів ТОВ «Нова Пошта».

10. Обґрунтовано, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження стратегії диференційованого ціноутворення на послуги ТОВ «Нова Пошта» чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 4176,9 тис. грн. і складе 833584,9 тис. грн. Повні витрати зростуть на 2219,4 тис. грн. (або на 0,28 %), прибуток від реалізації – на 1957,5 тис. грн. (5,39%), а чистий прибуток - на 1605,2 тис. грн. і складе 34248,2 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 0,17 %, і рентабельність продукції – на 0,23 % і становитиме 4,84 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,01 коп. і складуть 94,00 коп. Запропоновану стратегію можна рекомендувати до впровадження в комплексі маркетингу підприємства, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених цілей стратегії ціноутворення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузин. - СПб.: Питер, 2011. – 223 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2011. – 329 с.
3. Андерсен К. Менеджмент, ориентированный на потребителя [Текст] / К. Андерсен, К. Керр. – М.: Фаир-Пресс, 2013. – 271 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2012. – 415 с.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
6. Афанасьев М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2014. – 410 с.
7. Багиев Г. Л. Международный маркетинг [Текст] / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. – СПб, 2012. – 512 с.
8. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Навчальний посібник]/ Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Навч. посіб.] / Балабанова Л. В., Холод В.В. – К.: ВД «Професіонал», 2016. – 448 с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. /Л.В. Балабанова. - К.: КНЕУ, 2012. – 612 с.
11. Барышев, А. Ф. Маркетинг [Текст]: учебник / А. Ф. Барышев. – 2-е изд., стер. – М. : Academia, 2013. – 207 .
12. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К: Знання, 2013. – 332 с.
13. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку.

[Навчальний посібник] / С. В. Близнюк. - К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.

14. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч. посібник. / І.М. Бойчик. - К.: Атіка, 2011. – 480с.

15. Бондарєва Ю. Г. Маркетингова стратегія підприємства [Текст] / Бондарєва Ю. Г. // Науковий вісник ЛНАУ – 2016. – № 16. – С. 77-81.

16. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник]/ О.Г. Бровкова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 222 с.

17. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман– М.: Экономика, 1995. – 120 с.

18. Вачевський М.В. Промисловий маркетинг [Навч. Посібник] / 128 М. Вачевський. – Львів: ЦУЛ. - 2014. – 256 с.

19. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2013. – 493 с.

20. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.

21. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Підручник] / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2012. – 312 с.

22. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2012.- 360 с.

23. Голубков Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2015-6/01.shtml>

24. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2012-1/12.shtml>

25. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2013. – 560с.

26. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

27. Дернова Ю.М. Формування маркетингової стратегії підприємства/ Ю.М. Дернова // Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. – Черкаси: Маклаут, 2017. – С. 68-69.
28. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей– М.: ЭКСМО-Пресс, 2012. – 466 с.
29. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика [Текст] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 800 с.
30. Дзяна С. Р. Теоретичні засади розробки стратегічних цілей підприємства / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 34. – С. 31–40.
31. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? [Текст]/ Дмитрук М. // Маркетинг и реклама - 2016. - №5-6. С. 32-37.
32. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
33. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2012. – 528 с.
34. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії / Н. Р. Іванченко // Вісник Дніпропетровського університету. - №10/1 Т.22 – Дніпропетровськ: В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2016. – С. 123-131.
35. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько: за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2013. – 328 с.
36. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст] / П. Г. Клівець. - К.: Академвидав, 2012. – 326 с.
37. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2013. – 424 с.

38. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254к/96->
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Ф. [Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского] - СПб: «Питер», 2012. – 896 с.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Пер. с англ.; Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 1992. - 736 с.
41. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс.– М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
42. Крамаренко В. І. Маркетинг [Навч. посіб.] [Текст] / Крамаренко В. І. – К., ЦУЛ, 2012. – 257 с.
43. Кревенс Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Кревенс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 300 с.
44. Крылова Г.Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций [Учеб. пособие для вузов.] / Крылова Г.Д., Соколова М.И. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 519 с.
45. Крюков А. Ф. Управление маркетингом: учебн. пособ. / А. Ф. Крюков. – М. : КноРус, 2015. – 368 с.
46. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. / Н. В. Куденко. – К. КНЕУ, 2015. – 152с.
47. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [Лайм Фаэя, Роберт Рэнделла и др.] ; под редакцией Лайма Фаэя, Роберта Рэнделла. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 608 с.
48. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейська перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2011. – 583 с.
49. Липчук В.В. Промисловий маркетинг: основи теорії і практики: навч. посіб. / В.В.Липчук, А.П. Дудяк.- Львів: Магнолія плюс, 2013. - 288с.
50. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд – СПб.: Питер, 2013. – 276 с.
51. Маркетингова товарна політика [Навчальний посібник] / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів:

Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 276 с.

52. Маркетинговая информационно-аналитическая система управления розничной торговой сетью [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.profitstyle.ru /forchem/market.html>

53. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К. : Знання, 2012. – 354 с.

54. Мельник В. Перспективы развития рынка почтовой логистики Украины [Электронный ресурс] / В. Мельник. – 2017. – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=3530>.

55. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

56. Мороз Л. А. Маркетинг [Підручник] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; За ред. Л. А. Мороз. – 2-е вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Ітелект+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захів», 2012. – 244 с.

57. Морозов П. С. Методы проектирования торговой сети предприятия в системе ритейла / П. С. Морозов // Современные аспекты экономики. - 2016. - Вып. 13 (106). - С. 42-49.

58. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2012. – 392 с.

59. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник.] / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2011. - 560 с.

60. Ніколаєва Я.В. Тенденції розвитку ринку послуг експрес-доставки України / Я. В. Ніколаєва // Молодий вчений. – 2017. – № 6 (09). – С. 188–192.

61. Ніколаюк С.І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: Курс лекцій / Серія: Бібліотека оперативного працівника. / С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук. – К.: КНТ, 2013. – 320 с.

62. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход [Текст] / Д. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2011. – 864 с.

63. Орлов П.А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. / П.А. Орлов. – Х.: РИО ХГЭУ, 2011. – 401 с.
64. Ортинська В. В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу [Текст]/ Ортинська В. В. // Фінанси України - 2017. - №8. - С. 42-49.
65. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. [Підручник; 2-ге видання.] / О. Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 364 с.
66. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
67. Павленко А. Ф. Маркетинг [Підруч.] / А. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – К.: КНЕУ. - 2013. – 246 с.
68. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент [Учебник] / Парахина В.Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. - КноРус, 2013. - 496 с.
69. Парсяк В. Н. Маркетингові дослідження [Навчальний посібник] / В. Н. Парсяк. - К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 200 с.
70. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / Пастухова В. // Экономика Украины - 2016. - № 11. - С. 36-42.
71. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
72. Порохня В. М. Стратегічне управління [Навчальний посібник] / В. М. Порохня. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 220 с.
73. Портер М. Конкуренция / М. Портер. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2013. – 345 с.
74. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2011. – 390 с.
75. Портер М. Стратегія конкуренції та аналіз галузей / М. Портер. – К.: Основи, 2011. – 464 с.
76. Примак Т. О. Промисловий маркетинг [Навч. посіб.] / Т. О. Примак. –

К.: МАУП. - 2011. – 200 с.

77. Протопопова В.О. Економіка підприємства / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. – 220 с.

78. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар.госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.

79. Реализация стратегии маркетинга [Электронный ресурс] // Интернет-портал для украинцев. - Режим доступа к ресурсу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark030.html>.

80. Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу: особливості формування на вітчизняних підприємствах : монографія / І. Л. Решетнікова. – Луганськ: Видавництво ВУГУ, 2013. – 270 с.

81. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади [Текст] / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2017. – № 2 (27). – С. 81-85.

82. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент [Навчальний посібник] / О. М. Скібіцький. - К.: Центр учбової літератури, 2014. – 562 с.

83. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 248 с.

84. Тімонін О. М. Стратегії маркетингу: навч. посібн. / О. М. Тімонін, С. С. Олійник. – Х. : Око, 2013. – 184 с.

85. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: [Ученик] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». - 2011. – 640 с.

86. Хамініч С.Ю. Ефективна маркетингова стратегія: теоретичні засади / С.Ю. Хамініч, А.В. Бобровська // Вісник Дніпропетровського університету №5 (1). Серія: Економіка – Т.19. – Вип. 5(1), Дніпропетровськ, 2016. – С. 101-110.

87. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

88. Хулей Г. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2015. –

800 с.

89. Чувакова С. Г. Стратегический маркетинг [Текст] / С. Чувакова. – М.: Издательство «Дашков и Ко». – 2012. – 272 с.

90. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>.

91. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии [Текст] / Шкардун В., Ахтямов Т. // Маркетинг - 2016. - №3. -С. 79-83.

92. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры [Учеб. пособие] / Эткинсон Дж., Уилсон Й. // Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 471 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета ефективності Вашого маркетингу

Анкета ефективності Вашого маркетингу розроблена, щоб допомогти Вам оцінити наскільки Ваше підприємство орієнтоване на споживача. Вона підкаже, що потрібно зробити, щоб поліпшити маркетинг і підвищити ефективність Вашого бізнесу.

Засновуйте відповіді на власній оцінці ефективності Вашого маркетингу, а не на оцінці, яку, як Ви сподіваєтеся, дав би Ваш споживач. Відзначте відповідь, що найбільше підходить Вашому підприємству.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання 1. Коли Ви в останній раз проводили дослідження ринку, клієнтів, їх купівельної активності, Ваших конкурентів?

Відповіді:

- А. Кілька років тому (до 5 років) або ніколи.
- Б. Пару років назад.
- В. Нещодавно (протягом останніх декількох місяців).

Питання 2. Як добре Ви знаєте збутової і прибутковий потенціал різних сегментів ринку, клієнтів, каналів збуту, виробленої продукції та ін.?

Відповіді:

- А. Не знаємо взагалі.
- Б. Трохи - є інформація з певних питань.
- В. Дуже добре - ми проводимо детальний аналіз і дослідження.

Питання 3. Наскільки ефективна Ваша маркетингова інформаційна система в забезпеченні високоякісними даними, що допомагають швидко приймати рішення, що стосуються маркетингу?

Відповіді:

- А. Ми не маємо системи - збираємо інформацію нерегулярно і інтуїтивно.
- Відсутня електронна база даних
- Б. Досить ефективна система - але іноді не досить швидка, точна і повна для прийняття рішень. Інформація в основному розташована на паперових носіях.

В. Дуже ефективна інформаційна система, яка постійно оновлюється і використовується. Створено електронну базу даних.

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ

Питання 4. Ви розробляєте різну продукцію і плани маркетингу для різних сегментів ринку?

Відповіді:

- А. Ми продаємо продукцію будь-кому, хто купує. Сегменти чітко не визначені.
- Б. Ми диференціюємо продукцію для різних сегментів ринку.
- В. Ми створюємо продукцію для цільових сегментів ринку і розробляємо комплекс маркетингу для цих сегментів.

Питання 5. Визначаєте Ви стратегію позиціонування Ваших товарів на ринку?

Відповіді:

А. Ми взагалі не знаємо, що це таке.

Б. Ми знаємо наші позиційні переваги.

В. Ми знаємо наші позиційні переваги. Ми плануємо позиційні переваги і доводимо їх до цільових покупців в рекламі, особистої продажу і т.д.

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ

Питання 6. Наскільки ефективний Ваш маркетинг в порівнянні з маркетингом Ваших конкурентів?

Відповіді:

А. Наша маркетингова діяльність менш активна, ніж у конкурентів.

Б. Майже така ж, як і у наших конкурентів.

В. Наша маркетингова діяльність значно активніше, ніж у конкурентів.

Питання 7. Як організована маркетингова діяльність на Вашому підприємстві?

Відповіді:

А. У нас немає відділу маркетингу, є відділ збуту.

Б. У нас є відділ маркетингу, який займається збутом.

В. Є відділ маркетингу, до складу якого входять структурні підрозділи (бюро, сектор або виконавці з дослідження ринків, організації реклами, виставок та ін.).

Питання 8. Чи добре узгоджена робота відділу маркетингу з іншими відділами підприємства?

Відповіді:

А. Взагалі не узгоджена. Весь час відбувається не стикування в діях.

Б. Досить непогано, але іноді виникають розбіжності.

В. Добре. Практично не виникає ніяких проблем.

Питання 9. У якому ступені використовується інтернет-маркетинг на Вашому підприємстві?

Відповіді:

А. Ми не використовуємо ніяких ресурсів Інтернету в своїй маркетинговій діяльності.

Б. Ми проводимо маркетингові дослідження в Інтернеті, рекламну кампанію з використанням різних інтернет-ресурсів (реклама на власному веб-сайті, каталоги, банери, служби обміну банерами та ін.), а також електронну торгівлю.

В. Ми використовуємо Інтернет для проведення маркетингових досліджень та реклами. У нас створено свій веб-сайт.

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

Питання 10. Наскільки широко застосовується на Вашому підприємстві стратегічне планування?

Відповіді:

А. Ми мало або взагалі не займаємося плануванням маркетингу.

Б. Ми розробляємо щорічний план маркетингу.

В. Ми розробляємо стратегічний план маркетингу (по товарах - ринках, за цільовими сегментами), а також щорічний план маркетингу.

Питання 11. Яка якість Вашої стратегії маркетингу?

Відповіді:

А. Стратегія маркетингу ясно не визначена.

Б. Стратегія просто доповнює нашу минулу стратегію.

В. Стратегія ясно визначена і добре аргументована, з новими ідеями.

Питання 12. Які основні цілі маркетингу?

Відповіді:

А. Досягти короткострокового прибутку і підтримувати наше поточне положення.

Б. Домінувати на ринку шляхом значного збільшення нашої частки ринку і агресивного зростання.

В. Немає реальних стратегічних довгострокових цілей - просто виживання.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ

Питання 13. Яка Ваша цінова політика і наскільки вона ефективна?

Відповіді:

А. Ми призначаємо ціни на основі своїх витрат і середнього прибутку.

Б. Ми встановлюємо ціни на основі витрат, орієнтуємося на ціни конкурентів, але гнучкої системи знижок не використовуємо.

В. Ми визначаємо стратегію ціноутворення, а також застосовуємо гнучку систему ціноутворення з використанням системи знижок, рівня цін для відповідного сегмента, доповнюють товарів і ін.

Питання 14. Наскільки ефективна Ваша реклама?

Відповіді:

А. Не ефективна. Ніхто ефективність реклами не оцінює

Б. Є певний прогрес, але не достатній.

В. Дуже ефективна - після рекламної кампанії зростає обсяг продажів.

Питання 15. Яка Ваша товарна політика і наскільки вона ефективна?

Відповіді:

А. Ми плануємо виробничу програму на основі наявних виробничих можливостей.

Б. Ми намагаємося оновлювати асортимент за рахунок впровадження нових послуг.

В. Ми формуємо асортимент на основі вивчення потреб покупців, оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх чинників (конкурентів, постачальників).

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ!

