

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Маркетингові стратегії розвитку підприємства»  
(за матеріалами ФОП Кожушко Сергій Михайлович,  
магазин «Бізон», м. Київ)**

Студентки 2 курсу групи 4м  
заочної форми навчання  
спеціальності «Маркетинг  
менеджмент»

Дьячкової  
Ірини Володимирівни

Науковий керівник  
кандидат технічних  
наук

Клібанська  
Олена Миколаївна

Гарант освітньої  
програми  
кандидат економічних наук

Монтрін  
Ірина Ігорівна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

Дьячкова І.В. Маркетингові стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ФОП «Кожушко С.М.», м. Київ). – КНТЕУ. – 2020. – 51 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність і структуру маркетингових стратегій розвитку підприємства та узагальнено методичні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства на ринку туристичних товарів. На основі дослідження практики функціонування підприємства на ринку туристичного спорядження та оцінювання результативності маркетингових стратегій, розроблено оновлену програму маркетингової діяльності ФОП «Кожушко С.М.».

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, ринок туристичних товарів, результативність маркетингових стратегій розвитку підприємства.

## ANNOTATION

Diachkova I.V. Marketing strategies of enterprise development (based on the materials of environment of employer "Kozhushko S.M.", Kyiv). – KNTEU. – 2020. – 51 p.

In the final qualifying work the essence and structure of marketing strategies of enterprise development are investigated and methodical approaches to formation of marketing strategies of the enterprise in the market of tourist goods are generalized. On the basis of the study of the practice of the enterprise in the market of tourist equipment and evaluation of the effectiveness of marketing strategies, an updated program of marketing activities of environment of employer "Kozhushko S.M." was developed.

**Key words:** marketing strategies, market of tourist goods, efficiency of marketing strategies of enterprise development.

## ЗМІСТ

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Вступ</b> .....  | 4                                   |
| <b>Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства</b> .....              | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>Розділ 2. Аналіз формування маркетингової стратегії на ФОП «Кожушко С.М.»</b> .....                | 17                                  |
| 2.1 Дослідження маркетингового середовища ФОП «Кожушко С.М.».....                                     | 17                                  |
| 2.2 Дослідження та визначення ефективності формування маркетингової стратегії ФОП «Кожушко С.М.»..... | 22                                  |
| <b>Розділ 3. Вдосконалення формування маркетингової стратегії ФОП «Кожушко С.М.»</b> .....            | 35                                  |
| 3.1 Удосконалення інформаційного забезпечення на ФОП «Кожушко С.М.»...                                | 35                                  |
| 3.2 Вибір маркетингової стратегії підприємства та визначення ефективності запропонованих заходів..... | 39                                  |
| <b>Висновки</b> .....   | 46                                  |
| <b>Список використаних джерел</b> .....   | 48                                  |

## ВСТУП

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати потрібні цільові ринки, розробити ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах праці.

Для кожного рівня керівництва підприємства місію розгортають у детальний перелік допоміжних цілей і завдань. Перед кожним управлінцем мають стояти задачі, за вирішення яких він несе відповідальність. Для вирішення маркетингових задач які стануть базисними для майбутнього підприємства формують конкретні стратегії маркетингу.

**Актуальність** теми зумовлена тим, що сучасна економіка страждає від надлишку товарів, які зараз представлені на ринку. Завітавши до магазину, ми бачимо безліч брендів, які задовольняють одну потребу.

Ринок туристичних товарів розвивається завдяки новим технологіям виробництва, але через малу популярність, бренди потребують допомоги, щоб сформувати довіру до своєї продукції.

Саме розробка маркетингових стратегій розвитку може встановити надійний зв'язок зі споживачем та змусити його купити товар повторно.

**Метою** дослідження є комплексний аналіз маркетингових стратегій як складової маркетингової діяльності, визначення особливостей формування маркетингових стратегій розвитку, формування власної маркетингової стратегії розвитку для підприємства, та пропозицій щодо покращення формування маркетингових стратегій на прикладі ФОП «Кожушко С.М.».

**Завдання** дослідження:

- визначити зміст, сутність та роль формування маркетингових стратегій;
- визначити етапи формування маркетингових стратегій;
- визначити основи стратегічного маркетингового планування на підприємстві, основні напрямки й етапи;
- викласти основні методологічні положення і вимоги щодо формування маркетингової стратегії на підприємстві;
- сформувати стратегію росту для даного підприємства, що передбачає розгляд цілей стратегічного планування і визначення програми дій на вирішення поставленої задачі;
- внести свої висновки та розробити пропозиції, щодо вдосконалення досліджуваної теми на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження даної роботи є ФОП «Кожушко С.М.» (магазин «Бізон»).

«Бізон» – це магазин, який продає туристичне спорядження.

Практичною та науковою цінністю моєї роботи було підвести українське підприємство до усвідомлення проблеми необхідності практичного застосування маркетингових принципів у своїй повсякденній діяльності та показати, що формування маркетингової стратегії є важливим фактором в функціонуванні і розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Формування маркетингових стратегій – один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складний етап в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі.

Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу (точність, послідовність, системність виконання) дає змогу на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії.

Стратегічний маркетинг – вид маркетингової діяльності (або напрямок наукових досліджень), спрямованої на визначення адекватної умовам господарювання маркетингової стратегії підприємства. Така діяльність включає:

- проведення маркетингового стратегічного аналізу;
- формулювання ефективної місії підприємства;
- визначення адекватних маркетингових стратегічних цілей підприємства;
- розроблення стратегічного плану маркетингу підприємства;
- розроблення альтернативних маркетингових стратегій підприємства та визначення заходів для їх досягнення;
- маркетингову оцінку стратегічної діяльності підприємства [10, с. 2].

Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє

собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Як вважає бельгійський відомий економіст Ж. Ж. Ламбен – стратегічний маркетинг передбачає систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробку та виробництво товару, що дасть змогу підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти [27, с. 36].

Вчений Р.А. Фатхудінов зазначав, що маркетингова стратегія – це функціональний напрям впливу на споживчу аудиторію, який використовується для досягнення стратегічних цілей, використовуючи ефективні маркетингові інструменти [46, с. 136].

На думку українського вченого Н.В. Куденко, маркетингова стратегія – це координуючий фактор між цілями і ресурсами фірми [26, с. 58].

Як вважає відомий вчений Д. Хассі, склад і зміст маркетингової стратегії зводиться до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товар, ціна, збут і просування, які необхідно брати до уваги при виборі маркетингової стратегії підприємства [45, с. 82].

Як зазначили Ф.Котлер та Г. Армстронг, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання [7, с. 35].

Б.Е. Тоффлер та Дж. Імбер вважали, що маркетингова стратегія – план маркетингу, що деталізує маркетингову діяльність підприємства [44, с. 40].

Розглянемо сутність терміну «маркетингова стратегія» та представимо в табл. 1.1.

## Сутність терміну «маркетингова стратегія»

| Сутність  | Автор   |
|---|---|
| План дій  | Г.Багієв, Є.Уткін                               |
| Засоби, що допомагають досягти маркетингової мети   | У. Руделіус                                     |
| Засіб для досягнення маркетингових цілей  | Х.Хершген, Г.Багієв, М.МакДональд, С.Гаркавенко |
| Засоби, за допомогою яких відбувається вплив на споживача   | Г.Ассель  |
| Довгострокові та середньострокові рішення щодо комплексу маркетингу                                     | Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен              |
| Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів | В.Марцин  |
| Напрями дій підприємства, які націлені на створення цільових ринкових можливостей                       | Н.В. Куденко                                    |

Основним завданням стратегічного маркетингу є формулювання адекватної стратегії, яка:

- будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку
- має бути пов'язана з майбутніми перспективами;
- враховує поетапне розкриття діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;
- враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання [32, с. 13].



Маркетингова стратегія підприємства повинна відповідати на ряд запитань:

- який товар доцільно виводити на ринок, які ціни встановлювати на дану продукцію;
- хто є споживачами товарів даного підприємства;
- які умови потрібно створити для продажу товару на запланованому рівні;
- які канали будуть використані для постачання товару та в яких обсягах;
- яким чином буде організоване обслуговування після продажу та хто буде відповідальним за даний процес;
- які економічні результати очікуються від діяльності та за яких витрат [25, с. 6].

При формування стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів.

Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів.

Тому базова довгострокова стратегія не є чітким планом, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [14, с. 235].

Формування маркетингової стратегії на підприємстві є досить складним процесом, який включає багато етапів та складових.

Професор Джордж Дей виділяє три підходи до формування стратегії: «зверху вниз», «знизу вверх» та інтегрований.

Модель «зверху вниз» – стратегія формується обмеженою кількістю осіб із керуючої ланки, після чого для реалізації передається до працівників нижньої ланки.

Модель «знизу вверху» – стратегія формується колективно, враховуючи думку всіх ланок. Прихильники даного підходу, вважають, що це раціональний спосіб справлятися з проблемами, так як менеджери не мають можливості враховувати всі змінні, що впливають на прийняте рішення.

На рис. 1.1. представлено порівняння сутності моделей «зверху вниз» та «знизу вверху».



Рис.1.1. Протилежні підходи до формування стратегії

А. Вайсман виділяє наступні етапи формування маркетингової стратегії:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу;
2. Аналіз зовнішнього середовища;
3. Аналіз конкурентів;

4. Аналіз споживачів;
5. Аналіз ситуації на підприємстві;
6. Визначення позиції на ринку.
7. Перехід до практичного застосування маркетингової стратегії;
8. Формування мети;
9. Забезпечення наочності;
10. Реалізація стратегії маркетингу;
11. Маркетинговий контролінг [10, с. 66].

Процес розробки стратегії маркетингу колектив Ф. Котлер пропонує ділити на наступні етапи:

- вибір напрямків пошуку;
- генерація ідей;
- розробка концепції та її тестування;
- розробка ринкової стратегії;
- економічний аналіз;
- створення прототипів товарів;
- пробний маркетинг;
- комерціалізація;
- прискорена процедура розробки товару;
- організація революційного руху [25, с. 401].

На етапі «прийняття рішень» підприємство обирає маркетингову стратегію, яка є доцільною в даний момент. Серед науковців немає спільної думки про класифікацію стратегій, тому в літературі вони представлені в великій кількості і на підприємствах виникають труднощі при виборі з них найефективніших.

За моделлю залежності рентабельності інвестицій від відносної частки ринку фірми, яку запропонував М. Портер, можна виділити три варіанти

базової стратегії: стратегія низьких витрат, нішева стратегія та стратегія диференціації [44, с. 9].

Ф. Котлер, виходячи з частки ринку, що належить підприємству виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегії «лідера ринку», «претендента», «послідовника» і «нішера» [24, с. 56].

Для детальнішого опису стратегій маркетингу згрупуємо дані та представимо класифікацію у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Класифікація маркетингових стратегій

| Ознаки   | Вид                                    |
|--|--|
| Залежно від джерела конкурентної переваги                | стратегія низьких витрат               |
|  | стратегія диференціації                |
|  | стратегія оптимальних витрат           |
| Залежно від стадії життєвого циклу ринку                 | стратегія на ринку в стадії формування |
|  | стратегія на ринку в стадії зростання  |
|  | стратегія на ринку в стадії зрілості   |
|  | стратегія на ринку в стадії спаду      |
| Залежно від ринкової позиції підприємницької організації | стратегія лідера                       |
|  | стратегія претендента                  |
|  | стратегія послідовника                 |
|  | стратегія мешканця ніші                |
|  | стратегія слабкої організації          |
|  | стратегія організації у стані кризи    |
| Залежно від стилю конкурентної активності                | стратегія захисту                      |
|  | стратегія наступу                      |
| За позиціонуванням                                       | стратегія позиціонування               |
| За елементами комплексу маркетингу .                     | товарна стратегія                      |
|  | цінова стратегія                       |
|  | стратегія збуту                        |

## Продовження таблиці 1.2

| Ознаки                                       | Вид   |
|--|---|
|  | стратегія комунікацій                               |
| За способом охоплення ринку                  | стратегія недиференційованого маркетингу            |
|  | стратегія диференційованого маркетингу              |
|  | Стратегія концентрованого маркетингу                |
| За характером спеціалізації                  | стратегія одно сегментної спеціалізації             |
|  | стратегія товарної спеціалізації                    |
|  | стратегія ринкової спеціалізації                    |
|  | стратегія селективної спеціалізації                 |
|  | стратегія повного охоплення ринку                   |
| За способом забезпечення зростання           | стратегія підвищення ефективності поточних операцій |
|  | стратегія глибокого проникнення на ринок            |
|  | стратегія розвитку ринку                            |
|  | стратегія розвитку товару                           |
| За способом утримання/зміни позицій на ринку | стратегія утримання існуючих позицій                |
|  | стратегія реструктуризації                          |
|  | стратегія відновлення                               |
| За способом скорочення                       | стратегія «збирання врожаю»                         |
|  | стратегія продажу/ліквідації                        |

Існує велика класифікація маркетингових стратегій, через це можна зробити висновок, що підприємство може застосовувати не одну, а декілька стратегій одночасно. Це дає змогу ефективніше функціонувати та враховувати всі фактори, які на нього впливають.

Отже, «маркетингові стратегії» є багатограним та цікавим поняттям. Не замислюючись над етапами формування стратегії, можна помилково вважати, що це дуже швидкий процес, який не займає багато часу та зусиль. Однак, проаналізувавши дане питання, стає зрозуміло, що це важливий

процес, без якого підприємство не зможе досягати поставлених цілей та бути лідером на ринку.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства, у загальному розумінні, визначається забезпеченням виробничого процесу за всіма видами ресурсів, зниженням витрат на маркетинг і нарощенням обсягів реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг. Однак обґрунтування оцінки ефективності маркетингової діяльності науковцями здійснюється по-різному.

Аналізувати ефективність маркетингової стратегії раціонально за допомогою розрахунку динаміки показників, що характеризують результати економічної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність, а саме:

- частка прибутку від діяльності підприємства;
- обсяги збуту продукції;
- частка ринку;
- обсяг попиту на продукцію підприємства;
- витрати на маркетинг;
- коефіцієнт конкурентоспроможності [43, с. 61].

Необхідно узагальнити та сформулювати систему кількісних показників, що дозволяють оцінити ефективність маркетингової стратегії та презентувати їх в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Узагальнений перелік основних показників  
оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства**

| Назва показника                 | Формула розрахунку   | Зміст   |
|---------------------------------|--|---|
| Коефіцієнт маркетингових витрат | $Z = \frac{\sum z_i}{V}$ <p>де <math>z_i</math> – витрати на маркетингові заходи, тис. грн.;</p> | Характеризує активність маркетингової діяльності підприємства |

## Продовження таблиці 1.3

| Назва показника   | Формула розрахунку   | Зміст  |
|---|--|--|
|   | $V$ – обсяг реалізованих товарів/наданих послуг з урахуванням маркетингових заходів.   |  |
| Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат                  | $K_e = \frac{\Delta V_n}{\Delta z_u}$ де $\Delta V_n$ – приріст обсягу наданих послуг за рахунок маркетингових заходів $u$ ;<br>$\Delta z_u$ – приріст маркетингових витрат, тис грн.  | Дозволяє оцінити вплив величини маркетингових витрат (зокрема, рекламних) на зміну обсягів реалізації послуг. Якщо $K_e < 1$ , то доцільно припинити вкладання коштів у рекламу. |
| Прибуток у розрахунку на одного залученого покупця, тис. грн. | $P_c = \frac{\Delta ЧП}{\Delta C_b}$ де $\Delta ЧП$ – приріст чистого прибутку, тис. грн.;<br>$\Delta C_b$ – приріст кількості споживачів, які придбали продукти підприємства $b$ за рахунок маркетингових заходів, осіб   | Характеризує надходження додаткового прибутку за рахунок залученого одного споживача завдяки маркетинговим заходам   |
| Чиста рентабельність, %                                       | $R_{\text{товару}} = \frac{ЧД}{ЧП} \times 100\%$ де $ЧД$ – чистий дохід від реалізації товарів чи послуг, тис. грн.;<br>$ЧП$ – прибуток від реалізації товарів чи послуг, тис. грн.  | Показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого)..                             |
| Темп приросту наданих послуг/реалізованих товарів, %          | $T = \frac{(V_n^u - V_b)}{V_b} \times 100\%$ де $V_b$ – значення обсягу наданих послуг/реалізованих товарів без урахування маркетингових заходів, тис. грн.;<br>$V_n^u$ – значення обсягу наданих послуг/реалізованих товарів з урахуванням маркетингових заходів, тис. грн. | Характеризує нарощування обсягів наданих послуг/реалізованих товарів за рахунок маркетингових заходів.   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Рентабельність<br>інвестицій у<br>маркетинг, % | $ROMI = \frac{\Delta \text{ЧП}}{\Delta Z_u}$ | Характеризує ефективність маркетингових витрат та приріст чистого прибутку за рахунок вкладання кожної додаткової грошової одиниці на маркетингові заходи. |
|--|--|--|

Також варто звернути увагу на підхід, що знаходить своє віддзеркалення в дослідженнях В. П. Савчука. Відповідно до даного підходу в сучасних умовах господарювання універсальним та узагальнюючим показником ефективності не лише маркетингової, а й усієї діяльності компанії, постає вартість бізнесу (вартість капіталу) як результативний показник дохідності та прибутковості компанії. Вчений концентрує увагу на тому, що саме цей показник повинен бути головним при оцінюванні ефективності як маркетингової стратегії в цілому, так і окремих маркетингових заходів, рішень і програм.

Серед американських топ-менеджерів найбільшої популярності при визначенні ефективності маркетингової стратегії набувають такі показники, як: обсяг продажу та прибуток. Але показник обсягу продажу для визначення ефективності маркетингової стратегії можна застосовувати лише в умовах зростаючого ринку, коли збільшення показника є вищим від значення зростаючого ринку [27, с. 32].

Щодо прибутковості, то думку американських топ-менеджерів поділяють і українські науковці (Є. В. Савельєв, С. І. Чоботар, Д. А. Штефаніч), які критерій прибутковості відносять як в цілому до всього комплексу маркетингової діяльності, так і до окремих маркетингових заходів [15, с. 111].

Отже, аналіз перерахованих підходів дає змогу зробити висновок про те, що переважна більшість зарубіжних і вітчизняних науковців здійснюють оцінку ефективності маркетингової стратегії за допомогою якісних та абсолютних показників. Проте єдиного універсального підходу щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності серед науковців не існує.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ФОП «КОЖУШКО С.М.»

#### 2.1. Дослідження маркетингового середовища ФОП «Кожушко С.М.»

Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано від інших суб'єктів чи сил, а під впливом найрізноманітніших факторів, які утворюють маркетингове середовище.

Стратегія підприємства – це комплекс довгострокових дій, які націлені на вирішення поставлених стратегічних цілей, а маркетингова стратегія – це раціональна, логічна структура, яка використовується для вирішення маркетингових завдань. До її складу входять стратегії щодо ринків, товарів та послуг, цін на продукцію, їхню реалізацію та просування [11, с. 46].

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль [30, с. 52].

Об'єктом дослідження даної роботи є ФОП «Кожушко С.М.», а саме «Бізон». Це магазин, який продає сучасне туристичне спорядження.

Останнім часом в Україні простежується тенденція збільшення уваги до туристичного спорядження. Однією із причин є активний розвиток у сфері туризму.

Проте при зменшенні обсягів роздрібного продажу туристичних товарів має роль зміна макроекономічних показників. Так як туристичне спорядження не є товаром першої необхідності, то при зменшенні купівельної спроможності ця ніша рідше привертає увагу покупців.

Проаналізуємо зміну цих макроекономічних показників за період 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### Динаміка макроекономічних показників в Україні за 2017-2019 рр.

| Показники                    | 2015р. | 2016р. | Відхилення<br>2016 р. до<br>2015 р. | 2016р. | 2017р. | Відхилення<br>2017 р. до<br>2016 р. |
|------------------------------|--------|--------|-------------------------------------|--------|--------|-------------------------------------|
| Рівень інфляції, %           | 3.10   | 0.90   | - 334%                              | 0.90   | 1.10   | 18%                                 |
| Рівень безробіття, %         | 9.5    | 9.7    | 2%                                  | 9.7    | 9.7    | -                                   |
| Середня заробітна плата, грн | 3998,0 | 4885,0 | 18%                                 | 4885,0 | 6840,0 | 28,5%                               |
| Індекс споживчих цін, %      | 103.1  | 100.9  | -2.2%                               | 100.9  | 101.1  | 0.2%                                |

Отже, виходячи з вищенаведених даних, можна зробити висновок, що економічне становище в 2019 році в Україні покращилось, що сприятливо впливає на підприємство. Збільшилась середня заробітна плата і порівняно з 2017 роком зменшився рівень інфляції, що говорить про збільшення купівельної спроможності населення, однак рівень безробіття протягом останніх трьох років майже не зазнає змін.

Одним із важливих чинників для ФОП «Кожушко С.М.» є стабільність національної валюти. Так як більшість імпортерів закордоном і розраховуються іноземною валютою, а саме доларами та євро, то від зміни курсу валют підприємство має ризик втратити значну суму коштів на різниці курсу.

Станом на січень 2018 р. курс долара відносно гривні в Україні становив 28,2 грн, а в січень 2017 – 27,19 грн.

Для підприємства така нестабільна ситуація несе за собою ризиковані ситуації, так як підписуючи контракт на поставку товару фірма розраховує ціни відносно курсу валют, що є на даний час і не може прорахувати як може змінитись ситуація.

Причина вибору даного підприємства є досвід та довге існування на ринку туристичних товарів, імпорт якісних та відомих товарів. Однак на ринку існують магазини, які мають більше переваг і які ведуть активну боротьбу за місце на ринку.

Наступним важливим компонентом при формуванні маркетингової стратегії є конкурентна діяльність.

Конкуренти ФОП «Кожушко С.М.»:

- «Команда ЕКС»
- «Горгани»
- «Екстрем Стайл»
- «Ель Капітан»
- «Спортмастер»
- «Decathlon»
- «Вершина»
- «Кайнозой»
- Velmat
- Мандрівник
- Мультиспорт

Отже, на ринку туристичних товарів представлено багато підприємств. На діяльність ФОП «Кожушко С.М.» впливають не тільки виробники брендового туристичного спорядження, але й виробники товарів масмаркету, адже ціна даних товарів є нижчою, що в свою чергу є привабливим для споживачів.

Однак, за ціновою політикою та напрямком діяльності найбільшими конкурентами для магазину туристичного спорядження «Бізон» є «Команда

ЕКС», «Decathlon», «Спортмастер». Тому доцільно розглянути основних гравців ринку і представити результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні конкуренти ФОП «Кожушко С.М.»

| Підприємство  | Кількість брендів | Середній дохід/день, грн |
|---------------|-------------------|--------------------------|
| «Бізон»       | 82                | 48361                    |
| «Команда ЕКС» | 102               | 78931                    |
| «Decathlon»   | 451               | 681254                   |
| «Спортмастер» | 237               | 202302                   |

Отже, розглянемо діяльність кожного зазначеного підприємства у таблиці.

«Бізон» – це магазин, який розташований в місті Київ. Заснований він в 2004 році. На даний момент магазин нараховує 82 найменування туристичних товарів: намети, спальники, каремати, пальники і т.д. Товари, що продаються, відправляються поштою по всій Україні та світу.

«Команда ЕКС» – мережа магазинів, що продають туристичне спорядження, міські одяг та аксесуари. Вони імпортують велику кількість брендів туристичних товарів і налічують в асортименті понад 100 видів туристичних марок. Імпортуються з 12 країн. Найбільш відомі бренди: Fjallraven, Thermarest, Bestard, MSR.

«Decathlon» – французька компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і роздрібній торгівлі спортивними товарами для більш ніж вісімдесяти видів спорту. Станом на серпень 2018 року відкрито 1414 магазинів в 45 країнах світу. Налічує в асортименті понад 450 брендів.

«Спортмастер» – міжнародна багатоцільова група компаній, що спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі товарів для спорту, туризму і активного відпочинку категорій: спортивний одяг, взуття, інвентар. Має в

асортименті понад 230 брендів і є офіційним дистриб'ютором всесвітньо відомих брендів Columbia, Skechers, CAT і інших.

Можемо зробити висновок, що ФОП «Кожушко С.М.» має в асортименті найменшу кількість брендів і тому має найгірше положення серед представлених конкурентів. Найближчим конкурентом є «Decathlon».

Звичайно, на ринку функціонують і менші магазини, однак вони не є їхніми основними конкурентами. Тому підприємству необхідно внести зміни щодо збільшення асортименту, щоб мати змогу привернути увагу нових.

Отже, на ринок туристичних товарів впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Розуміємо, що найсуттєвіше на діяльність ФОП «Кожушко С.М.» із макросередовища впливають економічні чинники. Вони мають найбільші коливання та змінюються майже кожного дня. Існує високий ризик підприємству втратити кошти при нестабільному валютному курсу та при підвищенні податків. Звичайно, магазин має і інші загрози із зовні.

На ринку туристичних товарів існує високий бар'єр входу, тому конкурентів (порівняно з іншими галузями) небагато, проте вони охоплюють великі частки ринку і продукція реалізується у всіх туристичних мережах.

## 2.2. Дослідження та визначення ефективності формування маркетингової стратегії ФОП «Кожушко С.М.»

Ефективність діяльності кожного підприємства прямо пов'язана з ефективною організацією структури управління, у тому числі і маркетингу.

Щоб краще ознайомитися із підприємством необхідно, в першу чергу, розглянути його організаційну структуру (рис.2.1.)

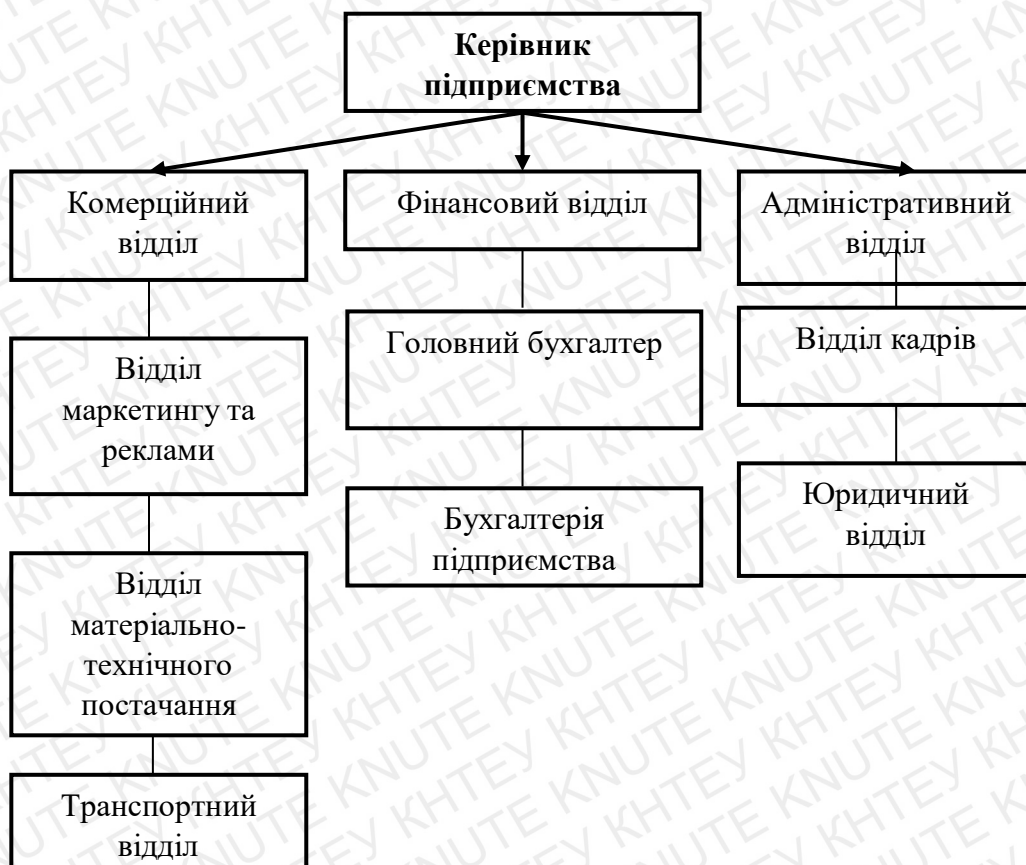


Рис. 2.1 Організаційна структура ФОП «Кожушко С.М.»

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

Служба маркетингу магазину ФОП «Кожушко С.М.» виконує наступні функції та задачі (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Функції і задачі служби маркетингу магазину ФОП «Кожушко С.М.»

| Функції                                       | Задачі   |
|---|--|
| 1. Формування ринкової стратегії підприємства | 1.1. Аналіз та прогнозування потреб та запитів.<br>1.2. Аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку.<br>1.3. Аналіз зв'язків із зовнішнім середовищем.<br>1.4. Аналіз та прогнозування якості та ресурсоемності аналогічних товарів-конкурентів.<br>1.6. Порівняльний аналіз та прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва конкурентів.  |
| 2. Реалізація концепції маркетинг-менеджменту | 2.1. Узгодження структури та змісту системи менеджменту підприємства.<br>2.2. Участь у проектуванні організаційної та виробничої структури підприємства.<br>2.3. Участь у розробці положень та інструкцій.<br>2.4. Вхідний маркетинговий контроль всієї нормативно-технічної документації, яка розробляється підприємством.<br>2.5. Розробка, узгодження та підтвердження у керівництва "Плану заходів по реалізації концепції". |

## Продовження таблиці 2.3.

| Функції                                  | Задачі  |
|--|---|
|  | <p>маркетинг-менеджменту в діяльності підприємства на період 2019 року”.</p> <p>2.6. Участь у аналізі зовнішньоекономічної діяльності.</p> <p>2.7. Узгодження цін на продукцію.</p> <p>2.8. Узгодження контрактів та договорів.</p> <p>2.9. Участь в організації збуту.</p> |
| 3. Забезпечення маркетингових досліджень | <p>3.1. Удосконалення структури служби маркетингу.</p> <p>3.2. Інформаційне забезпечення досліджень.</p> <p>3.3. Кадрове забезпечення досліджень.</p> <p>3.4. Забезпечення внутрішніх та зовнішніх зв'язків служби маркетингу підприємства.</p>                             |

Після розгляду структури та статуту ФОП «Кожушко С.М.» проведемо огляд динаміки основних економічних показників розвитку даного підприємства, використовуючи такі форми фінансової звітності, як ф.1 «Баланс підприємства» та ф.2 «Звіт про фінансовий результат» у табл. 2.4. Дані беремо за три роки.



Таблиця 2.4

## Забезпечення ресурсами магазин ФООП «Кожушко С.М.», тис. грн.

| №  | Назва показника   | Роки   |        |       | Відхилення |        |
|----|---|--------|--------|-------|------------|--------|
|    |   | 2005   | 2006   | 2007  | 2005       | 2006   |
| 1  | Матеріальні запаси  | 34     | 31,4   | 16,1  | (17,9)     | (15,3) |
| 2  | Основні засоби  | 46,2   | 98,8   | 142,6 | 96,4       | 43,8   |
| 3  | Оборотні активи   | 270,8  | 87,0   | 112,2 | (158,6)    | 26,5   |
| 4  | Власний капітал   | 30,9   | 85,7   | 121,3 | 90,4       | 35,6   |
| 5  | Залучений капітал   | 286,1  | 100,1  | 135,3 | (150,8)    | 35,2   |
| 6  | Дохід (виручка) від реалізації (товарів, послуг)            | 1622,1 | 1902,6 | -     | -          | -      |
| 7  | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг) | 1351,8 | 1585,5 | -     | -          | -      |
| 8  | Чистий прибуток (збиток)                                    | 54,8   | 35,6   | -     | -          | -      |
| 9  | Рентабельність, %   | 0,01   | 0,01   | -     | -          | -      |
| 10 | Коефіцієнт загальної ліквідності                            | 0,946  | 0,869  | 0,918 | (0,028)    | 0,049  |
| 11 | Коефіцієнт швидкої ліквідності                              | 0,827  | 0,555  | 0,787 | (0,04)     | 0,232  |
| 12 | Коефіцієнт автономії  | 0,09   | 0,461  | 0,472 | 0,382      | 0,011  |

## Продовження таблиці 2.4

|    | Назва показника  | Роки |       |       | Відхилення |         |
|----|--|------|-------|-------|------------|---------|
|    |  | 2017 | 2018  | 2019  | 2017       | 2018    |
| 13 | Коефіцієнт фінансової стійкості                          | 0,90 | 0,538 | 0,527 | (0,37)     | (0,011) |
| 14 | Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу | 9    | 1,1   | 1,1   | (7,9)      | 0       |

Аналізуючи табл.2.4 видно, що більшість показників мають тенденцію зростання. Так, порівнюючи 2019 рік з 2017 та 2018 роками матеріальні запаси у 2017 році зменшились на 17,9 тис. грн. та 15,3 тис.грн. відповідно, основні засоби збільшилися на суму 96,4 тис. грн. та 43,8 тис. грн. Збільшення суми основних засобів відбувається в результаті їх оновлення.

Оборотні активи підприємства в 2019 році складають 112,2 тис. грн.

Порівнюючи цей рік, тобто 2019, із 2017 та 2018 роком, прослідковується зменшення оборотних активів на суму 158,6 тис. грн., а потім збільшення даної суми на 25,6 тис. грн.

Проаналізувавши фінансові ресурси підприємства, тобто власний і залучений капітал, можна сказати, що вони порівнюючи 2019 рік з 2017 і 2018 роками зменшились на суму 60,4 тис. грн. $(90,4-150,8 = -60,4)$  та збільшилися на 70,8 тис. грн. $(35,6 + 35,2=70,8)$  відповідно.

З даних табл. 2.1 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності в 2019 році зменшується порівняно з 2017 роком на 0,028 грн., проте порівнюючи із 2018 роком збільшується на 0,049 грн. Це означає, що на кожну одну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має в 2017 році 0,946 грн. поточних активів, в 2018 році – 0,869 грн., а в 2019 році – 0,918 грн. поточних

активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також спочатку зменшується, а потім збільшується і це свідчить про те, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство має 0,82 грн. ліквідних активів в 2017 році, в 2018 році воно має 0,55 грн. ліквідних активів та в 2018 році – 0,78 грн.

Згідно коефіцієнта автономії та фінансової стійкості про підприємство, що аналізується говорять як про те, яке є фінансово стійким.

Всі стратегічні рішення, які приймає підприємство по комплексу маркетингу, а також процесу управління маркетингу, є наслідком впливу зовнішнього маркетингового середовища та кон'юнктури.

Кон'юнктуру ринку треба вивчати та прогнозувати. Продуктом цих умов маркетингу є прогноз ситуацій на ринку, різний по строкам та ступеню достовірності. Оперативно реагуючи на змінну кон'юнктуру та використовуючи результати короткострокових прогнозів, маркетинг намагається передбачити довгострокові, перспективні тенденції, загальну направленість ринкового світу [25, с. 42].

При цьому маркетинг, з однієї сторони, уважно слідкує за конкурентами на ринку, виявляє їх переваги та слабкості, а з другої – прогнозує конкурентоспроможність свого виробництва та товару. Виходячи з аналізу, підприємство виявляє ту чи іншу стратегію маркетингу.

На торговельному підприємстві ФОП «Кожушко С.М.» протягом аналізованого періоду спостерігалось стабільне та значне зменшення як загального рівня витрат продажу, так і в розрізі окремих статей витрат. Це пояснюється наявністю в організаційній структурі управління торговельного підприємства функціональних підрозділів, які здійснюють організацію, планування та контроль торговельної і маркетингової її діяльності.

На сучасному етапі переходу до ринкових відносин в нашій країні стимулювання підвищення ефективності збуту продукції починає грати важливу роль для успішної діяльності будь-якого підприємства.

Збільшена конкуренція вимушує підприємства – йти на великі поступки як споживачам і посередникам в збуті своєї продукції, так і постачальникам

сировини для свого підприємства за допомогою стимулювання всього процесу продажу.

Крім того, об'єктивним чинником зростання ролі підвищення ефективності, є те, що ефективність реклами знижується через витрати і рекламну тісноту, що ростуть, в засобах масової інформації. Тому все більше число підприємств вдається до стимулювання збуту, як до засобу, який може ефективно підтримати рекламну кампанію.

Вдосконалення збутової діяльності має багатоцільову спрямованість. Вибір мети залежить від об'єкту майбутньої дії. Існує декілька типів цільових аудиторій:

Споживач: він, безумовно, володіє найбільшою значущістю, і вся політика маркетингу зводиться до дії саме на споживача. Широкий спектр прийомів стимулювання продажів був створений з єдиною метою – найефективнішим чином привернути споживача і задовольнити його запити.

Споживачу був відданий пріоритет, оскільки всі інші об'єкти є лише посередниками і дія на них виявляється для посилення дії на споживача. Цілі стимулювання, зверненого до споживача, зводяться до наступного:

- збільшити число покупців;
- збільшити кількість товару, купленого одним і тим же покупцем;
- не допущення погіршення, а по можливості і підвищення задоволення споживачами якістю продукції, що купується.

У ФОП «Кожушко С.М.» існують три такі цілі стимулювання збуту:

Стратегічні:

- 1) збільшити число споживачів;
- 2) підвищити кількість товару купується кожним споживачем;
- 3) поживити інтерес до товару з боку клієнтури;
- 4) збільшити оборот до показників, намічених в плані маркетингу;
- 5) виконати показники плану продажів.

Специфічні:

- 1) прискорити продаж найвигіднішого товару;

- 2) підвищити оборотність якого-небудь товару;
- 3) позбутися зайвих запасів (затоварювання);
- 4) надати протидію виниклим конкурентам;
- 5) поживити продаж товару, збут якого переживає застій.

Разові:

- 1) отримати вигоду з щорічних подій
- 2) скористатися якою-небудь окремою сприятливою можливістю (роковини фірми, створення нового магазину і т.д.);
- 3) підтримати рекламну кампанію.

Проаналізуємо ефективність стратегії. Проведемо стратегічну оцінку підприємства та представимо її табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Стратегічна оцінка підприємства

| Показник                        | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення |
|---------------------------------|----------|----------|------------|
| Управління підприємством:       | 3,25     | 3,5      | +0,25      |
| Структура підприємства          | 3,0      | 3,0      | 0          |
| Корпоративна культура           | 3,5      | 4,0      | +0,5       |
| Ресурси:                        | 3        | 3,33     | +0,33      |
| Комунікації                     | 2,0      | 2,5      | +0,5       |
| Технології                      | 4,0      | 4,0      | 0          |
| Персонал                        | 3,0      | 3,5      | +0,5       |
| Знання:                         | 4,17     | 4,0      | -0,17      |
| Знання клієнтів                 | 4,0      | 4,0      | 0          |
| Знання конкурентів              | 4,0      | 4,0      | 0          |
| Знання галузі                   | 4,5      | 4,0      | -0,5       |
| Маркетингова стратегія          | 2,5      | 3,5      | +1         |
| Стратегічна оцінка підприємства | 3,23     | 3,58     | +0,35      |

Розрахуємо стратегічну оцінку підприємства за формулою:

$$\text{СОП} = \frac{\text{УП} + \text{Р} + \text{З} + \text{МС}}{n} \quad (2.1)$$

де СОП – стратегічна оцінка підприємства;

УП – управління підприємством;

Р – ресурси підприємства;

З – знання;

МС – маркетингова стратегія підприємства;

n – кількість показників.

Управління підприємством розраховується за наступною формулою:

$$\text{УП} = \frac{\text{СП} + \text{Кк}}{n} \quad (2.2)$$

де СП – структура підприємства;

Кк – корпоративна культура.

Ресурси підприємства необхідно розраховувати за формулою:

$$\text{Р} = \frac{\text{К} + \text{Т} + \text{П}}{n} \quad (2.3)$$

де К – комунікації підприємства;

Т – технології підприємства;

П – персонал підприємства.

Показник знання потрібно розраховувати за наступною формулою:

$$\text{З} = \frac{\text{Зк} + \text{Зкон} + \text{Зг}}{n} \quad (2.4)$$

де Зк – знання клієнтів;

Зкон – знання конкурентів;

Зг – знання галузі.

Отже, після проведення обрахунків та занесення їх у таблицю, ми отримали підсумкову стратегічну оцінку підприємству 0,35, яка має позитивну тенденцію зростання. Хоча вона залишилась невисокою, але

стратегію можна вважати ефективною.

Оцінки по розділах істотно розрізняються, що свідчить про незбалансованість стратегії. Цього року оцінка розділів залишили такі ж тенденції, хоча значення зазнали змін. Провівши стратегічну оцінку підприємства, ми можемо зробити висновок, що стратегія обрана вірно. Однак, щоб впевнитись в цьому необхідно провести ще деякі аналізи.

Вважаємо, потрібно провести SWOT – аналіз. Це дасть можливість визначити сильні та слабкі сторони, виявити можливості та загрози. Проаналізуємо, який вплив на підприємство має зовнішнє середовище. Результати представимо в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

#### **Аналіз можливостей та загроз ФЛП «Кожушко С.М.»**

Отже, ми сформувавши загрози та можливості, які на думку робітників, найактуальніші на даний момент.

Ступінь важливості кожного чинника розраховується за формулою:

$$C = B \times P \quad (2.5)$$

де, B – експертна бальна оцінка;

P – вага даного фактора.

Проаналізуємо, які сильні та слабкі сторони має ФЛП «Кожушко С.М.». Результати представимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз сильних та слабких сторін ФОП «Кожушко С.М.»

| Фактори             | Вага  | Команда ЕКС |       | Decathlon |       | Бізон |       | Абсолютна конкурентна сила<br>С абс |
|---------------------|-------|-------------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
|                     |       | Р           | С     | Р         | С     | Р     | С     |                                     |
| Якість товару       | 0,20  | 9           | 1,    | 10        | 2     | 9     | 1,8   | -0,2                                |
| Широта асортименту  | 0,20  | 10          | 2     | 9         | 1,6   | 8     | 1,6   | -0,4                                |
| Прийнятність цін    | 0,25  | 6           | 1,5   | 8         | 2     | 10    | 2,5   | +0,5                                |
| Відомість ТМ        | 0,15  | 10          | 1,5   | 9         | 1,35  | 9     | 1,35  | -0,15                               |
| Відомість реклами   | 0,075 | 9           | 0,675 | 9         | 0,675 | 5     | 0,375 | -0,3                                |
| Широта мережі збуту | 0,125 | 10          | 1,25  | 10        | 1,25  | 9     | 1,125 | -0,1                                |
| Конкурентна сила    | 1     |             | 8,725 |           | 8,675 |       | 8,35  | -0,65                               |

«Звичайна» конкурентна сила визначається за формулою:

$$C = \sum P \times B \quad (2.6)$$

де B - відносна вагомість фактору;

P - оцінка в балах *i*-го фактора конкурентоспроможності.

«Абсолютну» конкурентну силу знаходять шляхом зіставлення оцінок даної фірми і її найбільш небезпечного конкурента:

$$C_{\text{абс}} = \sum C_i - C_m \quad (2.7)$$

де, C<sub>m</sub> - найвища оцінка серед усіх конкурентів по *i*-му фактору.

Отже, дослідивши наявні сильні та слабкі сторони ФОП «Кожушко С.М.», можна зробити висновок, що у магазині найбільшою слабкістю на



підприємстві є вузький асортимент та відсутність чіткої комунікаційної політики.

Складемо матрицю ймовірності використання можливостей і реалізації загроз та представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Матриця ймовірності використання можливостей і реалізації загроз**

|   |  |
|---|--|
| <p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення вартості сировини (5,4)</li> <li>• Поява нових технологій виробництва (2,2)</li> </ul> | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення платоспроможності (-6,7)</li> <li>• Збільшення популярності здорового способу життя (-4,9)</li> <li>• Збільшення акцизного податку (-5,2)</li> </ul> |
| <p>Сили</p> <p>Прийнятність цін (+0,5)</p>  | <p>Слабкості</p> <p>Якість товару (-0,2)</p> <p>Широта асортименту (-0,4)</p> <p>Відомість ТМ (-0,1)</p> <p>Відомість реклами (-0,3)</p> <p>Широта мережі збуту (-0,1)</p>   |

Із проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має більше загроз, ніж можливостей та слабкості переважають над сильними сторонами. Проаналізувавши можливості та загрози, які мають вплив на підприємство та вивчивши сильні та слабкі сторони ФОП «Кожушко С.М.», зробимо висновки щодо ефективності обраної стратегії та запропонуємо заходи, які можна вжити для покращення ситуації. Представимо результати в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Результати SWOT-аналізу

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення вартості товарів ( 5,4)</li> <li>• Поява нових брендів ( 2,2)</li> </ul> | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення платоспроможності (-6,7)</li> <li>• Зменшення популярності туризму(-4,9)</li> <li>• Зменшення українського виробництва (-5,2)</li> </ul> |
| <p>Сили</p> <p>Прийнятність цін (+0,5)</p>  | <p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>  | <p>Поле ST («Максі-Міні»)</p>  |
| <p>Слабкості</p> <p>Якість товару (-0,2)</p> <p>Широта асортименту (-0,4)</p> <p>Відомість ТМ (-0,1)</p> <p>Відомість реклами (-0,3)</p> <p>Широта мережі збуту (0,1)</p> | <p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>   | <p>Поле WT («Міні-Міні») стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз</p>   |

Провівши SWOT – аналіз, ми можемо зробити висновок, що підприємство має проблеми з комунікаційною політикою, що має значний вплив на розвиток підприємства. Тому ФОП «Кожушко С.М.» має звернути увагу на даний показник та змінити дану ситуацію.

ФОП «Кожушко С.М.» потрібно мінімізувати слабкі сторони, які наявні на підприємстві, виділити та розвивати сильні сторони, які дають можливість заводу ефективно функціонувати.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «КОЖУШКО С.М.»

### 3.1 Удосконалення інформаційного забезпечення на ФОП «Кожушко С.М.»

Інформаційне забезпечення на підприємстві відіграє важливу роль, адже від правильного групування даних залежить ефективність функціонування всіх ланок магазину.

Маркетинговим відділом ФОП «Кожушко С.М.» було створено банк маркетингової інформації, який доповнюється працівниками всіх підрозділів. Однак доступ до даних мають не всі співробітники, через що виникають проблеми із своєчасним оновленням інформації, які в свою чергу впливають на робочі процеси.

Основною причиною затримки є те, що інформатизація підприємства потребує значних фінансових вкладень на закупівлю необхідної кількості комп'ютерної техніки, інформаційних продуктів та організацію робочого місця працівників. На мою думку, необхідно покращити процес інформаційного забезпечення ФОП «Кожушко С.М.».

Діяльність підприємства розподіляється по структурним підрозділам, робота яких безпосередньо пов'язана між собою. Тому постає гостра необхідність кожного відділу тісно співпрацювати.

Основною проблемою ФОП «Кожушко С.М.» є те, що виробничі підрозділи не є відкритою інформаційною системою. Через це виникають труднощі між головними підрозділами підприємства.

Тому необхідно покращити зв'язок складського відділу зі збутовим. Отримавши завчасно інформацію про планові витрати, персонал вказаного

відділу починатиме формувати замовлення задовго до приїзду клієнта і не буде витрачати час на пошук товару.

Також відбуваються затримки на складі під час прийому поставань. Не отримавши вчасно інформацію про планові терміни та об'єми закупівель від відділу поставання, працівники не встигають підготувати складські приміщення до відвантаження нової продукції. Тому втрачається час на прийом товару та його перестановку.

Втрата робочого часу на операції, які можна уникнути, призводить до необхідності розширення штату працівників. Звичайно даний захід потребує додаткових витрат, що в свою чергу призводить до збільшення ціни на туристичні товари.

На нашу думку, для покращення роботи складських приміщень необхідно впровадити на підприємство систему управління складом.

Система управління складом – апаратно-програмні системи, які автоматизують складські операції та підвищують керованість складського господарства.

Ми пропонуємо використовувати програмне забезпечення компанії «УкрСклад», що спеціалізується на продажі програм та їх впровадженні.

В результаті впровадження даної програмної системи підприємство матиме змогу:

- організувати ефективне розміщення та зберігання продукції;
- покращити процес прийому та відвантаження продукції;
- прискорити підготовку відвантажень;
- усунути письмове ведення документації;
- покращити якість роботи персоналу, які працюють на складі;
- оптимізувати процес отримання інформації про кількість та розташування продукції;
- мінімізувати роботи по інвентаризації складу;
- покращити ефективність використання площі складського приміщення.

Як було вказано раніше однією із найбільших проблем підприємства є недостатній доступ до інформаційного забезпечення всіх співробітників підприємства. Основною причиною є те, що на підприємстві не запроваджено системи електронного документообігу.

Тому, на нашу думку, доцільно буде ввести на підприємство систему, яка матиме змогу підтримувати життєвий цикл управління документами від підготовки проектів до їх зберігання в електронному вигляді.

Однією із найпопулярніших систем є платформа FossDoc – це система електронного документообігу, яка використовується для автоматизації бізнес – процесів, управління інформаційними ресурсами підприємства, використовується, як метод для підвищення ефективності роботи підприємства, яка побудована на платформі UnityBase.

Завдяки даній системі ФОП «Кожушко С.М.» матиме змогу вирішити наступні задачі:

- підвищити прозорість процесів розробки та обробки документів з можливістю контролю їх виконання на будь-якому етапі;
- зменшити термін підготовки та виконання документів;
- мінімізувати кількість «втрачених» документів;
- створити та автоматизувати підтримку бази нормативних документів;
- підвищити безпеку корпоративної інформації;
- виключити витрати на канцелярські товари.

Використання системи електронного документообігу дасть змогу не тільки вчасно здійснювати обмін між відділами, а й підвищити швидкість обробки документів та завчасно інформувати керівництво про стан документів та хід їх обробки.

Розрахуємо вартість впровадження перелічених програмних систем та представимо ці дані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Вартість впровадження інформаційного забезпечення на ФОП  
«Кожушко С.М.»**

| Програма  | Вартість  |
|---|-----------|
| «УкрСклад»  | 3995 грн  |
| Супровід програмного забезпечення «FossDoc» та надання пакетів оновлень | 32695 грн |
| Всього  | 36690 грн |

Для впровадження даних програмних систем підприємству необхідно витратити значну суму коштів. Однак, завдяки покращенню інформаційної системи, підприємство матиме можливість економити час на виконання певних функцій, проводити ретельний аналіз споживачів та нагадувати їм про свою продукцію. В результаті ФОП «Кожушко С.М.» не тільки покращить свої економічні результати діяльності, а й підвищить рівень лояльності споживачів.

### **3.2. Вибір маркетингової стратегії підприємства та визначення ефективності запропонованих заходів**

Провівши аналіз наявної маркетингової стратегії ФОП «Кожушко С.М.» ми визначили, що вона хоч є конкурентоспроможною, але потребує деяких змін.

Незважаючи на те, що на підприємстві використовуються інструменти комунікаційної політики, споживачі ознайомлені не з усіма товарами, що виготовляються заводом.

Комунікаційні заходи ФОП «Кожушко С.М.» націлені на просування туристичного спорядження, однак інші товари залишились без уваги. На нашу думку, це є великою помилкою, адже в портфелі брендів залишились товари, яким ці заходи необхідні.

До цих товарів потрапили:

- верхній одяг
- гірськолижне спорядження
- спортивні товари
- аксесуари
- альпіністське спорядження

Цільовою аудиторією є особи:

- віком від 13 до 70 років;
- проживають в місті;
- туристи, керівники, менеджери, студенти та інші;
- мають середню та вище середньої освіти;
- з середнім та вище середнього рівнем доходу;

На нашу думку, для рекламування даних товару доцільно використовувати рекламу в інтернеті, а саме медійну рекламу.

Рекламне повідомлення необхідно у соціальних мережах – Instagram, Facebook, TikTok;

Отже, зацікавлені споживачі, натиснувши на рекламне повідомлення перейдуть відразу на сторінку, де матимуть змогу ознайомитись з ціною товару, його характеристиками, фурнітурою та якістю. Покупець може відразу здійснити купівлю товарів, написавши менеджеру сторінки у соц. мережі.

Користуючись даними підприємства «Two Steps Outdoor» розрахуємо вартість розміщення рекламної кампанії та представимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Вартість розміщення реклами товарів

| Розмір            | Назва вулиці                           | Вартість розміщення 1 місяць, грн | Термін   | Загальна вартість, грн |
|-------------------|--|-----------------------------------|----------|------------------------|
| 3*6               | Місто Київ, вул. Саксаганського 12     | 10500                             | 3 місяці | 31500                  |
| 3*6               | Місто Бориспіль, вул. Лесі Українки 65 | 6500                              | 3 місяці | 19500                  |
| 3*6               | Місто Ірпінь, вул. Вербицького 38      | 4000                              | 3 місяці | 12000                  |
| Загальна вартість |  |                                   |          | 63000                  |

Вважаємо, що глобальний ринок туризму стає гендерно нейтральним. В українську культуру приходять нові тенденції, альтернативні способи подорожей. Походи більше не асоціюються з антисанітарією і важким наплічником, і існує безліч варіантів легкої подорожі в гори.

Отже, під час аналізу маркетингової діяльності підприємства ми виявили, що підприємство має недостатньо розвинену комунікаційну політику. Тому ми запропонували ряд заходів, які допоможуть її покращити. Насамперед, підприємству необхідно проінформувати споживачів про товари свого портфелю.



### Комунікаційні інструменти, що використовуються до заінтересованих груп

| Заінтересовані групи           | Інструменти комунікацій та частота   |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Персонал                       | Досліджування, опитування            |
|                                | Співпраця з профспілкою              |
| Місцева громада                | Зустрічі, пряма комунікація, проекти |
|                                | Експерсії на виробництво             |
| Органи влади та ЗМІ            | Прес-релізи, коментарі               |
|                                | Представленість у керівних органах   |
|                                | Звітність                            |
|                                | Соціальні медіа                      |
| Партнери та фінансові установи | Офіційний веб-сайт                   |
|                                | Робочі зустрічі, презентації         |
|                                | Галузеві виставки                    |

Обізнаність споживачів дасть змогу покращити обсяг продажу даних виробів. Також ФОП «Кожушко С.М.» потрібно звернути увагу на покращення комунікаційних зв'язків з такими суб'єктами, як персонал, партнерами та фінансовими установами. Адже вони мають безпосередній вплив на результати діяльності підприємства.

Провівши аналіз маркетингових стратегій підприємства, ми вважаємо, що доцільно буде покращити інформаційне забезпечення ФОП «Кожушко С.М.» та удосконалити комунікаційну політику підприємства. Заходи, що можуть допомогти у вирішенні даних завдань були приведені в першому та другому підпункті даного розділу.

Тому доцільно буде визначити ефективність запропонованих заходів. Одним із показником, що оцінює ефективність маркетингових стратегій підприємства є рентабельність інвестицій у маркетинг, який розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{ЧП - Z_u}{Z_u}, \quad (3.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

Zu – витрати на маркетингові заходи.

Розрахуємо чи ефективна маркетингова діяльність підприємства на даний момент та спрогнозуємо, як зміниться ситуація після впровадження заходів, які були запропоновані. Розрахуємо коефіцієнт інвестицій у маркетинг ФОП «Кожушко С.М.» 2017 року :

$$ROMI = \frac{6493010 - 588091}{588091} = 10,04 \quad (3.2)$$

Отримані результати свідчать про те, що підприємство виділяє недостатньо коштів на маркетингові заходи. Тому більшість споживачів не проінформовані про товари заводу, незнайомлені з новинками.

Розрахуємо яке значення матиме ефективність витрат на маркетингові заходи в 2018 році, якщо підприємство не змінить своє ставлення до маркетингу, використовуючи формулу 3.1.

Для того, щоб перейти до обрахунку рентабельності інвестицій у маркетинг, нам необхідні знайти невідомі показники, а саме чистий прибуток та витрати на маркетингові заходи за 2018 рік. Щоб визначити розмір чистого прибутку в 2018 році ми розрахуємо плановий показник чистого прибутку, так як немає чіткої тенденції зміни показників чистого прибутку, то розрахуємо плановий показник методом ковзної середньої.

Методом ковзної середньої коректно застосовувати, коли спостерігаються коливання значень показника всередині динамічного ряду. Результати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Розрахунок планового чистого прибутку

| Показник             | Періоди (роки) |         |         |           |
|----------------------|----------------|---------|---------|-----------|
|                      | 2014           | 2015    | 2016    | 2017      |
| Чистий прибуток, грн | 6767471        | 6947515 | 6446833 | 6493010   |
| Згладжений ряд, грн  | -              | 6857493 | 6697174 | 6469921,5 |

|                                     |               |   |   |         |           |
|-------------------------------------|---------------|---|---|---------|-----------|
| Абсолютний<br>згладженим рядом, грн | приріст<br>за | - | - | -160319 | -227252,5 |
|-------------------------------------|---------------|---|---|---------|-----------|

Абсолютний приріст за згладженим рядом (АП) розраховується за такою формулою:

$$АП_3 = ЗР_{3в} \cdot -ЗР_м \quad (3.4)$$

Середній абсолютний приріст (АПс) за згладженим рядом (середнє арифметичне згладженого ряду) розраховується:

$$АП_с = (АП_{31} + АП_{32} + \dots + АП_{3n}) / n \quad (3.5)$$

Середній абсолютний приріст чистого прибутку становитиме:

$$АП_с = ((-160319) + (-227252,5)) / 2 = -193785,75 \text{ грн}$$

Отже, у середньому щороку середній обсяг показника скорочувався на 193785,75 грн. Якщо припустити, що така тенденція збережеться і в майбутньому, плановий обсяг показника становитиме:

$$ЧП_{пл} = 6493010 + (-193785,75) = 6299224,25 \text{ грн.}$$

Після визначення чистого прибутку розраховуємо витрати на маркетингові заходи в 2018 році. Використовуватимемо метод ковзної середньої. Дані про витрати вказані в фінансовій звітності в статті «витрати на збут». Результати представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Розрахунок планового показника витрат на маркетингові заходи

| Показник                            | Періоди (роки) |        |          |          |         |
|-------------------------------------|----------------|--------|----------|----------|---------|
|                                     | 2014           | 2015   | 2016     | 2017     |         |
| Витрати на маркетинг, грн           | 732375         | 813103 | 594418   | 588091   |         |
| Згладжений ряд, грн                 | -              | 772739 | 703760,5 | 591254,5 |         |
| Абсолютний<br>згладженим рядом, грн | приріст<br>за  | -      | -        | -68978,5 | -112506 |

Середній абсолютний приріст чистого прибутку становитиме:

$$АП_с = ((-68978,5) + (-112506)) / 2 = -90742,25 \text{ грн}$$

Отже, у середньому щороку середній обсяг показника скорочувався на 90742,25 грн. Якщо припустити, що така тенденція збережеться і в майбутньому, плановий обсяг показника становитиме:

$$Z_{u_{пл}} = 588091 + (-90742,25) = 497348,75 \text{ грн.}$$

Знайшовши всі необхідні дані, розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій у маркетинг.

$$ROMI = \frac{6299224,25 - 497348,75}{497348,75} = 11,66$$

Отже, ФОП «Кожушко С.М.» не приділяє значної уваги маркетинговій діяльності. Однак, при оцінці ефективності інвестицій в маркетингові заходи було помічено тенденції до зменшення обсягу отримання прибутку. Тому підприємство повинне зробити висновки, щодо залежності результату діяльності від розвитку маркетингу, адже через несерйозне ставлення керівництва до відділу маркетингу та його вкладу в загальний результат, більшість споживачів неознайомлені з діяльністю підприємства.

Для впровадження запропонованих заходів підприємству необхідно виділити 257840 грн. Сума витрат в наступних періодах зменшиться, адже програмні забезпечення, загальна вартість яких становить 36690 грн. купуються одноразово, в подальшому підприємству необхідно буде лише оплачувати оновлення до даних систем. Тому ми додаємо необхідну суму коштів до наявних витрат на маркетинг.

$$Z_u = 497348,75 + 36690 = 534038,75 \text{ грн}$$

Для розрахунку коефіцієнта рентабельності маркетингових інвестицій ми будемо використовувати плановий показник чистого прибутку.

$$ROMI = \frac{6299224,25 - 534038,75}{534038,75} = 10,79$$

Отже, витрати на маркетинг збільшились, що в свою чергу призведе до збільшення чистого прибутку.

Розрахуємо, як змінюється чистий прибуток від зміни витрат на маркетинг, використовуючи формулу:

$$\Delta ЧП = \frac{Z_u}{ЧП} \quad (3.6)$$

Проаналізуємо дану залежність за останні 4 роки та представимо отримані результати в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Частка витрат на маркетинг в чистому прибутку

| Показник                                      | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Чистий прибуток                               | 6767471 | 6947515 | 6446833 | 6493010 |
| Витрати на маркетинг                          | 732375  | 813103  | 594418  | 588091  |
| Частка витрат на маркетинг у чистому прибутку | 0,11    | 0,12    | 0,0922  | 0,091   |

Розрахуємо середню частку витрат на маркетинг у чистому прибутку:

$$\overline{\text{Частка}} = \frac{0,11+0,12+0,0922+0,091}{4} = 0,103$$

Частка маркетингових витрат не змінює своє значення кардинально. Тому маючи отримані дані, ми можемо зробити висновок, що підприємство матиме чистий прибуток після впровадження пропозицій в розмірі:

$$\text{ЧП} = \frac{534038,75}{0,103} = 5184842,23 \text{ грн}$$

Отже, підприємству необхідно змінити своє ставлення до маркетингової діяльності. Адже, якщо почати рекламувати товари і застосовувати інші маркетингові заходи можна збільшити прибуток на 12,9%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова стратегія підприємства – це план дій, який націлений на збільшення попиту та досягнення максимального прибутку. Вона посідає одне з провідних місць в ієрархії стратегій підприємства.

Кожне підприємство, що діє в галузі туристичних послуг, користується маркетинговою стратегією очевидною або неочевидною. Така стратегія може розроблятися через процес планування результатів його діяльності або ж розгортатися приховано через діяльність різних відділів підприємства. Маючи свободу дій кожен підрозділ неминуче використовуватиме методи, продиктовані його професійною орієнтацією та стимулами.

Однак, для обрання необхідної маркетингової стратегії, підприємствам необхідно уважно проаналізувати всі фактори, які мають вплив на цей процес. Тому що недооцінивши важливість котрогось можна припустити фатальної помилки. Не замислюючись над етапами формування стратегії та вибору із наявних найбільш доречної, можна помилково вважати, що це дуже швидкий процес, який не займає багато часу та зусиль. Однак, дослідивши дане питання, починаєте розуміти, що це важливий процес, без якого підприємство не зможе досягати поставлених цілей та бути лідером на ринку.

Маркетингова стратегія представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання найбільш ефективним шляхом.

На ринок туристичних товарів впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Можна зробити висновок, що найсуттєвіший вплив на діяльність ФОП «Кожушко С.М.» із макросередовища мають економічні чинники. Вони мають найбільші коливання та змінюються майже кожного дня. Існує високий ризик підприємству втратити кошти при нестабільному валютному курсу та при підвищенні податків. Звичайно, підприємство має і інші загрози із зовні.

На ринку туристичних товарів існує високий бар'єр входу, тому конкурентів (порівняно з іншими галузями) небагато, проте вони охоплюють великі частки ринку і продукція реалізується у всіх торгівельних мережах. Тому для зайняття ідеального місця на карті стратегічних груп підприємству необхідно збільшити свій портфель та змінити стратегію просування.

Провівши обрахунки та занісши їх до таблиці ми отримали підсумкову стратегічну оцінку підприємству 0,35, яка має позитивну тенденцію зростання. Хоча вона залишилась невисокою, але стратегію можна вважати ефективною.

Оцінки по розділах істотно розрізняються, що свідчить про незбалансованість стратегії. Цього року оцінка розділів залишила такі ж тенденції, хоча значення зазнали змін.

Провівши SWOT – аналіз, ми можемо зробити висновок, що підприємство має проблеми з комунікаційною політикою, що має значний вплив на розвиток підприємства. Тому ФОП «Кожушко С.М.» має звернути увагу на даний показник та змінити дану ситуацію.

ФОП «Кожушко С.М.» може застосувати такі заходи, як покращення товарної політики, розроблення комунікаційної політики та інші. Це дасть можливість привернути увагу споживачів, що в свою чергу – покращити результати діяльності.

Підприємство використовує різноманітні маркетингові стратегії. За даними аналізу ми зробили висновок, що цінові стратегії та товарні є ефективними та не потребують змін. Однак комунікаційна політика підприємства потребує деяких змін.

Тому в третьому розділі наведені пропозиції щодо пропозиції удосконалення комунікаційної політики та інформаційного забезпечення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеев А. А., Багиев Г.Л. Маркетинговые основы товарного позиционирования в инновационном периоде. - СПб; СПУЭФ, 1997.- 93с
2. Алешина И.В. Паблик Рілейшнз для менеджерів. М:ИКФ «ЭКМОС», 2002 г., 480 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление/Пер с англ. – М.: Экономика, 1989.
4. Армстронг Г. Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання. : Пер. з англ. : Уч. пос. — М. : Видавничий дім "Вільямс", 2001. — 608 с.
5. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту. –К.: ВД «Професіонал», 2004. – 224 с.
6. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. –К.: ВД «Професіонал», 2004. – 288 с.
7. Бейкер М. Маркетинг. Бизнес-класс. Спб.: Издательство: Питер. Серия: Бизнес-класс, 2002, -1200 с.
8. Блэк Сэм. Паблик Рілейшнз. Пер. с англ. М.: Сирин, 2002 г., -202 с.
9. Бодуан Ж.П. Управление имиджем компании. Паблик рілейшнз: предмет и мастерство. Пер. с.фр. - М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2001. – 233 с.
10. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха/ Пер. с нем. — М.: Экономика, 1995. – 343 с.
11. Виханский В. Р., Наумов А. И., Менеджмент. М.: Фирма Гардарика, 1996. – 723 с.
12. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. К:КНЕУ, 1998. -268 с.
13. Володченко О. Відхід від давальницької схеми став вигідним // Галицькі контракти. -2002. -№15.



14. Володченко О. Ковальова О. Ринок, який зустрічає за вдяганкою // Галицькі контракти. -2002. -№15.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – К.:Лібра, 2004. -712 с.
16. Грушина С. Жертвы профессионализма // Бизнес. -2003. -№23.
17. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 107 с.
18. Закон України «Про рекламу»,1996.
19. Кабирова Н. Покупателей завлекают в сети. // Инвестгазета. - 2004. -№19.
20. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. – К.:КНЕУ, 2001. -240 с.
21. Кількість користувачів Інтернет у Росії перевищує кількість українських користувачів на 5%. // Інформаційн повідомлення УНІАН від 26.03.2004.
22. Компанії і ринки. Коментарі фахівців. // Галицькі контракти. – 2002. -№15.
23. Корнійчук Т. Лояльність — це не знижки, а любов до бренду // Галицькі контракти. -2002. -№52.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 1998. — 896с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Ростингер, 1996.-704с.
26. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с
27. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.
28. Макаров А. Мелкие магазины будут вынуждены переходить под крыло сетевого. // Бизнес. -2004. -№14 стр. 97.
29. Малиш О.М. Стан легкої промисловості та ринку вовняної продукції в Україні // Маркетинг в Україні. -2003. -№2.

30. Маркетингове стратегічне планування: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Куденко / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 36 с.: рис. — укр.
31. Маркетинговий механізм стимулювання продажу товарів (на прикладі швейної промисловості): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.О. Майборода / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2002. — 18 с. — укр.
32. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела - Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012.- 102 с.
33. Методика розробки списку пошукових питань при проведенні мотиваційних маркетингових досліджень. - <http://www.4p.com.ua/som/1.html>
34. Методологія і практика маркетингових досліджень в Україні: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.02 / А.О. Старостіна / Київ. ун-т ім. Т.Шевченка. — К., 1999. — 35 с. — укр.
35. Моделювання гнучкої товарної політики в системі управління маркетингом: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / С.В. Литвиненко / Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2001. — 18 с. — укр.
36. Моделювання процесів маркетингових досліджень на підприємстві: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / О.О. Солодов / Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2001. — 18 с. — укр.
37. Моторин В. Средство от конкурентов. // Торговое оборудование. -2002. -№4.
38. Ньюсом Даг, Терк Джуди Ван Слайк, Крукеберг Дин. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. -7-е изд. Пер. с.англ. - М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2001. – 628 с.
39. Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоздатності підприємства (на прикладі швейної промисловості): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Б.М. Курганська / НАН України. Ін-т регіон. дослідж. — Л., 2002. — 21 с.: рис. — укр.

40. Організація маркетингових досліджень кон'юнктури ринку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.В. Фартушняк / Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2001. — 18 с.: рис. — укр.

41. Офіційний сайт підприємства «УкрСклад» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrsklad.com/>

42. Портер Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

43. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf> (2015) - Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств

44. Тоффлер Б.Э., Имбер Дж. Словарь маркетинговых терминов. — М.: Инфра-М, 2000. — 432 с.

45. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси. - СПб.: Питер, 2001. - 378 с.

46. ФАТХУТДИНОВ Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с