

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне управління маркетингом підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Феніст», м. Дніпро)

Студентки 2 курсу, 2м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»,
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

підпис студента

Тімашової
Софії Євгеївни

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
професор

підпис керівника

Бондаренко
Олена Сергіївна

Гарант освітньої програми,
кандидат технічних наук,
професор

підпис гаранта

Яцишина Лариса
Карпівна

КИЇВ 2021

АНОТАЦІЯ

Тімашова С.Є Стратегічне управління маркетингом підприємства.

– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг Менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним і практичним засадам стратегічного управління маркетингом на підприємстві. У роботі розкрито сутність поняття “стратегічний маркетинг” та визначено його місце в управлінні діяльністю підприємства. Розроблено напрямки вдосконалення реалізації стратегічного управління маркетингом на підприємстві ТОВ «Феніст».

Ключові слова: маркетинг, стратегічний маркетинг, управління маркетингом, маркетингове середовище. маркетингова стратегія, план, ефективність стратегії

ANOTATION

Timashova S.E Strategic management of marketing of the enterprise. - Fenist. Final qualifuing work for the specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Managment". - Kiev National Trade and Economic University, Kiev, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical, methodical and practical ambitions of organizing strategic marketing management at the enterprise. Robot development has the ability to understand “strategic marketing” and this is what is assigned to the management of the enterprise. The organization of strategic marketing management at the enterprises of LLC "Fenist" has been broken down directly.

Key words: marketing, strategic marketing, marketing management, marketing middle ground. marketing strategy, plan, strategy efficiency

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління маркетингом підприємства	6
Розділ 2. Аналіз стратегічного управління маркетингом підприємства ТОВ «Феніст»	16
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	16
2.2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Феніст»	28
Розділ 3. Рекомендації щодо формування стратегії управління маркетингом ТОВ «Феніст»	33
3.1. Розробка плану стратегічного управління маркетингом підприємства	33
3.2. Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління маркетингом підприємства	42
Висновки	46
Список використаних джерел	50

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійної зміни політико-правової бази функціонування бізнес середовища, що відбувається в Україні останні роки, гостро постає питання доцільності розробки маркетингових стратегічних планів. Стратегічне управління – складний процес, який передбачає послідовну реалізацію певних етапів з аналізу, планування, і побудови механізму координування виконання. А політична і економічна непередбачуваність, що заважає досягненню стратегічних цілей, змушує підприємства відмовлятися від «далекоглядних» планів і керувати з «виходячи з сьогоденної ситуації». Таке положення не тільки призводить до скорочення терміну розробки стратегічних планів, але і до економії коштів на управлінський процес та спрощення самого процесу планування. Це обумовлює необхідність вивчення і узагальнення сучасних тенденцій стратегічного маркетингу та пошук нових методів проведення ситуаційного аналізу і вибору оптимальних варіантів маркетингових стратегічних рішень.

Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами докладно досліджено в роботах І. Ансоффа, М. Портера, Г. Асселя, П. Друкера, А. Наливайка, З. Шершньової, І. Бабія. Проблемаам маркетингового стратегічного планування присвячено роботи Ж.-Ж.Ламбена, А. Войчака, В. Герасимчука, А. Старостіної, Н. Куденко. Разом з тим потребують подальшого дослідження питання, що пов'язані з особливостями сучасних умов формування маркетингових стратегій вітчизняними підприємствами.

Таким чином, об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних основ управління маркетингом з урахуванням сучасних особливостей маркетингової діяльності в Україні обумовлює актуальність дослідження, її мету і зміст.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка науково – методичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління маркетингом підприємства ТОВ «Феніст»..

Для досягнення цієї мети в роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- визначено теоретичні засади стратегічного управління маркетингом підприємства;
- проведено аналіз стратегічного управління маркетингом підприємства ТОВ «Феніст»;
- надано характеристику маркетингового середовища підприємства та проведено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Феніст»;
- розроблено рекомендації щодо формування стратегії управління маркетингом ТОВ «Феніст», план стратегічного управління маркетингом підприємства та проведено оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління маркетингом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес маркетингової діяльності торговельних підприємств.

Предметом дослідження є науково – методичні рекомендації щодо впровадження стратегічного управління маркетингом підприємства ТОВ «Феніст».

У процесі роботи використовувалися загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція, аналогія, абстрагування, принципи єдності кількісного і якісного виміру. В роботі також використані методи порівняльних оцінок, прогнозування, графічного та економіко-статистичного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані висновки і пропозиції визначають можливість вдосконалення стратегічного управління маркетингом підприємства ТОВ «Феніст», яку можна використати в його практичній діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішою умовою ефективного функціонування компанії є вміння передбачити перспективи розвитку компанії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, оскільки будь-якій компанії доводиться існувати у динамічному конкурентному середовищі, в якому можуть змінюватися пріоритети та погляди споживачів, зміни у процесах виробництва, а саме введення інновацій, а також існування на ринку великої кількості конкурентів. За таких умов компанія повинна вдосконалювати маркетингову діяльність, а саме мати на меті розробку маркетингових стратегій, за допомогою яких вона себе позиціонувала в конкурентному середовищі та змогла ефективно реагувати на будь-які внутрішні чи зовнішні зміни.

Стратегічний маркетинговий підхід все більше стає основою формування конкурентної стратегічної перспективи компанії в сучасних умовах ринкових відносин. Призначення стратегічного маркетингу полягає у взаємоузгодженні маркетингових цілей із можливостями компанії, вимогами споживачів, використанні слабких позицій конкурентів та власних конкуруючих переваг [1, с. 12].

Стратегічний маркетинг трактують як систему організації діяльності компанії із розробки виробництва і збуту товарів, а також надання послуг на основі комплексного вивчення ринку та реальних запитів покупців.

Саме стратегічний маркетинг забезпечує адаптацію діяльності компанії до ринкових умов, ліквідацію поділу між його стратегією та конкурентним середовищем, реалізацію стратегічних можливостей компанії.

Отже, стратегічний маркетинг – це маркетингова діяльність, за допомогою якої безперервно вивчається та аналізується певний сегмент ринку, в якому функціонує компанія, проводиться систематичний аналіз

потреб та запитів груп споживачів, досліджується маркетингове середовище компанії та впроваджуються стратегії для подальшого розвитку компанії. Виходячи з цього, науковці різних шкіл дають своє визначення щодо стратегічного маркетингу. Ламбен Ж.-Ж. стверджує, що стратегічний маркетинг – це вивчення потреб та платоспроможного попиту споживачів, перевагами якого є вивчення ринку як аналітична складова стратегічного маркетингу. Також він стверджує, що стратегічний маркетинг - систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів груп споживачів, а також розробка та виробництво товару, що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти [21, с.36].

Куденко Н.В. стверджує, що стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми, але недоліком такого твердження є те, що це не пояснює суті стратегічного маркетингу [20]. Котлер Ф. вважав, що стратегічний маркетинг є процесом сегментування, таргетингу і позиціонування, що розглядає стратегічний маркетинг як цілісний процес, але не дає уявлення про головну мету даного процесу [19].

Стратегічний маркетинг також необхідно розглядати і як системний спосіб мислення керівників підприємства, що забезпечує узгодження цілей і стратегій підприємства з його можливостями, Стратегічний маркетинг можна визначити як цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій [1, с. 12].

орієнтований на вирішення проблеми отримання максимального ефекту як для підприємства, так і для споживача під час продажу товарів або послуг із мінімальним комерційним ризиком.

В роботі [24] сформульована роль стратегічного маркетингу:

- визначення позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення;
- розроблення конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій;
- укладення угоди з керівництвом і функціональними службами з метою інтеграції всіх стратегій і посилення орієнтації на споживача;
- формування спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства.

Необхідно зазначити, що стратегічний маркетинг відіграє провідну роль на підприємстві, має інтегрований характер на основі об'єднання корпоративної, бізнес- і функціональної стратегій.

Система управління маркетинговою діяльністю підприємств повинна ґрунтуватись на трьох підсистемах: рекламою та стимулюванням продажем (комунікації), планування та контролі.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів. Тому ми вважаємо, що визначення потреб споживачів і подальше їх задоволення повинно бути покладено в основу поняття «маркетингова стратегія». Тракткування поняття «маркетингова стратегія» різними науковцями подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості трактування поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Маркетингова стратегія – це	Підходи до визначення поняття
Ассель Г	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі	стосовно інструментів маркетингу
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках маркетингово	управлінський; програмний

Продовження таблиці 1.1

Автор	Маркетингова стратегія – це	Підходи до визначення поняття
Балабанова Л.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	маркетингово управлінський
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	Маркетингово організаційний
Дмитрук М.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей	маркетингово управлінський
Зав'ялов П.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку	маркетингово управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Котлер Ф., Келлер К.	приділяє головну увагу цільовим покупцям	стосовно інструментів маркетингу
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій	маркетингово управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Лук'янець Т.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	маркетингово управлінський

Джерело: [39]

Виходячи з зазначеного вище, маркетингова стратегія – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства.

Найактуальнішими класифікаційними ознаками для формування маркетингових стратегій підприємств є [39]: термін розробки та реалізації стратегії, позиція підприємства на ринку, стан ринкового попиту, загальноекономічний стан підприємства, співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) (див. табл.1.2).

Класифікаційні ознаки формування маркетингових стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Термін розробки та реалізації стратегії	Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії
Позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, стратегія для мешканців ніш і для слабкого бізнесу
Стан ринкового попиту	Стратегія стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу та демаркетингу
Загальноекономічний стан підприємства	Стратегія виживання, стабілізації і росту
Метод обрання цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної (вибіркової) спеціалізації, односегментної концентрації та стратегія повного охоплення ринку
Співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту	Стратегія розвитку, підтримання, збирання врожаю та елімінації

Джерело: [39]

Основними підходами до формування та впровадження у життя сучасних маркетингових стратегій є:

1. Уникнення конкурентних змагань із іншими ринковими учасниками, що виробляють аналогічні товари. На думку науковців, підприємство, прагнучи конкурувати у таких умовах, робить стратегічну помилку, адже для того, щоб бути кращим на ринку, необхідно створювати унікальний товар, несхожий на продукт конкурентів [40, с. 57]. Тому можна стверджувати, що основною умовою виходу на нові ринки є інноваційність та унікальність порівняно з іншими продуктами. Новинки у цих випадках повинні мати свою унікальність, яка буде вирізняти їх з-поміж інших пропонованих моделей, зразків та виробів.

2. Орієнтація на смаки та вподобання конкретних споживачів. У цьому випадку центром уваги необхідно зробити саме споживачів конкретних товарів чи послуг, а не робити основний акцент на прибутку, конкурентах, ринку [36, с. 68].

3. Комплексний підхід до розробки маркетингової стратегії, що забезпечує її успішність. Це передбачає комплексне поєднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, досягнень їх маркетингу та менеджменту, впровадження у діяльність усіх напрацювань, патентів, винаходів та розробок, що у кінцевому результаті повинно забезпечити успіх.

4. Залучення до формування стратегії підприємства максимальної кількості працівників, що дає можливість знайти нові рішення та інноваційні шляхи виходу на нові ринки. Таким чином, досягається основна мета та підвищується зацікавленість працівників у покращенні результатів його функціонування.

5. Підвищення інтелектуального рівня процесу розробки стратегії. Основою цих процедур повинні бути власні інновації підприємства, які мають бути результатом творчого підходу працівників, а не шаблонами, впроваджуваними на основі використання готових моделей маркетингу. Саме це дасть змогу зробити продукти підприємства несхожими на товари конкурентів, що, у свою чергу, дасть можливість зробити унікальною свою продукцію на ринку.

6. Пропозиція споживачам товарів, диференційованих за своїми позиціями та корисними властивостями. Це дає змогу підвищити ефективність впроваджуваних стратегій, адже на думку дослідників, спостерігається «подрібнення» ланок виробничого процесу, кожна з яких має певні особливості, які вирізняють їх з-поміж інших [33, с. 152].

7. Підвищення ролі інформаційних мереж, зокрема Інтернету, та адаптація підприємств до цих тенденцій. На сьогодні у світі спостерігається швидкий розвиток різних форм комунікацій, що є прямим свідченням того, що мережі посилюють свою роль в економічних процесах. Тому маркетингові стратегії, застосовуючи властивості та особливості мереж у процесі розвитку підприємств, перетворюються на інноваційний процес, який забезпечує зростання прибутковості учасників ринку.

Основними проблемами з якими зіштовхуються підприємства на шляху реалізації сучасних маркетингових стратегій є:

1. Обмеженість ринків збуту колом споживачів, що розуміються у особливостях конкретного продукту. Зокрема, у цьому випадку необхідно зазначити ринок інформаційних технологій, де потрібно надзвичайно обережно розробляти стратегічні маркетингові підходи до завоювання нових споживачів.

2. Невеликий проміжок часу для виводу на ринок нових продуктів, зумовлений коротким життєвим циклом товарів та постійною необхідністю періодичного оновлення товарів і пристосуванням їх потреб до смаків і вподобань споживачів та сучасних вимог.

3. Роздробленість сучасних ринків, що призводить до «розмитості» маркетингових стратегій та ускладнює вибір найбільш оптимальної для виходу товарів на нові ринки.

4. Неможливість точного прогнозування попиту потенційних користувачів в умовах динамічного розвитку суспільства, яке розвивається швидкими темпами [3, с. 56].

Одним із принципів сучасного маркетингу є гнучкість у досягненні цілей та швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах кризи спритність, адаптивність і водночас інноваційність набувають особливого значення і дозволяють компаніям не лише долати складнощі, а й реалізовувати шанси, які виникають у новій реальності. Неочікуваним і абсолютно новим викликом 2020 року стала коронакриза, спровокована безпрецедентними карантинними заходами, що були прийняті урядами країн світу з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARSCoV [28]-

Ситуація ускладнюється невизначеністю щодо подальшого розвитку подій, навіть після послаблення примусового обмеження економічної і споживчої активності. Нові умови значно вплинули на маркетинг та продемонстрували його визначальну роль у стратегічному управлінні

підприємством. Маркетинг здатен у складних ситуаціях, з одного боку, підтримати довіру клієнтів, бізнес-партнерів, співробітників через активне спілкування з ними та антикризові комунікації, що спираються на чітку стратегічну основу для подальшого розвитку. З іншого боку, важливою є розробка і реалізація дорожньої карти антикризового маркетингу з огляду на особливості бізнес-процесів в умовах зниження ділової активності з метою продовження або посилення діяльності після кризи.

В умовах карантинних обмежень справжній імпульс отримала ще більша цифровізація всіх маркетингових процесів та бізнес-моделей загалом. За оцінками експертів, пандемія змінила споживчу поведінку покупців не лише короткостроково, а й у довгостроковій перспективі. Значної зміни зазнає сам споживач - в умовах соціального дистанціювання прискорено формується “споживач 4.0” [28], який організовує і бере участь у відеоконференціях через онлайн-платформи, ще частіше замовляє товари онлайн, в тому числі й ті, які до цього купував виключно офлайн, починає користуватись цифровими послугами, до яких раніше відчував недовіру. Крім того, значно скоротився процес купівлі через зменшення точок контакту між підприємством і покупцем, і, ймовірно, служби доставки, цифрові асистенти тощо, які зазнали вибухового розвитку під час карантину, не повністю втратять свою популярність і після завершення карантину.

За результатами опитування маркетинг-директорів, керівників відділів маркетингу та бренд-менеджерів провідних компаній, яке було проведено Factum Group Ukraine у партнерстві з Всеукраїнською Рекламною Коаліцією у квітні 2020 р., до ключових змін в управлінні маркетингом, що викликані COVID-19, слід віднести [6]:

- скорочення маркетингових бюджетів у цілому та рекламних, зокрема, що означатиме оптимізацію витрат на маркетинг при збільшенні KPI і має призвести до підвищення ефективності у роботі;
- збільшення інвестицій в діджитал-канали та зростання частки онлайн-інструментів, трансформація всіх сфер маркетингової діяльності в цьому

напрямі (переорієнтація на інтернет-рекламу, електронну комерцію, онлайн-сервіси, перехід на онлайн-дослідження, електронний документообіг, онлайн-зустрічі тощо);

- орієнтація на споживача, розуміння того, що для нього є важливим, прислухання до його потреб стає в умовах посиленої конкуренції актуальним як ніколи. Це стосується як персоніфікованих комунікацій, так і розробки нових товарів і послуг, швидкої адаптації маркетингу до змін каналів споживання, поведінки споживача та його очікувань;

- нові підходи в роботі команд (внаслідок об'єктивних змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах - дистанційна модель роботи, скорочення штату співробітників тощо), підвищення креативності та швидкості прийняття рішень в умовах ситуативного маркетингу.

Маркетингова стратегія – це система рішень відносно ринку і елементів комплексу маркетингу. Кожна конкретна маркетингова стратегія (рішення) обирається виходячи з множини стратегічних альтернатив, які з'являються у підприємства після проведення ситуаційного аналізу. Альтернативність вибору передбачає багатоваріантність стратегій. Вибір визначається певними критеріями і пріоритетами, яке визначає для себе підприємство в даний час; – сучасні умови розробки стратегій підприємства характеризуються нестабільністю середовища, яке вимагає постійної адаптації підприємства і постійного перегляду і корегування обраних раніше стратегій.

Вибір маркетингової стратегії здійснюється на підставі оцінки інформації про стан середовища – зовнішнього і внутрішнього, тому якість інформації і своєчасність її отримання – чи не найважливіший чинник процесу стратегічного планування. Але в умовах нестабільного середовища інформація швидко старіє і виникає постійна потреба в її оновленні і корегуванні стратегії. Це, звичайно пов'язано із додатковими коштами. За таких умов значна частка підприємств взагалі відмовляються від стратегічних планів, в надії перечекаати «складні часи». Але така поведінка не є виправданою, адже стратегічний аспект управління не втрачає своєї

актуальності, а лише має набувати певних особливостей, пов'язаних із швидкоплинністю чинників середовища [24, с. 122].

Але перш ніж обрати конкретну стратегію поведінки на ринку необхідно оцінити, чи є ситуація для маркетингу в галузі сприятливою, оскільки кожна із ситуацій (сприятлива, або несприятлива) передбачає вибір відповідної стратегії.

За цих умов, підприємства, які мають потенціал і конкурентні переваги на ринку можуть застосовувати стратегії «лідерства», або «нішеву». Якщо підприємство не має потенціалу у порівнянні з конкурентами щодо залишкових районів попиту, то краще застосовувати стратегію «жнива» або «швидке дивестування».

Для української економіки характерним є «позапланове» (або штучне) настання стадії занепаду галузей через економічну або політичну кризу, тому передбачити це важко і підприємствам кожного разу приходится приймати рішення і редагувати стратегії вже опинившись в тяжкому становищі різкого скорочення попиту і падіння обсягів реалізації продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕНІСТ»

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Динамічні зміни в ринковому середовищі України визначають низку проблем щодо розвитку поліграфічних підприємств та поліграфічної промисловості. Незважаючи на те, що впродовж останніх десяти років попит на поліграфічну продукцію постійно зростає, таке зростання зумовлено розвитком рекламної індустрії, оскільки реклама знайшла своє застосування в усіх сферах нашого життя. Стрімке зростання рекламної активності в діяльності підприємств України призвело до підвищеного попиту на поліграфічну продукцію і зростання замовлень на цю продукцію. Така тенденція призвела до того, що поліграфічна промисловість закріпила за собою місце однієї з найважливіших підсистем видавничо-поліграфічної галузі та займає важливе місце в економіці України. З розвитком сучасних цифрових технологій відбувається перехід від друкованої продукції до продукції на цифрових носіях.

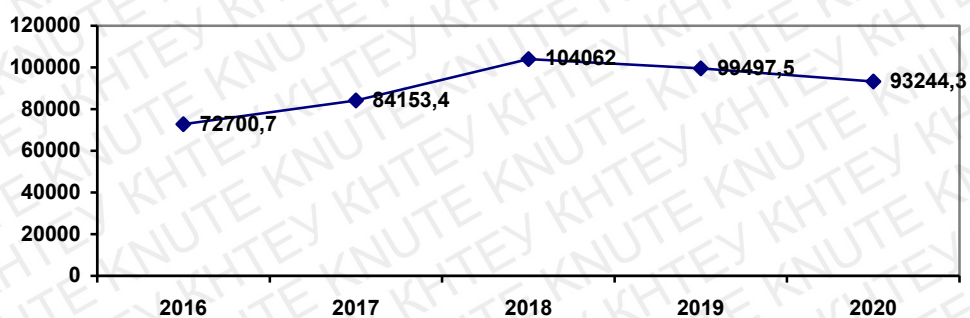


Рис.2.1. Обсяг реалізованої продукції з виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності

Джерело [25]

Як видно з рис.2.1, після помітного зростання у період 2017-2018 р.р. спостерігається певний спад у даній галузі.

Станом на 3 січня 2020 року до реєстру Держкомтелерадіо внесено 7516 суб'єкти видавничої справи (5716 – юридичні особи, 1784 – фізичні особи). З них 2078 суб'єктів видавничої справи займається лише видавничою діяльністю, 680 – виготовленням видавничої продукції, 432 – розповсюдженням видавничої продукції. Решта поєднує 2-3 види діяльності у видавничій справі.

Найбільшу кількість видавців та розповсюджувачів видавничої продукції зареєстровано в м. Києві (2979) та у Харківській (910), Дніпропетровській (403), Донецькій (386), Львівській (363), Київській (247), Одеській (218) областях.

Технологічний розвиток поліграфічних підприємств значно змінився за останні роки. Зросла швидкість друку, зменшився час переналагодження і переходу з тиражу на тираж, максимально автоматизовано друкарський процес, електронний контроль якості кінцевої продукції, що передбачає зведення до мінімуму використання трудових ресурсів. Слід зазначити, що щорічно на 5- 10% зменшується об'єм замовлень поліграфічної галузі [17].

До проблем розвитку поліграфічної галузі слід віднести: відсутність іноземних інвестиційних вкладень, недостатньо обігових коштів, високі податки, низька рентабельність виробництва та продаж, відсутня держана підтримка, неврегульована законодавча база, низька платоспроможність населення та юридичних осіб [9].

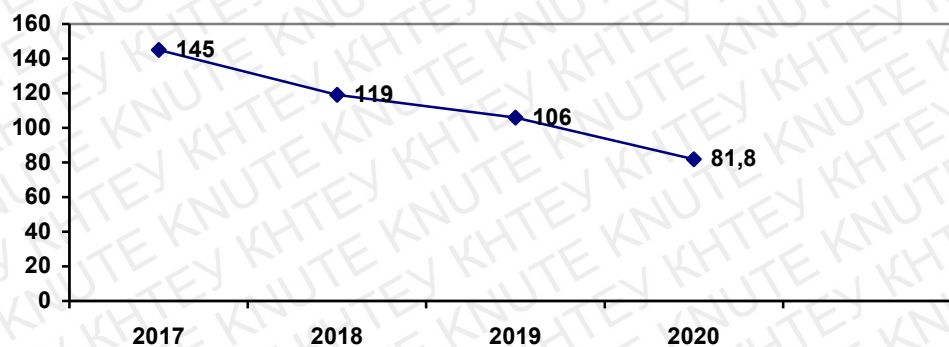


Рис.2.2. Річний тираж періодичних і продовжуваних видань (крім газет) в Україні за 2017-2020 рр., млн.пр.

Джерело [26]

Як видно з рис.2.2, річний тираж періодичних і продовжуваних видань (крім газет) в Україні за 2018-2020 рр. скоротився в 1,77 рази.

Розглянемо стан видавничої справи в Дніпропетровській області.

Таблиця 2.1

Випуск книг і брошур за територіальною ознакою видань

Місце видання (республіка, область, місто)	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. пр.
Усього	18967	41946,7
м. Київ	6121	15262,3
Харківська	4891	20132,1
Львівська	1499	1468,4
Тернопільська	924	2700,8
Дніпропетровська	580	223,2
Одеська	569	146,5
Вінницька	464	121,5
Чернівецька	375	294,6
Сумська	362	385,6
Хмельницька	355	177,2
Запорізька	340	102,4
Луганська	33	6,9

Побудовано за даними [25]

Як видно з табл.2.1 Дніпропетровська область забезпечує лише 0,53% від загальноукраїнського тиражу книг в брошур.

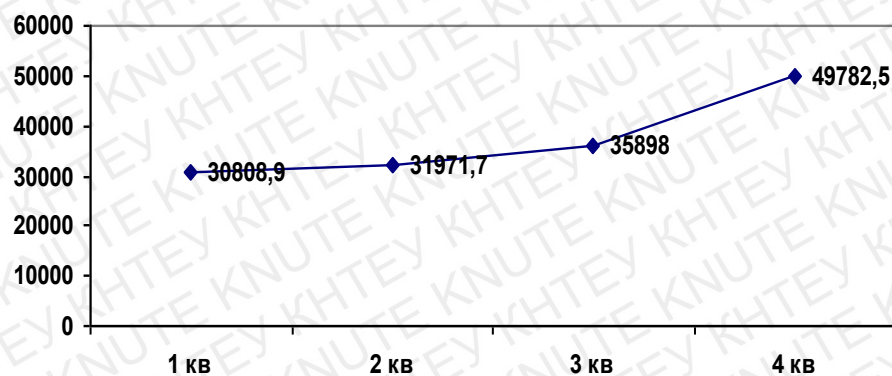


Рис.2.3. Доходи видавничої діяльності в Дніпропетровській області у 2020 р., тис.грн.

Джерело [25]

Як видно з табл.2.3, обсяг ринку видавничої діяльності в Дніпропетровській області у 2020 р. складає лише 145 млн.грн.

Проаналізуємо етапи стратегічного управління маркетингом підприємства на прикладі видавничого підприємства ТОВ «Феніст». Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Феніст».

Адреса Україна, 49106, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Проспект героїв, будинок 21, квартира 208

Дата заснування 10.06.1994

Директор Солод Євген Миколайович

Продукція, послуги - інші види видавничої діяльності

Види діяльності:

- друкування газет;
- друкування іншої продукції;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види видавничої діяльності;
- комп'ютерне програмування;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Основними клієнтами є юридичні та фізичні особи Дніпропетровської області та прилеглих регіонів.

Економічні показники ТОВ «Феніст» наведені на рис. 2.4

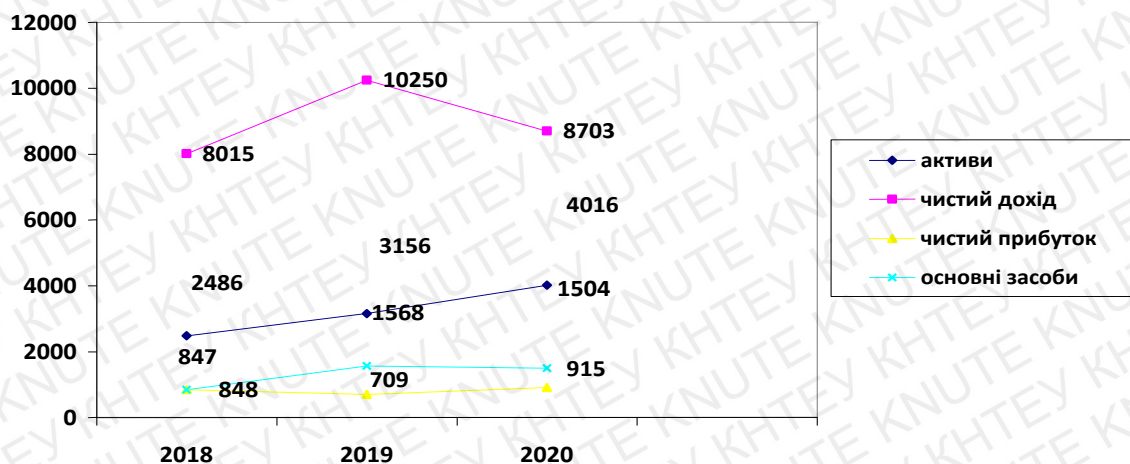


Рис. 2.4. Економічні показники ТОВ «Феніст» за 2018-2020 р.р., тис. грн..

Як видно з рис. 2.4, ТОВ «Феніст» є досить успішним підприємством, яке нарощує обсяг чистого доходу на 27,88% в 2019 р і знижує його на 15,09% в 2020 р. Спостерігається стійке зростання активів (на 26,95% в 2019 р і на 27,25% в 2020 р). У 2019 року вартість основних засобів збільшилася на 85,12% до 1568 тис.грн в порівнянні з 2018 р, а в 2020 р зменшилася на 0,32% до 1504 тис. грн. Зниження чистого прибутку підприємства в 2019 р на 19,16% до 709 тис.грн. змінилося зростанням в 2020 р, на 29,06% до 915 тис.грн. Підприємство розвивається за рахунок чистого прибутку.

Аналіз господарської діяльності організації є основою для прийняття управлінських рішень в бізнесі. Результати аналізу показників економічної діяльності ТОВ «Феніст» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати господарської діяльності ТОВ «Феніст», тис. грн.

Показники	2018 р	2019 р	2020 р	2019 р. у % до 2018 р..	2020 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід	8 015	10 250	8 703	127,89	84,91
Собівартість	3 564	5 639	4 701	158,22	83,37
Валовий: прибуток	4 451	4 611	4 002	103,59	86,79
Витрати на збут	3 489	3 792	2 993	108,68	78,93
Фінансовий результат від операційної діяльності	962	819	1 009	85,14	123,20
Інші доходи	52	38	153	73,08	402,63
Інші витрати	117	161	250	137,61	155,28
Фінансовий результат оподаткування	847	709	915	83,71	129,06
Чистий прибуток	847	709	915	83,71	129,06
Фондоозбросеність	97,4	157	174	161,19	110,83
Фондовіддача.	9,14	6,52	5,57	71,33	85,43
Фондоємність	0,109	0,153	0,18	140,37	117,65

Як видно з табл.2.2, чистий дохід підприємства в 2019 р збільшилася на 27,89%, а в 2020 р знизилася на 15,09%. Собівартість в 2019 р збільшилася на 58,22%, а в 2020 р зменшилася на 16,63%. В результаті валовий прибуток підприємства в 2019 р збільшився на 3,59%, а в 2020 р зменшився на 13,21%. Витрати на збут підприємства в 2019 р збільшилися на 8,68%, а в 2020 р зменшилися на 21,07%. В результаті фінансовий результат від операційної

діяльності у 2019 р зменшився на 14,86%, а в 2020 р збільшився на 23,2%. Різниця інших доходів і витрат підприємства в 2019 р різко збільшилася, а в 2020 р помітно знизилася. В результаті прибуток до оподаткування (в даному випадку дорівнює чистого прибутку) в 2019 р скоротився на 16,29%, а в 2020 р. зріс на 29,06%. Фондоозброєність і фондомісткість підприємства мають тенденцію до стійкого зростання, а фондовіддача в останні роки знижується.

Аналіз трудових ресурсів - один з основних розділів аналізу роботи підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва. Результати аналізу показників руху трудових ресурсів організації наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рух трудових ресурсів ТОВ «Феніст»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	9	10	10	+1	0
Прийнято всього, осіб	2	1	2	-1	+1
Вибуло всього, осіб.	1	1	2	0	+1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,222	0,1	0,2	-0,122	+0,1
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,111	0,1	0,2	-0,011	+0,1
Коефіцієнт загального обороту	0,333	0,2	0,4	-0,133	+0,1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,222	0,1	0,2	-0,122	+0,1
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,788	0,9	0,8	-0,112	-0,1

Як видно з таблиці 2.3, середньооблікова чисельність персоналу підприємства в 2019 р збільшилася на 1 співробітника, а в 2020 р залишилася незмінною, що обумовлено відповідним рухом трудових ресурсів. Коефіцієнт обороту по прийому в 2019 р зменшився з 0,222 до 0,1 і збільшився до 0,2 в 2020 р Коефіцієнт обороту з вибуття в 2019 р зменшився з 0,111 до 0,1 і збільшився до 0,2 в 2020 р. Коефіцієнт загального обороту в 2019 р

зменшився з 0,333 до 0,2 і збільшився до 0,4 в 2020 р. Коефіцієнт плінності кадрів у 2019 році зменшився з 0,111 до 0,1 і збільшився до 0,2 в 2020 р.. Коефіцієнт сталості кадрів в 2019 р збільшився з 0,788 до 0,9, а в 2020 р зменшився до 0,8 .. тобто ТОВ «Феніст» прагне зберігати стабільний колектив висококваліфікованих фахівців, які мають необхідний досвід та навички роботи в області поліграфічних послуг.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Феніст» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Феніст» в 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р. у % до 2018 р.	2020 р. у % до 2019 р
Чистий дохід	8015	10250	8703	127,89	84,91
Чистий прибуток	847	709	915	83,71	129,06
Середньооблікова чисельність, осіб	9	10	10	111,11	100,00
Продуктивність праці одного робітника	891	1025	870	115,10	84,91
Рентабельність праці персоналу	94,11	70,90	91,50	-23,21	20,60

Як видно з таблиці 2.4, зростання середньооблікової чисельності персоналу на одного співробітника в 2019 р при збільшенні чистого доходу на 27,89% забезпечили зростання продуктивності праці одного працівника на 15,1% в 2019 р. У 2020 р. виручка зменшилася на 15,09 % при незмінній середньооблікової чисельності персоналу, що призвело до такого ж зниження продуктивності праці одного працівника. У той же час зниження чистого прибутку на 16,29% в 2019 р і його зростання на 29,06% в 2020 р призвело до зниження рентабельності праці персоналу на 23,21 тис.грн/ чол. в 2019 р і зростання на 20,6 тис.грн/ чол. у 2020 р. Проведений аналіз свідчить про ефективне використання персоналу підприємства.

На ринку поліграфічних послуг м. Дніпро основними конкурентами ТОВ «Феніст» є ТОВ «Успіх Принт», ТОВ «Компанія Формат-М», ТОВ

«Пріоритет», ТОВ «Дніпрограф», ФОП «Дніпро Поліграф». Вони виконують друк та виготовлення: візиток, флаєрів, блокнотів, каталогів, брошур, меню, книг.

Карта стратегічних груп дозволяє побачити, які позиції займає підприємство в порівнянні зі своїми конкурентами. (рис.2.9).

На рис. 2.5 по осі x відкладено темп росту виробництва, по осі y – кількість послуг яку надає кожна з компаній. Наведена карта демонструє, що ТОВ «Феніст» продовжує зберігати вагомі позиції на українському ринку.

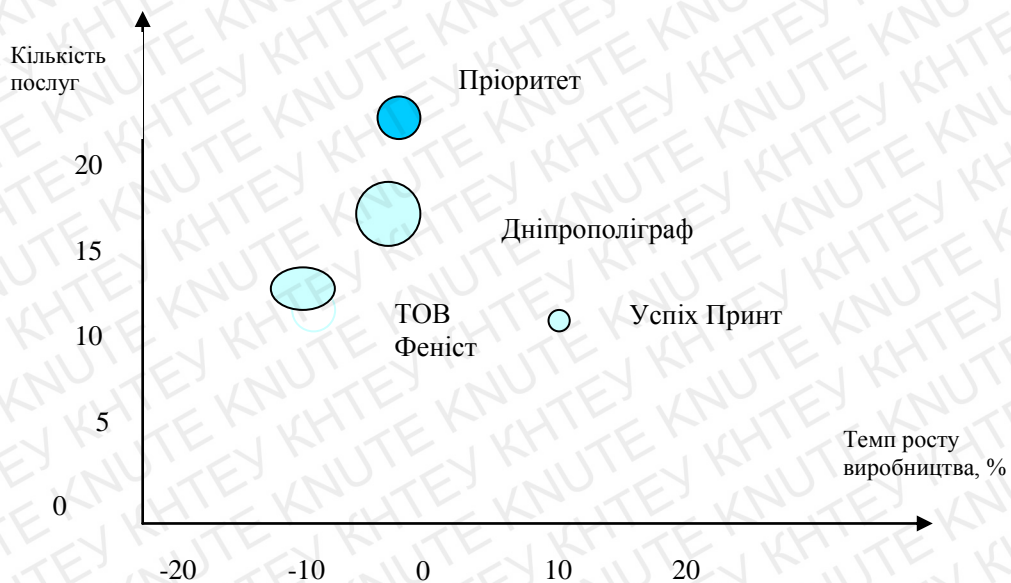


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп поліграфічної галузі

Для аналізу макросередовища ТОВ «Феніст» скористаємося методом STEP-аналізу, за допомогою якого був проведений формалізований аналіз впливу основних політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Для його проведення оцінимо ймовірність і важливість можливих подій, викликаних впливом основних факторів макросередовища досліджуваного підприємства, і напрямом цього впливу.

Ступінь впливу факторів макросередовища оцінювався за 5-бальною шкалою: 1 - не впливає, 2 - слабо впливає, 3 - помірно впливає, 4 - сильно впливає, 5 - дуже сильно впливає.

Прогноз зміни ступеня впливу факторів макросередовища оцінювався за 3-бальною шкалою: 1 - вплив ослабне, 2 - залишиться колишнім, 3 - посилиться. Потім розраховувалися середні округлені значення, і

здійснювався підсумковий прогноз впливу факторів макросередовища [5. с. 75]. Узагальнені результати оцінювання представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати аналізу макросередовища для ТОВ «Феніст» з використанням STEP-аналізу

Групи чинників	Події / фактори	Небезпека / можливість	Імовірність події або прояву фактора	Важливість фактора або події	Вплив на компанію
Політичні	- введення нових законів, що обмежують діяльність друкарень	-	3	4	-12
	- збільшення оподаткування підприємств, що надають поліграфічні послуги;	+	4	4	16
	- посилення контролю за діяльністю друкарень;	-	4	5	-20
-	- введення обмежень по збуту;	+	3	4;	12
Економічні	- уповільнення економічного зростання і стагнація економіки;	+	4,5	3	13,5
	- продовження економічного зростання;	-	4	3	-12
	- уповільнення зростання і зниження реальних грошових доходів населення;	+	2	3	6
	- продовження зростання реальних грошових доходів населення;	-	3	3	-9
Соціальні	- значне зниження обсягів рекламних проспектів в країні в умовах кризи;	-	3	4	-12
	- зростання рівня безробіття в країні.	+	5	5	25

Продовження таблиці 2.5

Групи чинників	Події / фактори	Небезпека / можливість	Імовірність події або прояву фактора	Важливість фактора або події	Вплив на компанію
Технологічні	- збільшення рівня технічного оснащення виробництва	+	4	4	16
	- збереження рівня технічного оснащення виробництва;	-	3	3	-9
	- підвищення кваліфікації провідних друкарів	+	5	4	20
	- збереження складу кваліфікованих друкарів в структурі персоналу;	-	2	4	-8
	- поява нових матеріалів і технологій для поліграфічних робіт;	+	4,5	5	22,5
	- зниження темпів розвитку розробки нових процесів виробництва	-	3	4	-12

За результатами STEP-аналізу отримали наступні результати. Найбільш сильний позитивний вплив надають технологічні чинники, особливо важливим є постійний склад кваліфікованих працівників для розробки нових матеріалів і технологій, які роблять позитивний вплив на розвиток ринку поліграфії. Для компанії ТОВ «Феніст» дані фактори мають також стратегічну важливість, тому що компанія робить ставку на послуги друку буклетів як основний канал просування, що дозволяє компанії зберегти високий рівень прибутковості і збільшити свою конкурентоспроможність.

Основна причина невисоких темпів зростання в сегменті поліграфічних послуг є скорочення обсягів бюджетів видавництва і рекламних агентств на тлі сучасної економічної ситуації. Соціальні чинники, як ми спостерігаємо, надають досить сильний вплив, особливо в умовах кризи, причому ступінь

впливу цих факторів більше, ніж політичних чинників. Політичні фактори мають незначний негативний вплив.

Відносно програми дій компанії «Феніст», в зв'язку з виявленими впливом факторів макросередовища, можна відзначити, що даний вплив викликаний впливом неконтрольованих факторів, тому необхідний облік даного впливу при управлінських рішеннях, що здійснюються в компанії.

Підприємство ТОВ «Феніст» займає свою нішу на ринку завдяки взаємовигідним відносинам з партнерами, збудованими на довгостроковій основі. У табл. 2.6 виділені сильні і слабкі сторони в діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Зведені результати управлінського аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	
Надання поліграфічних послуг повністю відповідає існуючим на ринку потребам клієнтів. До кожного замовлення застосовується творчий підхід.	Недостатня завантаженість сучасного обладнання..
Маркетинг	
Набір поліграфічних і супутніх послуг претендує на ексклюзивність	Слабо використовується система просування в соціальних мережах і на ринку державних закупівель
Кадри	
Стабільний склад досвідчених і висококваліфікованих фахівців	Недостатній рівень мотивації і розвитку персоналу
Фінанси	
Стійкий фінансовий стан через стабільну прибуткову діяльність	Високий рівень відсотків до сплати за використання кредитних ресурсів
Менеджмент	
Висока дисципліна виконання прийнятих на основі аналізу поточної ситуації рішень	Відсутність стратегії розвитку на основі маркетингових інновацій

В результаті проведеного аналізу можна рекомендувати наступні напрямки розвитку ТОВ «Феніст»:

- активізація діяльності з залучення нових великих замовлень (в тому числі на ринку державних закупівель) в регіоні і за його межами з використанням сучасних інформаційних технологій;
- розвиток системи просування товарів і послуг шляхом реклами в Інтернеті і соціальних мережах (вдосконалення веб-сайту);

- впровадження системи кадрового маркетингу;
- зниження вартості кредитних ресурсів і впровадження системи контролінгу та реінжинірингу бізнес-процеси;
- розробка стратегії розвитку підприємства на основі інновацій.

При проведенні SWOT-аналізу передбачається наступна послідовність дій: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз і встановлення зв'язків між ними, які можуть бути використані в подальшому при виборі стратегії розвитку організації, розробці стратегічного плану та його реалізації. Для проведення SWOT-аналізу складемо табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Феніст»

Сильні сторони	Можливості
Продумана асортиментна і цінова політика Налагоджена технологія продажів і висока якість обслуговування Наявність кур'єрської служби та власного транспорту Впровадження нових передових технологій виробництва Оптимально короткі терміни виготовлення	Наявність стійких зв'язків з основними замовниками - великими видавництвами та рекламними агентствами Поява нових матеріалів і технологій для поліграфічного виробництва Підвищення продуктивності праці через впровадження передових методів управління Зміна характеристик основних споживачів Можливості по зміні постачальників сировини
Слабкі сторони	Загрози
Відсутність стійких зв'язків з основними замовниками - великими видавництвами та рекламними агентствами Погано організована реклама Погана організація доставки куплених товарів покупцям Високі витрати на виробництво і утримання компанії в цілому	Збільшення конкуренції на ринку Зміна умов кредитування Зниження купівельної спроможності і зміна пріоритетів Демпінг з боку конкурентів Жорсткість вимог податкових органів

За результатами SWOT-аналізу робимо висновок, що підприємство займає досить стійку позицію в поліграфічній галузі, має переваги в області

нових розробок і витрат, підтримує високий рівень технології, розширює асортимент поліграфічної продукції і послуг і освоює нові сегменти ринків збуту. Також значною перевагою компанії є наявність кур'єрської служби та власного автотранспорту.

Слабкою стороною підприємства є високі витрати на виробництво і зміст компанії в цілому, погано організована реклама

Загрозу діяльності підприємства несе змін умов кредитування і нестабільність російського законодавства.

Розширення географічної зони присутності компанії на ринку м. Дніпро, Дніпропетровської області і сусідніх областей, поява нових матеріалів і технологій, можливість пільгового кредитування відображають виробничі можливості підприємства.

2.2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Феніст»

На підставі проведеного SWOT-аналізу пропонується дотримуватися двох основних стратегій:

- наступальна стратегія, виведення нових інноваційних розробок в привабливому цільовому сегменті;
- оборонна стратегія для існуючих ринків, активізація просування вже відомої продукції компанії.

Аналіз конкурентів компанії проводився за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Портера. Аналізований ринок - ринок поліграфічних послуг м. Дніпро. Основними конкурентними перевагами ТОВ «Феніст» є більш низька ціна продукції і висока якість.

На українському ринку поліграфічної продукції в даний час існують відносно високі бар'єри для входу в галузь, і в першу чергу це виражається в необхідності великих інвестицій для формування виробничої бази та залучення дефіцитного висококваліфікованого технічного персоналу.

Ринок товарів-замінників. В даний час в галузі поліграфічних послуг не спостерігається значної загрози з точки зору субститутів.

Постачальники. Постачальники галузі мають значну ринкову владу, оскільки в ній домінує невелика кількість підприємств. Виявом ринкової влади постачальників є підвищення цін поставок на вихідні матеріали, що призводить до значного зменшення прибутковості друкарень галузі, які не мають можливості перенести вищі витрати на витрати виробництва.

Ринкова влада покупців на ринку поліграфічних послуг не є настільки значною. Реалізація чергового нового замовлення і повторна закупівля продукції замовником, як правило, важко прогнозована.

Таблиця 2.8

Аналіз п'яти сил Портера

Конкурентні сили	Вплив, %	Коментар
1. Ризик входу нових конкурентів	20	відносно високий
2. Загроза заміни існуючого товару	15	середня
3. Сила позиції постачальників	20	відносно висока
4. Сила позиції покупців	15	середня
5. Діюча конкуренція	30	висока

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що компанія займає досить стійке положення на ринку, однак вплив конкурентів можна вважати досить сильним. З урахуванням проведеного економічного та конкурентного аналізів представимо рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства в поточних економічних реаліях.

Для формування стратегії досліджуваного підприємства використовуються різні інструменти стратегічного планування. Портфельний аналіз рекомендує, щоб для цілей розробки стратегії кожен продукт компанії, її господарські підрозділи розглядалися незалежно, що дозволяє порівнювати

їх між собою і з конкурентами. В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар - «проблема», «важка дитина»), зростання (товар - «зірка»), зрілість (товар - «дійна корова»), спад (товар - «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються: негативний прибуток змінюється його зростанням, а потім поступовим зниженням.



		Доля ринку (відносно основного конкурента)	
		Висока	Низька
Темпи зростання обсягів продажу продукту на ринку, % 10%	Високий	 Зірка: Каталоги і альбоми	 Важка дитина: Сувенірна продукція
	Низький	 Дійна корова: Рекламна продукція	 Собака: Торгівля оргтехнікою

Рис. 2.6. Модель портфеля БКГ ТОВ «Феніст»

Как видно из рис.2.6, на основе доходов от рекламной продукции и торговли оргтехникой ООО «Фенист» развивает выпуск сувенирной продукции, каталогов и альбомов.

Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує

відстежуючий механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення.

Модель McKinsey включає в розгляд істотно більше даних, ніж модель БКГ. Фактор росту ринку трансформувалася в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку - в стратегічне положення (конкурентні позиції) бізнес-одиниць.

Привабливість галузі	100	В Селективний ріст Альбоми і каталоги	Робота на ринку держзасовлень Рекламна продукція	С Агресивний ріст Сувенірна продукція
	Висока			
	Середня			
	Низька	А Деінвестування	Оргтехніка	Д Низька активність
	0	Низька	Середня	Висока 100
Конкурентоспроможність				

Рис. 2.7. Матриця McKinsey – General Electric ТОВ «Феніст»

Основні стратегічні альтернативи даної матриці для ТОВ «Феніст» такі:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і слідувати за розвитком ринку;
- інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщуючись по матриці вправо, в бік підвищення конкурентоспроможності.

Для ТОВ «Феніст» характерним є поєднання диференціації з низькими витратами. Найважливіша причина збереження конкурентної переваги ТОВ «Феніст» - постійна модернізація виробництва та / або інших ключових видів її діяльності. Для збереження конкурентоспроможності ТОВ «Феніст» повинно створювати нові переваги, щонайменше, з такою ж швидкістю, з як і

її конкуренти можуть копіювати вже наявні. Отже, для того, щоб зберігати і розвивати свій бізнес-успіх за допомогою стійкого утримання конкурентної переваги, ТОВ «Феніст» у своїй власній діяльності має постійно проводити адекватні стратегічні і оперативні зміни.

Сьогодні ТОВ «Феніст» необхідно систематично проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, постійно модернізувати свою діяльність, використовуючи всі нові методи і форми організації і управління комерційною діяльністю. Крім того, необхідно активізувати ділову активність шляхом проведення рекламної кампанії в Інтернеті та соціальних мережах.

В результаті проведеного аналізу можна рекомендувати наступні напрямки розвитку ТОВ «Феніст»:

- активізація діяльності по залученню нових великих замовлень (в тому числі на ринку державних закупівель) в регіоні і за його межами з використанням сучасних інформаційних технологій;
- розвиток системи просування товарів і послуг шляхом реклами в Інтернеті і соціальних мережах (вдосконалення веб-сайту);
- впровадження системи кадрового маркетингу;
- зниження вартості кредитних ресурсів і впровадження системи контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів; - розробка стратегії розвитку підприємства на основі інновацій

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ФЕНІСТ»

3.1. Розробка плану стратегічного управління маркетингом підприємства

Для того, щоб підприємства в ринкових умовах могли успішно функціонувати, вони повинні його вивчати, досліджувати, пристосовувати свої дії до його вимог. Інструментом такої адаптації є планування і, зокрема, стратегічне маркетингове планування. Останнє виступає тим компасом, керуючись яким підприємства досягають успіхів у маркетинговій діяльності. Ті з них, хто не займається стратегічним маркетинговим плануванням терпить ринкову невдачу або не досягають намічених ними цілей. Досвід засвідчує, що великі компанії, які постійно здійснюють стратегічне маркетингове планування, є найуспішнішими [3, с. 55].

Отже, щоб ефективно діяти на ринку, ТОВ «Феніст» повинно займатися стратегічним маркетинговим плануванням.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто вказати на його зв'язок зі стратегічним корпоративним плануванням. Він проявляється в тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування.

Останнє включає в себе щонайменше такі складові:

а) бажаний рівень рентабельності;

б) рамки ведення бізнесу:

- види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг);
- технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво,

НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.);

- кількість і характеристика робочої сили (персонал);
- фінансування (фінанси);

в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця та інші) [4, с. 26].

Однак не дивлячись на те, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства.

Тісний взаємозв'язок має місце і між стратегічними маркетинговим плануванням і тактичним плануванням маркетингу.

По-перше, розробка річного плану маркетингу ґрунтується на даних відповідного року стратегічного маркетингового плану. Цим забезпечується реалізація намічених стратегічних завдань.

По-друге, результати виконання тактичних маркетингових планів використовується як коригувальний фактор у стратегічному маркетинговому плануванні.

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають у тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий загальний підхід до розв'язання проблем, які виникають у процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством.

Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети, завдань та принципів.

Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування. Вона повинна містити такі три елементи:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб (за допомогою якого реалізується його призначення);
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування ТОВ «Феніст» є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів

функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

Завдання стратегічного маркетингового планування ТОВ «Феніст» зумовлюються його метою. До них можна віднести:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства;
- координування різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми [14, с. 142].

Принципи стратегічного маркетингового планування не тільки поглиблюють розуміння, але й забезпечують дієвість і ефективність процесу його розроблення. Запропонований їх склад і сутність наведено в табл.3.1.

Стратегічне маркетингове планування, як це впливаєз його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг. Останні полягають у тому, що зазначене планування:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін у навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;
- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;
- забезпечує належне усвідомлення й розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення в перспективі.

Таблиця 3.1

Принципи стратегічного маркетингового планування та їх зміст

Назва принципу	Зміст принципу
1. Об'єктивність (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується отриманням її за допомогою різних методів та способів отримання інформації з різноманітних джерел, використанням технічних засобів збирання інформації, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. Як наслідок, маркетингове планування об'єктивно відображає стан маркетингового середовища
2. Регулярність (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес
3. Взаємоузгодженість	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування діяльності фірми. Відсутність протиріч між ними
4. Обґрунтованість	Стратегічне маркетингове планування базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства
5. Гнучкість	Прийняття стратегічного маркетингового планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми
6. Економічність	Реалізація стратегічних маркетингових планів повинна забезпечувати фірмі зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості
7. Комплексність	У процесі стратегічного маркетингового планування має бути врахована вся інформація, яка відображає різні його сторони (факти, ситуації, події), її рейтингову значущість та взаємозв'язки
8. Багатоваріантність	Розроблення декількох варіантів стратегічного маркетингового плану з метою вибору найоптимальнішого з них

Джерело [14]

Переваги методу планування «знизу–вгору»:

- чіткіша орієнтація на ринкові можливості;
- повніше виявлення маркетингових можливостей.

Враховуючи викладене, вважаємо за доцільніше ТОВ «Феніст» використовувати метод планування «знизу–вгору». Це найбільшою мірою буде відповідати філософії маркетингу.

Відносно термінів треба відзначити, що стратегічне маркетингове планування охоплює часовий діапазон від трьох до п'яти років. У зарубіжній практиці в останній час частіше використовується трирічний період. Це пояснюється необхідністю надання стратегічному маркетинговому плануванню певної деталізації. В багатьох випадках за межами трирічного періоду будь-які деталі втрачають свою актуальність. Звичайно, це не означає, що завжди підприємства в процесі стратегічного маркетингового планування орієнтуються саме на такі терміни (трирічні). Вирішення питання щодо часового періоду стратегічного маркетингового планування, як ми вважаємо, залежить від ряду факторів:

- галузевої приналежності підприємств;
- характеру ринків, на яких діють фірми (індивідуальні та індустріальні; внутрішні та зовнішні й т.д.);
- тривалості життєвого циклу товару та його етапів;
- розмірів підприємства;
- ширини номенклатури й асортименту товарів;
- технологічної складності виготовлення виробів і т.п. [34]

Варто наголосити, що стратегічний маркетинговий план являє собою ковзний три- чи п'ятирічний план. Його цілі та завдання кожного року коректуються залежно від зміни оточуючого середовища маркетингу. Таким чином, забезпечується реальність, об'єктивність і обґрунтованість стратегічного маркетингового планування. При такому підході він служить робочим документом, який дозволяє компанії рухатись у правильному напрямку.

Базовим інструментом управління інноваційним розвитком сучасного поліграфічного підприємства є інноваційна стратегія, яка забезпечує структурованість цього процесу і дає можливість контролювати рівень досягнення.

При формуванні інноваційної стратегії потрібно дотримуватися такого підходу, який сприяв би забезпеченню системності в процесі розроблення

інноваційної моделі, створював умови для вирішення питань організації управління інноваціями, а також давав змогу сформувати інструментарій її розроблення та реалізації [9, с. 83].

Концептуальна схема розроблення та реалізації інноваційної стратегії складається із семи етапів.

Процес розроблення стратегії представимо на прикладі ТОВ «Феніст».

1. Визначення місії — головної ідеї існування підприємства.

Місія ТОВ «Феніст» сформульована так: задоволення інтересів споживачів у видавничо-поліграфічній продукції, відповідність доктрині інформаційної політики держави, сприяння загальному посиленню інформаційної безпеки українського суспільства.

2. Формулювання системи цілей.

Підприємство має орієнтувати свою діяльність на досягнення кількох цілей: індивідуальний підхід до кожного клієнта і плідна співпраця на результат; виконання замовлення на високому європейському рівні якості; мінімальні строки виконання замовлення; конкурентоспроможні ціни на всі види послуг

3. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Феніст», та оцінку інноваційного потенціалу підприємства проведено із застосуванням SWOT-аналізу (табл. 2.7).

4. Вибір пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Феніст» (див. табл. 3.2).

При визначенні пріоритетних стратегічних напрямів перевагу слід надати інноваційному напрямку розвитку підприємства. З урахуванням пріоритетних напрямів коригується поточна система цілей або визначаються нові цілі, які змінюють чи доповнюють попередні. На основі обраних напрямів розвитку підприємства та нових або скоригованих цілей складається перелік альтернативних варіантів інноваційних стратегій.

Можливі стратегічні альтернативи розвитку діяльності ТОВ «Феніст»

SO-стратегії	ST-стратегії
1. Розширення номенклатури продукції стимулюватиме додатковий попит і допоможе збільшити частку підприємства на ринку поліграфічної продукції 2. Прискорення внутрішніх інноваційних процесів 3. Інтеграція електронних і друкованих ЗМІ сприятиме додаванню цінності до продукту, що забезпечить найбільш стійкі конкурентні переваги	1. Неefективна маркетингова діяльність та збільшення конкуренції може призвести до втрати покупців 2. Зростання витрат підприємств на впровадження та випуск інноваційної продукції 3. Падіння попиту на поліграфічну продукцію, гальмування інноваційної активності
WO-стратегії	WT-стратегії
Підвищення гнучкості виробництва та ефективного використання матеріалів; застосування інноваційних технологій та матеріалів	Збільшення цін на обладнання та витратні матеріали призведе до підвищення цін на поліграфічну продукцію/послуги
Гібридні технології; виробництво друкованих продуктів, які є незалежними інтерактивними носіями; виробництво немедійної продукції: окремих або інтегрованих виробів і компонентів	

Побудовано за даними [9]

5. Вибір інноваційної стратегії (див. табл. 3.3).

При виборі оптимальної інноваційної стратегії підприємства з альтернатив необхідно використовувати адекватні критерії відбору. Це можуть бути такі, як: технологічні зміни, конкурентні переваги, фінансові можливості, відповідність інноваційної стратегії пріоритетним напрямкам діяльності підприємства, циклу розвитку підприємства, його потенційним можливостям і факторам зовнішнього середовища, оцінка ступеня ризику тощо.

6. Реалізація стратегічної програми. Цей етап включає впровадження конкретних заходів відповідно до окреслених напрямів. Інноваційні ідеї, що реалізуються в інноваційних стратегіях, необхідно перевірити відносно можливості їх реалізації щодо фінансових і технологічних можливостей.

Таблиця 3.3

Вибір інноваційної стратегії для ТОВ «Феніст»

Інноваційна стратегія	Напрями удосконалення інноваційної діяльності	Види інновацій, необхідні для реалізації стратегій
Стратегія технічного прогресу (модернізація)	Створення нової, більш конкурентоспроможної продукції на основі вдосконалення технологій; організація дослідницьких підрозділів, які розроблятимуть оригінальні продукти на базі запозичених технологій; пошуки нових або незайнятих ринкових ніш, впровадження системи автоматизованого проектування	1. Створення абсолютно нового товару на основі винаходів. 2. Удосконалення товару, що випускається на основі ноу-хау. 3. Впровадження нової технології на основі винаходів. 4. Удосконалення діючої технології на основі ноу-хау

Побудовано за даними [9]

У процесі реалізації інноваційна стратегія може бути скоригована з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, інноваційному потенціалі, появи нових альтернатив розвитку та відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих.

7. Оцінка ефективності впровадженої інноваційної стратегії. Цей етап передбачає перевірку відповідності впровадженої стратегії обраним пріоритетним напрямам. Якщо результати, що отримані в результаті реалізації обраної інноваційної стратегії, посилили стан підприємства, сприяли його якісному розвитку, то можна вважати, що стратегія була реалізована успішно.

Розроблення нової послуги корпоративного рекламного забезпечення передбачає те, що видавничо-поліграфічне підприємство стає інтегратором та співпрацює з багатьма іншими компаніями-підрядниками задля виконання замовлення щодо:

- розроблення сайту-візитки, його оформлення та наповнення інформацією;

- розроблення рекламної стратегії та створення інструментів реклами;
- повного супроводження замовника щодо участі у виставкових заходах;
- розміщення реклами з використанням сервісів мережі Інтернет;
- розвитку та ведення сторінок продукту/компанії у “Facebook” та “Instagram”;
- брендингу;
- промислового, предметного, веб-дизайну [11, с. 49].

Основними завданнями підприємства в межах функціонального напрямку є:

- оптимізація ціноутворення на основі моніторингу ринкових цін та управління витратами;
- вдосконалення маркетингового механізму підприємства;
- раціоналізація обсягу та структури фонду заробітної плати;
- забезпечення ефективності використання основних засобів;
- нарощення кількості замовників та управління товарними запасами.

Таблиця 3.4

Заходи за планом маркетингу ТОВ «Феніст»

Заходи	Терміни	Виконавець	Вартість, тис.грн.
Аналіз продукту			
Розширення номенклатури	постійно	Виробничий відділ	1500
Вибір постачальників	постійно	Відділ маркетингу	200
Впровадження гарячого тиснення зі зміною кольору	Протягом року	Виробничий відділ	500
Впровадження лазерного гравірування	Протягом року	Відділ маркетингу	500
аналіз споживачів			
Придбання бази даних "Бізнес-карта"	Перший квартал	Відділ маркетингу	250
Уточнення бази даних постійних клієнтів.	Щокварталу	Відділ маркетингу	30
Проведення аналізу платежів за різними групами споживачів	Щокварталу	Бухгалтерія	20
Те ж з урахуванням асортиментних груп	Щокварталу	Бухгалтерія	20

Продовження таблиці 3.4

Заходи	Терміни	Виконавець	Вартість, тис.грн.
Виділення цільових груп споживачів і вироблення рекомендацій щодо маркетингової стратегії в кожному цільовому сегменті	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Інвентаризація фірм-посередників	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Проводити аналіз перспективних споживачів за матеріалами преси	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Цінова політика			
Виконати аналіз співвідношення рівня цін в порівнянні з конкурентами по різних видах продукції	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Виконати аналіз обсягу продажів 2002 по видам продукції	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Коригування цінової політики	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Конкуренти			
Скласти списки конкурентів	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Скласти перелік сильних і слабких сторін конкурентів у порівнянні з ТОВ "Феніст"	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Провести збір інформації про регіональної діяльності конкурентів	Щокварталу	Відділ маркетингу	
Співпраця з ТОВ "Версія" з виконання замовлень на повнокольоровий друк	Щокварталу	Відділ маркетингу	100
Розміщення оголошень	Щокварталу	Відділ маркетингу	50
Виготовлення сувенірів з символікою ТОВ "Феніст"	Щокварталу	Відділ маркетингу	50
Підготовка і видання каталогу	Щокварталу	Відділ маркетингу	50

Виконання поставлених завдань дасть можливість мінімізувати ризики операційної діяльності ТОВ «Феніст» та сприятиме нарощенню ресурсного потенціалу задля посилення ринкової адаптивності.

3.2. Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління маркетингом підприємства

Однією з найпоширеніших причин кризових явищ та процесів, що виникають на поліграфічних підприємствах, через необхідність швидкого

реагування, а часом і передбачення змін ринкового середовища, є низький рівень менеджменту маркетингу організації. Без побудови адаптивної системи управління маркетингом здобути конкурентні переваги в умовах сьогодення неможливо.

Щоб відповідати сучасним вимогам, система управління маркетингом повинна бути гнучкою і багатогранною.

Стратегічний маркетинговий контролінг поліграфічного підприємства орієнтований на потенціал підприємства (покликаний забезпечити оптимальне його використання, враховуючи усі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи при цьому інструментарій маркетингового стратегічного аналізу) і на технологію здійснення маркетингового контролінгу.

До його завдань відносимо:

- організацію та постійне вдосконалення системи маркетингового контролінгу;
- пошук та впровадження науково обґрунтованих методик здійснення маркетингового контролінгу;
- підтримку стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- використання маркетингового потенціалу;
- пошук та ліквідацію вузьких місць маркетингової діяльності.

Основними завданнями тактичного маркетингового контролінгу ТОВ «Феніст» є:

- розробка і реалізація заходів для досягнення стратегічних цілей маркетингового контролінгу;
- забезпечення правильного використання інструментарію та методик маркетингового контролінгу;
- забезпечення прибутковості маркетингових заходів;
- організація дієвої системи інформаційного забезпечення маркетингового процесу;
- підвищення ефективності витрат на маркетинг.

Вважаємо за доцільне розглядати дві групи функцій контролінгу маркетингу ТОВ «Феніст»: загальнокорпоративні, що стосуються діяльності цілого підприємства, та власні функції контролінгу, притаманні саме сектору контролінгу.

До загально корпоративних функцій контролінгу відносимо інформаційну, обліково-контролюючу, аналітичну, координаційну та регулюючі функції.

Інформаційна функція передбачає створення інформаційної системи на підприємстві для раціоналізації та оптимізації управлінських рішень, шляхом надання актуальної, своєчасної та вичерпної інформації.

Обліково-контролююча функція реалізується через вчасне виявлення відхилень від запланованих кількісних та якісних показників діяльності.

Аналітична функція забезпечує менеджерів вищої ланки управління аналітичною базою, підготовленою контролерами, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Створення системи планування на ТОВ «Феніст» дозволить розробляти не тільки детальні річні плани і програми для досягнення поставлених завдань на всіх етапах управління.

Новизною системи планування контролінгу є акцентування уваги на плануванні прибутків, тобто бюджетуванні, шляхом визначення завдань для кожної структурної одиниці, координації цих завдань з процесом планування конкретних заходів і акцій. Це дозволить контролювати і аналізувати відхилення, а також, визначити вплив конкретних управлінських рішень на прибуток підприємства.

За умов реалізації запропонованої інноваційної стратегії маркетингу, яка передбачає створення нової, більш конкурентоспроможної продукції на основі вдосконалення технології; розробку оригінальних продуктів на базі запозичених технологій; пошуки нових або незайнятих ринкових ніш, впровадження системи автоматизованого проектування, в поєднанні з конкурентними стратегіями диференціації, лідирування за витратами та

фокусування на обраних і перспективних цільових сегментах ринку ТОВ «Феніст» зможе гармонійно розвиватися на конкурентному ринку, збільшувати чистий дохід та прибуток, який зможе спрямовувати на придбання нового обладнання.

Прогнозні економічні показники ТОВ «Феніст» наведені на рис. 3.1

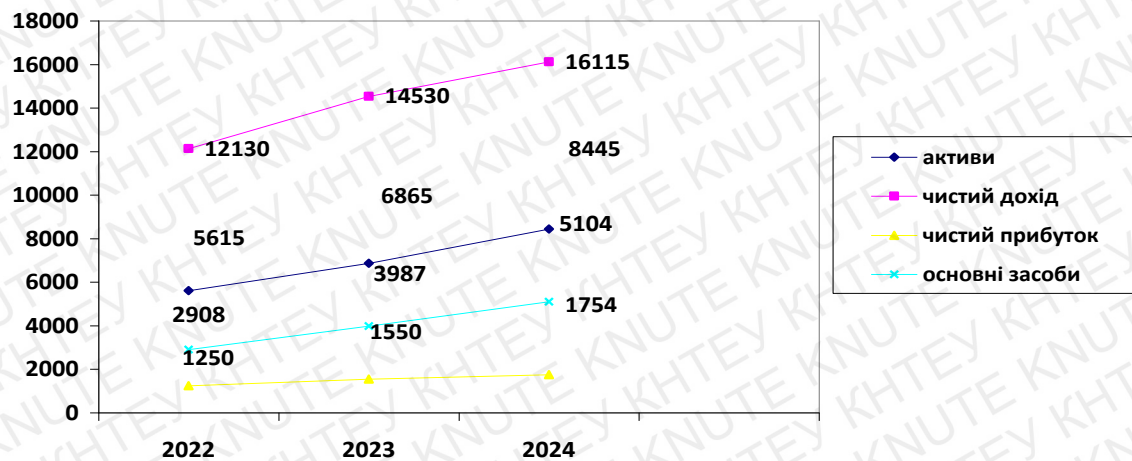


Рис. 3.1. Економічні показники ТОВ «Феніст» за 2022-2024 р.р., тис. грн..

Як видно з рис.3.1, у випадку виконання наведених вище рекомендацій ТОВ «Феніст» у 2022-2024 р.р. має стабільно нарощувати обсяг чистого доходу та прибутку, стійко збільшувати активи та вчасно модернізувати основні засоби, що дозволить підприємству розвиватися на конкурентному ринку за рахунок найкращої пропозиції для постійних та потенційних споживачів.

ВИСНОВКИ

Отже, управління маркетингом є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, яке ми визначили б як систему різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі відповідного прибутку.

Сучасні умови розробки стратегічних планів, а саме невизначеність середовища та його нестабільність призводять до скорочення терміну розробки маркетингових стратегічних планів. Якщо в умовах стабільної економіки вони розроблялися терміном на 3–5 роки, то зараз термін маркетингового стратегічного планування скоротився до 2 років. В цих умовах постійного перегляду і корегування стратегії набувають актуальності спрощені методи проведення ситуаційного аналізу середовища галузі відповідно до стадії розвитку, який дозволяє визначити можливості підприємства з реалізації стратегії маркетингу.

Основний наголос в процесі вибору стратегії має робитися на виявленні та оцінці тих стратегічних альтернатив, які б дозволили в умовах невизначеності середовища мінімізувати економічні ризики і досягти поставлених цілей маркетингу. Це можуть бути, зокрема, стратегії, спрямовані на пошук ніш, де ще залишився стабільний попит, оновлення попиту в різних сегментах, збільшення частки ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів, вертикальну інтеграцію. Стратегії комплексу маркетингу мають бути націлені на оновлення моделей продукції, зниження витрат на її виготовлення і кінцевих цін, орієнтацію на довгострокові угоди зі збуту продукції.

Основним видом економічної діяльності ТОВ "Феніст" є інші види поліграфічної діяльності. ТОВ «Феніст» є суб'єктом малого і середнього

підприємництва: мікропідприємства. Підприємство випускає наступну продукцію: візитки, календарі, буклети, книги / брошури, щоденники / блокноти, листівки / флаєри, плакати, флаєри, запрошення / листівки / грамоти / дипломи, журнали обліку / посвідчення, папки. паперові пакети. сувенірні та подарункові коробки. Здійснює друк бланків / різнографію, ламінацію і палітурку. ТОВ «Феніст» знижує коефіцієнт зносу обладнання і підвищує фондоємність за рахунок збільшення вартості основних фондів. При цьому збільшується продуктивність і виробнича потужність підприємства, а також підвищується рентабельність продажів

ТОВ «Феніст» є досить успішним підприємством, яке нарощує обсяг чистого доходу на 27,88% в 2019 р і знижує його на 15,09% в 2020 р. Спостерігається стійке зростання активів (на 26,95% в 2019 р і на 27,25% в 2020 р). У 2019 року вартість основних засобів збільшилася на 85,12% до 1568 тис.грн в порівнянні з 2018 р, а в 2020 р зменшилася на 0,32% до 1504 тис. грн. Зниження чистого прибутку підприємства в 2019 р на 19,16% до 709 тис.грн. змінилося зростанням в 2020 р, на 29,06% до 915 тис.грн. Підприємство розвивається за рахунок чистого прибутку.

Проблемою підприємства є обмежений платоспроможний попит на його конкурентоспроможну продукцію. За результатами PEST-аналізу встановлено, що найбільше сильний позитивний вплив надають технологічні чинники, особливо важливим є постійний склад кваліфікованих працівників для розробки нових матеріалів і технологій, які роблять позитивний вплив на розвиток ринку поліграфії. Для компанії ТОВ «Феніст» дані фактори мають також стратегічну важливість, тому що компанія робить ставку на послуги друку буклетів як основний канал просування, що дозволить компанії зберегти високий рівень прибутковості і збільшити свою конкурентоспроможність.

Підприємство ТОВ «Феніст» займає свою нішу на ринку завдяки взаємовигідним відносинам з партнерами, збудованими на довготривалій основі. Організація відповідально ставиться до своїх зобов'язань, так само як

і ключові партнери. Така вимогливість - запорука довгострокової прибутковості.

ТОВ «Феніст» рекомендується застосовувати наступні три БКС.

1. Стратегія диференціації. Метою стратегії є додання продукту-товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів. Диференціація, як і лідерство по витратах, захищає організацію від конкурентних сил, але зовсім іншим способом. Незважаючи на те, що наявність відмінних якостей вимагає, як правило, більш високі витрати, успішна диференціація дозволяє комерційній організації домогтися більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну.

2. Стратегія лідерства по витратах. У центрі уваги всієї стратегії - низькі витрати в порівнянні з конкурентами. Перевага щодо витрат створює щодо ефективний захист проти всіх п'яти конкурентних сил.

3. Стратегія фокусування (за Портером), тобто спеціалізація на потребах одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її - задовольнити потреби обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, але тільки в рамках цільового сегмента.

Стратегічне маркетингове планування – один із найважливіших видів планування на підприємстві. Він тісно пов'язаний зі стратегічним корпоративним плануванням. Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших напрямів діяльності компанії. Воно характерно для корпоративного рівня та рівня стратегічних бізнес-одиниць. Методами стратегічного маркетингового планування є планування «згори вниз» і «знизу–вгору». Воно охоплює період часу від трьох до п'яти років.

Доведено, що орієнтація на інноваційний розвиток сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Феніст», а базовим

інструментом управління інноваційним розвитком підприємства є інноваційна стратегія.

Реалізація інноваційної стратегії ТОВ «Феніст» має будуватися на основі взаємодії та взаємозв'язку всіх її елементів, що сприятиме досягненню таких результатів, як: стимулювання інноваційної діяльності, забезпечення інноваційної активності підприємств, збільшення прибутку, підвищення рівня рентабельності, формування та збереження стійких конкурентних переваг підприємств, підвищення рівня конкурентоспроможності поліграфічних підприємств та їх продукції, покращення фінансового стану, забезпечення фінансової стійкості через задоволення потреб споживачів, стимулювання попиту на продукцію та послуги, лояльність клієнтів.

У випадку виконання розроблених у роботі рекомендацій ТОВ «Феніст» у 2022-2024 р.р. має стабільно нарощувати обсяг чистого доходу та прибутку, стійко збільшувати активи та вчасно модернізувати основні засоби, що дозволить підприємству розвиватися на конкурентному ринку за рахунок найкращої пропозиції для постійних та потенційних споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством / Л.В. Бабаченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 15(1). - С. 11-15.
2. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 1. – С. 7–9.
3. Бовкун О.А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання / О.А. Бовкун // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 1. - С. 54-58
4. Бойчук І.В. Планування в маркетинговій діяльності підприємства / І.В. Бойчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 25-28.
5. Бутнік-Сіверський О.Б. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості / О.Б. Бутнік-Сіверський, Г.В. Земко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2019. - Т. 25, № 3. - С. 59-67.
6. Василькова Н. Антикризовий маркетинг в умовах пандемії корона вірусу/Н. Василькова //[Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ir.kneu.edu.ua > handle](http://ir.kneu.edu.ua/handle)
7. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції / К. Ю. Вергал // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 33-40
8. Войнича Л.Й. Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес-моделі / Л.Й. Войнича // Молодий вчений. - 2019. - № 3(2). - С. 419-423.

9. Гавриш Ю. Напрями підвищення рівня ринкової адаптивності видавничо-поліграфічних підприємств /Ю. Гаврик // Підприємництво та інновації.- 2019. -№8. - С. 81-87.
- 10.Гелліген Б.. Вхідний маркетинг: приваблюйте, залучайте і радуйте клієнтів онлайн / Б. Гелліген, Д. Шах ; [пер. з англ. В. Луценко]. — Харків : Фабула, 2020. - 238 с,
- 11.Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу / Н.І. Гладинець // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 10. - С. 48-53.
- 12.Головчук Ю.О. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії / Ю. О. Головчук, Л. В. Дибчук // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 43. - С. 89-92.
- 13.Дубініна Я.П. Маркетингові методи розв'язання управлінських проблем вищих навчальних закладів / Я.П. Дубініна // Наукові записки НаУКМА. Соціологія. - 2018. - Т. 1. - С. 71-75.
14. Дячун О.Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи /О.Д. Дячун // Галицький економічний вісник, - Т. : ТНТУ, 2015. - Том 48. - № 1. - С. 140-147.
- 15.Карбовська Л.О. Ретроспектива теоретичних підходів щодо сутності та змісту поняття інтелектуальної власності/Л.О. Карбовська, К.Л. Железняк// Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2019, вип. 57(1), с. 60–66.
- 16.Кирий В.В. Розроблення механізмів у системі управління інтернет-маркетингом підприємства / В.В. Кирий, М.М. Колісник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 38. - С. 94-102
- 17.Клепікова О.А. Динаміка розвитку поліграфічних підприємств в Україні та світі/О.А. Клепікова, Р.М. Чернешенко// Науково-практична інтернет-конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку». Одеса, 28-29 листопада 2018 р. С. 96-98.

- 18.Ковінько О.М. Науково-практичні підходи до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності підприємств / О.М. Ковінько, Л.П. Середницька // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 39(1). - С. 89-93.
19. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент/Ф. Котлер, Е. Келлер СПб.: Питер, 2015. 800 с.
- 20.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг/Н.В. Куденко. К.: КНЕУ 2006. - 152 с..
21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб : Київ, 2007. – 800 с.
- 22.Лозовська Г.М. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства на ринку плодоовочевої консервації / Г.М. Лозовська, О.І. Хлебодарова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 6. - С. 134-142.
- 23.Опікунова Н.В. Ефективні маркетингові інструменти продажу послуг / Н.В. Опікунова, О.А. Тимофєєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 188-197
- 24.Остапчук О. В. Стратегічний маркетинг як основа ефективного функціонування компанії / О. В. Остапчук, А. В. Романова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(2). - С. 121-124
- 25.Офіційний сайт Головного управління статистики у Дніпропетровській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.dnestrstat.gov.ua/>
- 26.Офіційний сайт Книжкової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.ukrbook.net>
- 27.Петрик В.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ В. Л. Петрик ; М-во освіти і науки України, Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського ”Харків. авіац. ін-т”. - Харків : ХАІ, 2020. - 143 с.

- 28.Петруня В.Ю. Управління маркетинговою діяльністю/ В.Ю. Петруня, Ю.Є. Петруня ; М-во освіти і науки України, Ун-т мит. справи та фінансів. — Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. — 104 с.
- 29.Пілецька С.Т. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища / С.Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько // Бізнес Інформ. - 2018. - № 12. - С. 435-440.
30. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер. – К. : Альпіна Бізнес Бук, 2005. – 580 с.
31. Пчелянська Г.О. Маркетингові підходи до формування агропродовольчого ринку / Г.О. Пчелянська // Бізнес Інформ. - 2019. - № 2. - С. 202-208.
- 32.Разінькова М.Ю. Сучасні маркетингові інструменти для просування брендів / М.Ю. Разінькова // Економічний форум. - 2018. - № 3. - С. 145-151
- 33.Решетнікова І.Л. Стратегічний маркетинг: особливості застосування вітчизняними підприємствами / І.Л. Решетнікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 3(1). - С. 150-154.
34. Савич О.П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами/О.П. Савич// Ефективна економіка. - 2017. - №11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
- 35.Сенишин О.С. Маркетинг / О.С. Сенишин, О.В. Кривешко ; М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. — 346 с.
- 36.Чала Н. Д. Стратегічний маркетинг та особливості його використання в діяльності великих компаній / Н. Д. Чала, І. В. Архипенко // Вісник

Київського національного університету технологій та дизайну. Серія :
Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 65-73.

37. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121.
38. Шандова Н.В. Маркетингові інструменти дослідження бізнес-моделі компанії / Н.В. Шандова, М.В. Ожго // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 6. - С. 141-144.
39. Шульга Л.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством / Л.В. Шульга, І.О. Терещенко, О.В. Шарлай // Ефективна економіка. - 2020. - №9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
40. Яцишина Л. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння / Л. Яцишина, Ю. Ющук // Маркетинг в Україні. - 2018. - № 2. - С. 55-62.