

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

На тему:

«Маркетингова стратегія видавничого підприємства»

**(за матеріалами ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»,
м. Київ)**

Студента 2 курсу, 2м групи

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Спеціалізація “Маркетинг”

Пострелко

Марини

Маратівни

Науковий керівник

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу

Гурджиян

Карина

Владиславівна

Гарант освітньої програми

доктор економічних наук,

професор кафедри маркетингу

Лабурцева

Олена

Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Значення стратегічного маркетингу в системі управління підприємством..	6
1.2. Сутність та види маркетингових стратегій підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії видавничого підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ІЗ 100% ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «БУРДА-УКРАЇНА»	35
2.1. Оцінка маркетингового середовища ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна».....	35
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна».....	47
2.3. Оцінка результативності маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна».....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ІЗ 100% ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «БУРДА-УКРАЇНА»	67
3.1. Обґрунтування нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Основні елементи оновлення комплексу маркетингу ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»	70
3.3. Розробка плану реалізації нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»	76
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль удосконалення маркетингової стратегії підприємств. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, оскільки зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання. Сьогодні впровадження маркетингу в практичну діяльність вітчизняних підприємств хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми маркетингової стратегії. Хоча це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання.

Проблеми розвитку та удосконалення маркетингової стратегії підприємства опрацьовували наступні дослідники: Л. В. Балабанова, В. Ф. Бевзенко, М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова, А. А. Воронов, А. П. Дурович, М. М. Єрмошенко, С. А. Ерохін, А. П. Захарченко, В. П. Колесніков, Н. В. Куденко, Ю. В. Макогон, Ю. В. Малиновський, І. П. Маліновський, В. М. Нянько, С. В. Скибінський, В. А. Шаповалов, Т. В. Штучка та інші. Проте питання напрямів розвитку маркетингового управління підприємства з урахуванням змін, що відбулися у процесі його глобалізації, залишаються недостатньо вивченими. А більшість наукових розробок мають загальний характер, мало враховують особливості вітчизняних підприємств, тому формування маркетингового управління залишається нерозкритим.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії діяльності ДП «Бурда-Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити значення стратегічного маркетингу в системі управління підприємством;
- визначити сутність та види маркетингових стратегій підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до розробки маркетингової стратегії видавничого підприємства;
- провести оцінку маркетингового середовища ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»;
- оцінити результативність маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна» ;
- провести обґрунтування нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна» ;
- виявити основні елементи оновлення комплексу маркетингу ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна» ;
- розробити план реалізації нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна» .

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ДП «Бурда-Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії видавничого підприємства.

У процесі дослідження використовувалися метод порівняльного аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення, статистичні, побудова аналітичних таблиць та діаграм.

Інформаційну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, монографії, законодавча база, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, періодичні видання, звітні матеріали ДП «Бурда-Україна».

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи у науковому збірнику КНТЕУ — «Маркетинг товарів і послуг» була опублікована дослідницька стаття на тему: «Стан та тенденції розвитку ринку друкованих видань України». У статті проаналізовані стан та тенденції розвитку ринку друкованих видань в Україні, визначені основні гравці на ринку та їх конкурентні переваги. Виокремлені сучасні тренди, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність видавничих компаній України.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Практична цінність. Отримані у роботі результати можуть бути використані для удосконалення маркетингової стратегії підприємства ДП «Бурда-Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення стратегічного маркетингу в системі управління підприємством

Формування маркетингової стратегії підприємства, окрім функціональної складової, яка пов'язана з призначенням та якістю товарів та послуг, має на увазі детальне пророблення того, які саме характеристики підприємства повинні бути сприйняті потенційними споживачами під час зіткнення з підприємством. Формування концепції діяльності підприємства в галузі маркетингу базується на виявленні відмінностей, які відрізняють пропоновані послуги підприємства від послуг інших підприємств-конкурентів. Отже, відмінності товарів та послуг того чи іншого підприємства становлять собою унікальну торгову пропозицію, сутність якої полягає в тому, що споживачеві товарів та послуг слід зробити зрозумілу та привабливу пропозицію, яка стосується бренду підприємства [47, с. 325].

Питанням розробки маркетингової стратегії розвитку наразі займається багато науковців. Але, незважаючи на зростання інтересу до цього напрямку досліджень з боку науковців, у їх роботах практично відсутня цілісна концепція аналізу маркетингової діяльності саме підприємств. Створення окремої теоретичної бази, яка поєднуватиме в собі особливості стратегічного маркетингу, дасть змогу раціональніше використовувати проведені раніше дослідження.

У процесі проведеного аналізу ми систематизували основні завдання маркетингової стратегії підприємства в контексті забезпечення фінансової стабільності як головної мети діяльності конкретного підприємства і запоруки ефективного розвитку стратегічного сектору (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні завдання маркетингової стратегії підприємства в контексті забезпечення фінансової стабільності [4, с. 328]

Наразі серед усього розмаїття сучасних підходів до формування маркетингової стратегії розвитку стратегічного сектору доцільно виділити кілька найбільш поширених і популярних, що на практиці призведуть до успішного досягнення основних цілей підприємства.

За сучасних економічних умов, стратегічне управління в підприємства спрямоване на мінімізацію дії світової фінансової нестабільності, підвищення рівня капіталізації та ліквідності, відновлення докризового обсягу активно-пасивних операцій. Отже, підприємницькими установами активно реалізуються депозитно-акумуляційна, інтеграційна, відсотково-цінова стратегії та стратегія управління ризиками [32, с. 272]. Вчені сходяться на думці, що результатом формування та реалізації ефективної стратегії підприємств має стати:

- підвищення ефективності здійснення кредитно-інвестиційної діяльності;
- поліпшення якості кредитно-інвестиційного портфеля;
- розширення асортименту товарів та послуг і підвищення якості їх надання;
- збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сприяння реструктуризації промисловості та розвитку економіки;
- створення умов для підвищення продуктивності праці та рівня заробітної плати на підприємствах і організаціях; нових робочих місць;
- прискорення інноваційних процесів [35, с. 218].

В умовах ліквідації наслідків глобальної фінансової кризи оптимальними для фінансових установ України є такі типи маркетингових стратегій, як лідерство у витратах, диференціація та концентрація [40, с. 237].

Для того, щоб формування маркетингової стратегії підприємства здійснювалося з найменшими витратами часу і коштів, а також для того, щоб вона завершилася створенням дійсно практичного фінансово-господарського інструмента, потрібна певна послідовність дій, що відображена в табл. 1.1. Стратегію слід розробляти, створивши для цього тимчасовий або постійний робочий колектив і виділивши це завдання у самостійний внутрішній проект підприємства.

Таблиця 1.1

Етапи розробки маркетингової стратегії [40, с. 237]

Етапи	Характеристика
1. Підготовка аналітичних економічних оглядів	Потрібні для визначення тенденцій розвитку економіки регіону, країни та світового господарства, а також для одержання індикаторів, що вказують на успішність функціонування різних видів фінансових ринків.
2. Визначення цільових ринків	Формулювання основних стратегічно важливих напрямів роботи підприємства на фінансових ринках і аналіз ринків товарів та послуг, які потрапляють до сфери цих основних напрямів діяльності.
3. Збір і обробка внутрішньої інформації	Аналіз можливостей підприємства зі створення задовільних компонентів програми маркетингу (маркетинг-міксу) на кожному з цільових ринків.
4. Формулювання цілей підприємства	У процесі зіставлення можливостей розвитку на кожному з цільових ринків і ресурсів підприємства, що потрібні для забезпечення задовільної діяльності на цих ринках, підприємство формулює короткострокові та перспективні довгострокові цілі для кожного цільового ринку.
5. Збір інформації про цільові ринки	Детальне вивчення характеристик попиту на підприємстваські послуги та споживчу поведінку на кожному з цільових ринків, визначення цільових сегментів на неоднорідних ринках.
6. Розробка маркетинг-міксу	Для кожного з цільових ринків, а також цільових сегментів розробляється маркетинг-мікс з урахуванням цілей підприємства на цих напрямках і обмежень ресурсів, що спрямовуються на їх досягнення. Визначається політика прибутковості підприємства для кожного виду послуг і витрати з поширення та просування цих послуг.
7. Стратегічне планування	Розробка планів і бюджетів реалізації маркетингової стратегії, що є інструментом виконання роботи підприємства з досягнення поставлених цілей і керівництва практичними діями підрозділів і працівників підприємства.
8. Моніторинг положення підприємства на ринку	Для організації необхідного в управлінні підприємством зворотного зв'язку між заходами підприємства та змінами ринку потрібне постійне спостереження за реакцією оточення.
9. Операційні коригування маркетингової стратегії	Регулярно в певний термін або позапланово внаслідок змін позицій підприємства на ринку та потреби оперативного реагування на них.

Розробка маркетингової стратегії підприємства, деталізованих планів і бюджетів, а також коригування стратегії поєднані з істотними ризиками допущення системних помилок, наслідки яких важко передбачити.

Перелічимо деякі найбільш поширені помилки, що трапляються при розробці маркетингової стратегії на підприємстві:

- 1) покладання всієї роботи з розробки маркетингового стратегічного плану тільки на служби маркетингу;
- 2) неузгодженість елементів стратегії, які розробляються в різних підрозділах підприємства;
- 3) недостатність або низька якість інформації;
- 4) використання ненадійних даних про стан цільових ринків та економіки в цілому [17, с. 381].

Процес формування стратегії маркетингу підприємства схематично зображений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес формування стратегії маркетингу [13, с. 365]

Отже, під час розроблення стратегії маркетингу підприємства слід враховувати такі моменти:

- визначення цілей бізнесу;
- вивчення внутрішнього і зовнішнього середовищ бізнесу;

- виявлення можливостей і наявних ресурсів для ведення бізнесу;
- формування цілей маркетингу;
- розроблення стратегії для досягнення цих цілей;
- створення інформаційних систем і бази даних [13, с. 366].

Опрацювавши низку наукових джерел, не можемо не погодитися з вітчизняним науковцем В. П. Колесніковим, що основними підходами до формування маркетингової стратегії підприємства є:

1. Конкурентний аналіз призначення та якості власних товарів та послуг, що пропонуються споживачам. Розпочинається з визначення головних особливостей групи послуг, до якої входить та, що цікавить споживача.
2. Аналіз споживачів (сегментація ринку послуг). За допомоги загальної характеристики споживачів та розподілу їх на різні цільові ринки, визначається, який з них буде потенційно найбільш прибутковим.
3. Розробка концепції маркетингової стратегії. Це власне, і є пошуком можливостей та варіантів ведення діяльності підприємств, спрямованих на досягнення успіху серед конкурентів.
4. Розробка ідентичності бренду підприємства. Створення продуктивних і позитивних асоціацій, за якими споживачі впізнають підприємство [21, с. 169].

Отже, маркетингова стратегія стає одним з найважливіших факторів успіху діяльності підприємства, поряд із загальним управлінням, фінансами та технологіями. У цьому контексті завданням українських підприємства є використання того досвіду, що вже набутий розвинутими країнами. По-перше, він вже є перевірений на практиці; по-друге, дасть змогу мінімізувати кошти і час для розвитку маркетингової стратегії підприємства; по-третє, він може виступити базисом для сучасних методологій розробки та впровадження маркетингових стратегій на підприємстві.

1.2. Сутність та види маркетингових стратегій підприємства

Проблеми аналізу маркетингової діяльності підприємств все більше привертають увагу науковців та практиків. Посилення уваги з боку наукової спільноти до методичних аспектів та практичних методик аналізу маркетингової діяльності підприємств обумовлено низкою причин. Нині головним чинником посилення впливу діяльності підприємства на перебіг економічних процесів можна вважати перехід від операційної орієнтації діяльності підприємства до маркетингової складової. Принципова відмінність такого підходу полягає у тому, що при операційній орієнтації підприємство концентрує свої зусилля на технологічних, організаційних та облікових аспектах вдосконалення продукції. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування зусиль і можливостей підприємства на виявленні реальних і потенційних запитів всіх суб'єктів економічних відносин і пошуку способів їх найкращого задоволення, виходячи з фінансових, кадрових, організаційних, технологічних, законодавчих та інших обмежень, що безумовно, передбачає переорієнтацію аналітичних досліджень в русло стратегічного аналізу [43, с. 108].

Висновки різноманітних досліджень, які проводяться вітчизняними та західними спеціалістами, свідчать про те, що в сучасних умовах формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства стає основним інструментом конкурентної боротьби в умовах постійних змін на ринку. Потреба формування маркетингової стратегії в діяльності підприємства пояснюється тим, що в процесі взаємодії між підприємством і клієнтом у останнього складається ставлення установи: позитивне або негативне – це неминуче. Отже, метою уникнення створення негативного іміджу підприємства необхідним є визначення чіткої послідовності дії, у

процесі яких здійснюється спрямування емоцій споживачів у вигідне для підприємства русло, тобто формування маркетингової стратегії підприємства.

Пропонуємо провести дослідження підходів різних авторів до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення поняття
Ю. М. Атаманчук [1, с. 393]	Маркетингова стратегія – це спосіб отримання конкурентних переваг завдяки маркетинговим діям.
Л. В. Балабанова [2, с. 233]	Маркетингова стратегія – це система управління діяльністю підприємства в рамках загальної ідеології маркетингу.
М. І. Белявцев [4, с. 109]	Маркетингова стратегія – це не просто функціональна стратегія управління, в рамках якої підприємство запроваджує найсучасніші стандарти обслуговування і прагне досягти такої якості надання послуг, за якої взаємодія із підприємством приносить клієнтам задоволення.
Р. Г. Бутенко [8, с. 178]	Маркетингова стратегія – це узагальнена модель дій, що потрібні для досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом координації та розподілу фінансових ресурсів на підставі принципів і функцій маркетингу на підприємстві з метою забезпечення прибутковості.
А. А. Воронов [9, с. 33]	Маркетингова стратегія – це вибір перспективної виробничо-збутової політики згідно з очікуваною ситуацією на конкретному ринку.
С. С. Гаркавенко [10, с. 451]	Маркетингова стратегія – це цілісний комплекс дій (дослідницьких, промо-, рекламних та інших), кінцевою метою яких є досягнення ринкового успіху компанії.
Н. Ю. Гречаник [12, с. 9]	Маркетингова стратегія – це набір інструментів маркетинг-мікс, вибраний для досягнення конкретної маркетингової цілі.
В. В. Липчук [28, с. 25]	Маркетингова стратегія – це частина загальної стратегії підприємства, напрями алокації ресурсів для досягнення бізнес-цілей у рамках місії підприємства.
В. М. Нянько [37, с. 135]	Маркетингова стратегія – це комплекс заходів, що забезпечує досягнення поставлених цілей на підприємстві.
Т. Б. Решитилова [41, с. 119]	Маркетингова стратегія – це точне бачення заходів заробляння грошей на конкретному товарі за конкретний проміжок часу в конкретних ринкових умовах.
Ю. А. Сидорук [45]	Маркетингова стратегія – це інструмент досягнення переваги над конкурентами, реалізації конкретних бізнес-цілей.

Аналіз літературних джерел надав змогу також констатувати, що визначаючи суть маркетингової стратегії, різні автори дотримуються чотирьох відмінних підходів чи засад її формулювання: комплекс маркетингу, життєвий цикл товару, частка ринку і конкуренція та

позиціонування, а також окремо виділяються міжнародні стратегії та стратегії для різноманітних продуктів.

У процесі формування сучасних підходів маркетингової стратегії підприємства необхідним є створення корпоративної ідентичності бренду підприємства. Як відомо, корпоративна ідентичність становить собою колективне розуміння відмітних ціннісних властивостей і характеристик [31, с. 104]. Це колективне розуміння однаково стосується зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно формує загальний культурний простір, у якому взаємодіють зацікавлені лояльні групи.

Слід зазначити, що окремі дослідники (наприклад, А. Дайан, Е. Дихтель, Х. Хершген) розглядають маркетингову стратегію як складову відповідних функцій маркетингового управлінського процесу, ніби «розчиняючи» її сутність у конкретних стратегічних і оперативних діях.

Так, німецькі вчені Е. Дихтель і Х. Хершген вважають, що маркетингова стратегія є напрямом для реалізації ухваленної загальної стратегії установи [7]. До функціонального напрямку у визначенні маркетингової стратегії та її призначення приєднується відомий бельгійський учений Ж.-Ж. Ламбен, який обґрунтовує потребу розробки маркетингової стратегії з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги власної установи. Про маркетингову стратегію як напрям для реалізації конкурентної переваги пише відомий американський маркетинголог Пітер Р. Діксон. Схожість поглядів цих економістів полягає в тому, що всі вони бачать маркетингову стратегію єдиним надійним напрямом, що дає змогу формувати конкурентоспроможність установи.

Згідно з класичними теоретичними поглядами української наукової школи маркетингу, маркетингова стратегія становить собою систему управління маркетингом. Тобто це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути відшукані потреби клієнтів, задоволені, а підприємство має отримати очікуваний прибуток. Причому,

акцент ставиться власне на обов'язковій послідовності етапів маркетингової діяльності.

Слід розрізняти дві близькі за змістом, але не рівнозначні категорії, які стосуються маркетингу і стратегії – «стратегія маркетингу» та «маркетингова стратегія». І в першому, і в другому випадку вони використовуються щодо певної організації [5, с. 63].

Але коли йдеться про стратегію маркетингу, то первинним є маркетинг як процес, що здійснюється організацією. У разі діяльності, що стосується категорії «маркетингова стратегія», первинним є розробка та реалізація стратегії, у межах якої ми маємо справу з її маркетинговою складовою.

Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує виконати свої маркетингові завдання. Вона містить у собі конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетинг.

Автор С. Семенюк визначає маркетингову стратегію як функціональний напрям впливу на споживчу аудиторію з метою досягнення стратегічних цілей завдяки адекватному маркетинговому інструментарію [44, с. 85].

Таке трактування видається найбільш прийнятним, оскільки спирається на функціональне призначення маркетингу, передбачає послідовність дій процесу управління маркетингом та має кінцевий орієнтир – підвищення конкурентоспроможності установи.

Розробка маркетингової стратегії починається з формування групи досвідчених фахівців з економічного прогнозування, що здійснюють детальний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих і негативних факторів, з якими підприємство може мати справу в своїй діяльності в найближчі 3-5 років. При цьому уважно аналізуються середовище та умови функціонування підприємства, здійснюється аналіз результатів діяльності й інших ключових показників підприємства за минулі 2-3 роки. Ці матеріали є основою документа, що характеризує сучасний стан

положення підприємства та ситуацію, у якій він може опинитися через декілька років.

Окресливши стратегічні завдання, група визначає напрямок руху підприємства від його сучасного стану до намічених цілей, подає висновки у вигляді доповіді, що розглядається та затверджується правлінням підприємства.

Для організації належного виконання поставлених завдань здійснюється розподіл ресурсів, визначаються розмір інвестицій, технологічне забезпечення, кількість працівників, приміщення. На підставі цих показників і затвердженої стратегії кожний підрозділ підприємства, включаючи його відділення, розробляє робочі плани на майбутній період.

Для формулювання маркетингової стратегії насамперед слід визначити межі того ринку послуг, на якому підприємство здійснює свою діяльність, цільові ринки для кожного виду послуг і продуктів, а також цільові сегменти на них, якщо підприємство планує там працювати.

Процес розробки маркетингової стратегії в підприємства звичайно займає тривалий час і вимагає від керівництва виконання ряду послідовних етапів, що ведуть до досягнення очікуваних результатів [46, с. 381].

Темпи ринкових змін у світовій і національній економіці постійно зростають. За таких умов успішна економічна діяльність неможлива без ефективного управління і стратегічного планування. Вирішальним фактором такого успіху є розробка і реалізація загально-корпоративних і маркетингових стратегій ринкової орієнтації, спроможних адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Вибір стратегії залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції, а також фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію та потенціал [23, с. 81]. Будь яка стратегія повинна відповідати цілям підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє або в змозі залучити підприємство.

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, таких як: мета, впливу зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства [24, с. 418].

Класифікацію можна визначити як розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Відповідно, маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ));
- методу обрання цільового ринку [22, с. 125]. Класифікація маркетингових стратегій підприємства зображена на рис.1.3.

I. Залежно від терміну реалізації стратегії їх розділяють на:

- короткострокові стратегії (розробляються на термін до одного року);
- середньострокові стратегії (від одного до трьох років і ґрунтуються на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку);
- довгострокові стратегії (більше трьох років, ті стратегії, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі).

II. Залежно від позиції, що фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;
- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабого бізнесу [29, с. 227].

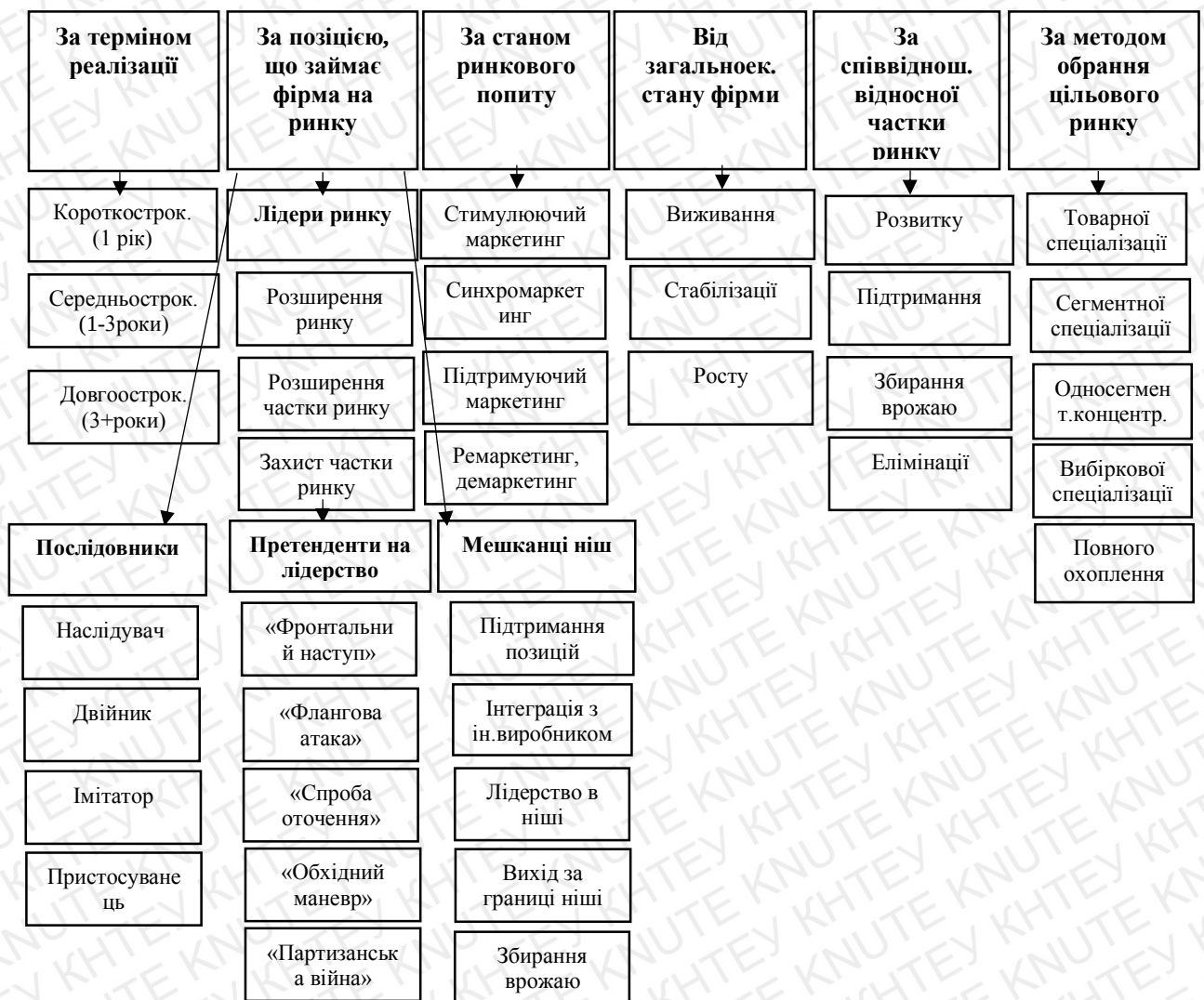


Рис.1.3. Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Стратегії лідерів. Основним завданням лідера є утримання своїх позицій і, можливо, перетворення на домінуючого лідера. Для цього фірма може розширювати ринок в цілому, збільшувати частку ринку або захищати частку ринку шляхом наступу чи оборони.

1) Розширення ринку. При розширенні ринку в цілому, як правило, виграє насамперед лідер, тому що до нього відходить найбільший відсоток нових продажів, за рахунок нових покупців, або збільшення інтенсивності споживання.

2) Розширення частки ринку. Прагнучи збільшити частку ринку, фірма має враховувати обмеження антимонопольного законодавства і той факт, що після досягнення певного розміру подальше зростання може призвести до зменшення віддачі від масштабу. Оскільки, частку ринку необхідно відвоювати у конкурентів, для цього застосовують наступальні стратегії.

3) Захист частки ринку. Якщо лідер галузі має значні ресурси і досвід, він може дотримуватися принципу «найкраща оборона – це наступ». У цьому випадку фірма агресивно проводить стратегію зниження витрат або диференціації продукції, першою в галузі здійснюючи інновації. Темпи зростання виявляються вище, ніж у середньому по ринку; частка ринку зростає [30, с. 23].

Стратегії для претендентів на лідерство. Претенденти на лідерство – це компанії, що намагаються зайняти місце теперішнього лідера. Стратегія є доцільною в галузях, де віддача від масштабу зростає, а отже, лідерство забезпечує конкурентну перевагу по витратах. Рекомендовані такі стратегії:

1) «Фронтальний наступ», або пряме протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами по найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування і т.д.). Фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, коли лідер втрачає свої позиції. Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише за наявності конкурентної переваги по витратах.

2) «Флангова атака», або використання слабостей конкурента. Передбачає нанесення удару по найбільш уразливій позиції конкурента. Флангова атака може бути побудована за двома принципами – географічним (неохоплені конкурентом регіони) або сегментаційним (незадоволені конкурентом потреби).

3) «Спроба оточення», або одночасний наступ на кількох фронтах. Мета атаки – не основні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів чи сегментів, де він діє недостатньо ефективно.

4) «Обхідний маневр», або захоплення незайнятих просторів. Це нанесення удару у сферах, де конкурент не виявляє активності (наприклад, у інших регіонах).

5) «Партизанська війна» – це проведення невеликими силами атак по всій території супротивника (рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, іноді PR акції). Може практикуватися як невеликими фірмами з метою «ухопити шматочок ринку», так і великими компаніями – як підготовка до основних дій та послаблення конкурента [26, с. 55].

Стратегії для послідовників. Деякі з фірм, що знаходяться в галузі «на других ролях», свідомо відмовляються від наступальних стратегій і поводяться як послідовники. При цьому вони цілком задоволені своїм положенням, тому що мають стабільний прибуток. Розрізняють чотири стратегії послідовників.

1) Наслідувач підробляє продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар невеликими партіями через посередників.

2) Двійник копіює продукцію, систему розподілення, рекламну кампанію конкурента, виводить товар на ринок під схожою марочною назвою, і пропонує продукт за нижчу ціну.

3) Імітатор щось копіює у лідера, але зберігає відміни в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не хвилює лідера доти, доки імітатор допомагає лідеру уникнути повної монополії в галузі.

4) Пристосуванець намагається поліпшити продукцію лідера. Він починає з тих ринків, де може уникнути прямого зіткнення з лідером, і дуже часто стає претендентом на лідерство [36, с. 108].

Стратегії для мешканців ніш. Ніша – це вузька група покупців, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти. Для нішерів можуть бути доцільним застосування таких стратегій [33, с. 416]: підтримання позицій

(при невеликих можливостях і ніші, і нішера); інтеграція з іншим виробником (якщо можливості ніші більші, ніж нішера); лідерство в ніші (якщо можливості ніші і нішера синхронно зростають); вихід за границі ніші (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші). Для слабого бізнесу. Стратегія «збирання врожаю» – мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі.

III. Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу [42, с. 61].

Стратегія стимулюючого маркетингу застосовується за відсутності попиту, коли товар сприймається як такий, що не має споживчої цінності, непотрібний для місцевих умов або ринок не підготовлений до появи такого продукту. Стратегія синхромаркетингу застосовується для ринку, що характеризується сезонними коливаннями. Стратегія підтримуючого маркетингу застосовується, коли стан попиту повністю задовольняє компанію, відповідає її виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит). Стратегія ремаркетингу застосовується, коли спостерігається падіння попиту. Стратегію демаркетингу доцільно застосовувати, коли попит значно перевищує пропозицію (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики).

IV. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту. Стратегія виживання виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного

падіння базових показників фірми, чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми [45].

V. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту ринку збуту (за матрицею БКГ): стратегія розвитку; стратегія підтримання; стратегія збирання врожаю; стратегія елімінації. Стратегія розвитку рекомендована для компаній, частка ринку яких є невеликою, проте темпи зростання досить високі. Стратегію підтримання використовують, коли частка ринку та темпи зростання є високими. Стратегія збирання врожаю передбачає отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Стратегія елімінації застосовується для фірм, що не приносять доходу і немає прогнозів, що колись будуть його приносити [38, с. 107].

VI. Залежно від методу обрання цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення. Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента. Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності товарній або сегментній ознаці. Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми. Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому [5, с. 65].

Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети фірми з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища. Саме ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству функціонувати у несприятливому

зовнішньому середовищі. Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм на ринку однак – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Існує велика кількість різноманітних стратегій, які класифіковано за певними ознаками з метою спрощення пошуку необхідної. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, позицію фірми на ринку, стан попиту, загальноекономічні показники фірми.

Отже, спираючись на проведені вище дослідження трактування поняття, доцільно навести власне визначення: маркетингова стратегія – це динамічна система маркетингових цілей, сформованих на засадах стратегічних цілей підприємства та з урахуванням особливостей ринкового середовища, а також маркетингових засобів їх досягнення. Тобто, наголошено на потребі неперервності та системності у формуванні маркетингових стратегій. Слід розглядати маркетингову стратегію як основну категорію чи результат стратегічного маркетингового планування, який є елементом стратегічного маркетингу, що своєю чергою, є складовою стратегічного планування. Маркетинг є концептуальною лінією поведінки підприємства, всебічно впливає на його діяльність і структуру управління. З розвитком і вдосконаленням маркетингу посилюється його вплив на споживачів підприємства. Цілком очевидно, що маркетинг стає інтегратором зовнішньої і внутрішньої діяльності підприємства, основною ланкою в розробці стратегії установи на ринку фінансових послуг.

1.3. Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії видавничого підприємства

Для того, щоб вибрати необхідну стратегію, слід розуміти, де підприємство перебуває в аналізований період і в яких умовах зовнішнього середовища йому треба буде реалізовувати свої цілі. У зв'язку з цим в стратегічному плануванні маркетингу важлива роль належить правильному вибору і використанню інструментів, адекватних основним етапам стратегічного планування маркетингу.

Найпоширеніші методи проведення стратегічного аналізу зображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні характеристики найбільш поширених методів стратегічного аналізу [26, с. 53]

Назва методу	Сутність методу
SWOT	оцінка сильних та слабких сторін підприємства, з метою визначення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища
PEST/STEP	оцінка чинників маркетингового макросередовища, таких як політичних економічних, соціальних та технологічних з метою визначення ступеня впливу кожного з них на діяльність підприємства
SPACE	оцінка стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі
П'ять сил конкуренції за М. Портером	визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної позиції у маркетинговому мікросередовищі
PIMS	оцінка відповідності можливостей підприємства потребам ринку
BCG	визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу товарного портфелю підприємства та темпів зростання частки ринку.
SNW	всебічна оцінка всіх складових внутрішнього середовища, з метою визначення одного із стану підприємства (сильного, нейтрального чи слабого) порівняно з конкурентами

Матриця – це модель, яка може бути побудована на основі будь-яких показників. Оскільки вони є інструментом якісного стратегічного аналізу, матричні моделі та методи використовуються для оцінки конкурентних позицій підприємства [30, с. 25].

Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або їх товари можуть порівнюватися один з одним за

такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й т. ін. В моделях різних консалтингових фірм використовуються різні набори змінних, в яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх. При аналізі підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах формування маркетингової стратегії підприємства. Типові набори факторів, які створюють основу відповідної матриці, відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори, що створюють основу матриці
[38, с. 67]

Матриця	Фактори
Матриця Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (існуючі й нові) - ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	- темпи зростання ринків збуту підприємства - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: - матриця McKinsey - матриця Shell	- привабливість ринку збуту підприємства - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. МакДональда	ступінь привабливості цільових ринків для підприємства - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця А.Д. Літлла Матриця Браунляя-Барта Матриця Хофера-Шендлера	- стадія життєвого циклу товару підприємства - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент)
Матриця Томпсона-Стрикленда	- темпи зростання ринку - конкурентна позиція підприємства

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, яка є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці

використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, але на кожному з них матричний аналіз має свою специфіку. З метою розробки маркетингової стратегії кожний продукт підприємства та його стратегічні господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою та з основними конкурентами.

Аналіз літературних джерел [47, с. 325] та існуючий економіко-математичний інструментарій дозволив узагальнити основні економіко-математичні методи, які можуть застосовуватися при формуванні маркетингової стратегії для підприємств (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні економіко-математичні методи формування маркетингової стратегії підприємства [40, с. 109]

Назва методу	Зміст методу	Використання в частині формування маркетингової стратегії
Кореляційно-регресійний аналіз	Дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між змінними та виділяти з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий на результуючу ознаку	- визначення впливу чинників маркетингового середовища на діяльність підприємства
Авторегресійний аналіз	Передбачає побудову регресійної моделі, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попереднє значення	- прогнозування потенційних споживачів товарів; - розрахунок прогнозних оцінок попиту на товари.
Дисперсійний аналіз	Базується на можливості розкладу загальної варіації пояснюваної ознаки на складові частини, що визначаються чинниками, які впливають на цю варіацію	- моделювання поведінки споживачів; - оцінка розходжень респондентів щодо оцінки іміджу підприємств;
Метод прогнозової екстраполяції	Вивчення попереднього і сучасного стану розвитку об'єкта і перенесення закономірностей минулого і сучасного розвитку на майбутнє	- прогнозування чистого прибутку; - визначення чинника сезонності
Кластерний аналіз	Орієнтований на розбиття множини досліджуваних об'єктів та ознак на однорідні класи (групи)	- сегментування ринку; - класифікація споживачів;
Багатовимірне шкалювання	Дозволяє знаходити латентні змінні, які допомагають досліднику визначати схожість між об'єктами, які описуються точками в вихідному просторі ознак	- оцінка задоволеності споживачів товарами; - визначення конкурентоспроможних підприємств; - класифікація підприємств; - аналіз ефективності розміщення реклами
Нейронні мережі	Дозволяють точно відтворювати структуру змінних	- аналіз та моделювання поведінки споживачів; - прогнозування попиту;
Дискримінантний аналіз	Дозволяє проводити класифікацію об'єкту на основі виміру різноманітних його характеристик	- ідентифікація потенційних споживачів; - ідентифікація потенційних конкурентів;
Факторний аналіз	Дозволяє значно скоротити інформаційний простір ознак та визначити структуру взаємозв'язків між змінними	- визначення найбільш значущих чинників маркетингового середовища підприємства;
Експертні методи	Передбачають розробку прогнозу на основі індивідуального чи колективного опитування спеціалістів (експертів)	- аналіз якості обслуговування споживачів; - визначення нових напрямків відпочинку; - оцінка іміджу підприємства;

Продовження табл. 1.5

Аналіз відповідностей	Базується на використанні певних критеріїв, які дозволяють визначити узгодженість думки експертів	- оцінка узгодженості думки експертів при визначенні переваг споживачів або товарів
Сценарне моделювання	Базується на визначенні логіки розвитку процесу чи явища, виходячи із конкретної ситуації	
Аналіз рангових кореляцій	Орієнтований на оцінки залежностей між порядковими змінними	- визначення переваг та споживчої цінності товарів або послуг підприємства - ранжування товарів або послуг за споживчої привабливістю
Методи диференційного обчислення	Дозволяють будувати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошук станів рівноваги й умов стійкості	- визначення ціни на товари, з урахуванням чинників, що визначають ринкову рівновагу
Математичне програмування	Дозволяють оптимізувати цільову функцію при заданих певних обмеженнях	- оцінка корисності товарів; - раціональність використання матеріальних ресурсів на просування товарів або послуг на ринок
Методи теорії гри	Застосовується в умовах невизначеності та конфліктності. Дозволяють знаходити оптимальні стратегії гравців, які мають суперечливі інтереси	- моделювання маркетингової стратегії підприємства та вибір оптимальної стратегії
Імітаційне моделювання	Засноване на тому, що система, яка вивчається, замінюється імітатором і з ним проводяться експерименти з метою отримання інформації про цю систему	- моделювання можливих станів розвитку маркетингового середовища підприємства; - розробка альтернативних маркетингових стратегій відповідно до визначених сценаріїв розвитку маркетингового середовища
Методи диференційного обчислення	Дозволяють будувати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошук станів рівноваги й умов стійкості	- визначення ціни на товари, з урахуванням чинників, що визначають ринкову рівновагу

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про обмеженість використання економіко-математичних методів при формуванні маркетингової стратегії. Актуальним питанням залишається використання економіко-математичних моделей при обґрунтуванні рішення щодо маркетингової стратегії підприємств, з урахуванням галузевої специфіки. Все це дозволить значно підвищити якість прийняття маркетингових рішень та ефективність їх діяльності в цілому. На основі

аналізу моделей, які використовуються при формуванні маркетингової стратегії, можна запропонувати наступні підходи щодо класифікації моделей та методів.

На основі систематизації існуючих методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств представляється можливим запропонувати наступну типологізацію методів:

1) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці якісної маркетингової інформації. До них відносяться наступні маркетингові моделі стратегічного аналізу: SNW, SWOT, PEST/STEP, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця М. Мак-Дональда, А.Літлла, М. Портера, І. Ансоффа, матриця Браунлая-Барта, матриця Хофера – Шендлера;

2) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці кількісної маркетингової інформації. До них відносяться економіко-математичні та статистичні методи, аналіз яких був представлений в табл. 1.5;

3) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці комбінації якісної та кількісної маркетингової інформації. До них відносяться такі маркетингові моделі, як: матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Томпсона-Стрикленда.

Запропонована типологізація враховує характеристики інформації, яка аналізується при формуванні маркетингової стратегії та не суперечить існуючим класифікаціям моделей стратегічного аналізу.

Отже, існуючі моделі стратегічного аналізу розподіляються на традиційні та економіко-математичні і статистичні моделі. Перша група орієнтована на аналіз якісної, друга – на аналізі кількісної, третя – на аналізі комбінації кількісної і якісної маркетингової інформації. При чому, традиційні моделі та методи використовуються в основному при визначенні конкурентного положення підприємства на ринку та формуванні конкурентної стратегії. Економіко-математичні та статистичні моделі надають можливість отримати найбільш надійні результати, які будуть покладені в основу формування маркетингової стратегії на будь-якому її етапі.

Дослідження різних методів формування маркетингових стратегій підприємства дозволило зробити наступний висновок. В якості основи прийняття рішення щодо доцільної стратегічної орієнтації підприємства в даних методах використовуються наступні фактори: характеристика конкурентного середовища підприємства, стратегічна позиція організації на ринку, темпи і напрямки еволюції ринків збуту, потенційна прибутковість досліджуваного ринку.

Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом багатьох факторів і на основі величезної кількості маркетингової інформації (дослідженнях промислових покупців і їх переваг, експертизі ситуації в галузі і т.д.). При формуванні маркетингової стратегії фірми, перш за все, враховують наступні чотири групи основних чинників:

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення).
2. Стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і стратегічні напрямки їх діяльності.
3. Управлінські ресурси і можливості самої фірми (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі.
4. Основна концепція розвитку фірми, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах. На вибір маркетингової стратегії впливають як внутрішні резерви (здатності) компанії (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і т.п.).

До внутрішніх факторів, який впливає на формування маркетингової стратегії позиціонування (в тому числі цінової), відносяться технологічні, ресурсні та організаційні можливості компанії.

Додатковим фактором, що впливає на вибір маркетингової стратегії, є здатність фірми до адаптації свого рішення вимогам індивідуальних покупців. Якщо фірма виробляє тільки стандартні продукти, то ступінь адаптації низька, так як потрібно масове виробництво, в силу того, що конкурентоспроможність залежить від обсягів виробництва і цін.

Якщо ж фірма має гнучку виробничу технологію і здатна перенастроювати виробничий процес і персонал на виробництво широкого спектру нестандартних продуктів, то ступінь адаптації такої компанії можна охарактеризувати як високу.

Формування маркетингової стратегії відбувається поетапно, а її зміст розбивається на ряд підвидів залежно від організаційного рівня розробки. На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, яка відображає стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямків з урахуванням наявних ринкових умов. На цьому етапі широко використовується так званий «портфельний аналіз», коли підприємство порівнюється з портфелем, в якому знаходяться можливі різні напрямки діяльності, які мають свою конкретну задачу, ресурси і оцінку прибутку. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремих товарах. Нарешті, на рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента і позиціонуванні конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів.

Процес стратегічного планування маркетингу складається з ряду послідовних етапів (рис.1.4). Також варто зазначити, що процес розробки маркетингової стратегії для видавничого підприємства має певні свої особливості. Етапи формування маркетингової стратегії видавничого підприємства зображені на рис.1.5.



Рис. 1.4. Алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства

Маркетинговий аналіз на основі аналізу макро- і мікросередовища: вибір цільових споживачів, яких підприємство може обслуговувати ефективніше, ніж конкуренти, складається з наступних етапів [8]:

- кількісна оцінка попиту та його прогноз;
- сегментація ринку;
- визначення конкурентних переваг;
- відбір цільових сегментів;
- можливе позиціонування товару на ринку і аналіз;
- позиціонування конкурентних товарів.

На цьому етапі проводиться SWOT-аналізу. Вивчення сильних і слабких сторін у діяльності організації з метою пристосування до умов, що змінюються можливостей і загроз зовнішнього середовища. В процесі SWOT-аналізу оцінюється: чи володіє організація внутрішніми силами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити ситуацію.

Оцінюється потенційна шкода кожної небезпеки, тобто ускладнення, що виникає в зв'язку з несприятливими тенденціями і подіями, які за відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль можуть привести до підризу живучості продукту або навіть до його загибелі.

Проводиться аналіз слабких сторін з метою перетворення їх в переваги з урахуванням сприятливих і несприятливих зовнішніх обставин. Оскільки маркетингова можливість - це привабливий напрям маркетингових зусиль, на якому конкретна фірма може домогтися конкурентної переваги, оцінюється ймовірність виникнення кожної небезпеки і кожної можливості та їх наслідки для фірми.

Виявлені в результаті SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони компанії в сформованих умовах зовнішнього середовища зумовлюють місію бізнесу, його бачення, яке склалося у керівництва і його підлеглих з приводу майбутнього цього бізнесу. Місію також розглядають як сенс існування компанії, її роль у світі і значення для суспільства. При цьому деякі дослідники відзначають, що місія фірми покликана відобразити, проголосити ідеологію, яка сприяє ефективному функціонуванню громадських систем крім матеріальних і фінансових ресурсів, людей, технологій і процедур. Саме ідеологія, як система поглядів і ідей, що відображає ставлення людей до дійсності, допомагає об'єднати людей не тільки місцем роботи, але і загальними цілями. Правильно сформульована місія здатна створити синергетичний ефект, який дозволить значно підвищити ефективність роботи як окремих співробітників, так і всієї фірми в цілому.

Вибір стратегічного напрямку бізнесу і визначення стратегічних маркетингових цілей, на виконання яких має бути спрямована діяльність маркетингу. На підставі результатів аудиту маркетингу і SWOT-аналізу формулюються цілі діяльності фірми, що враховують її місію. Визначається стратегія зростання, що задає загальний напрямок розвитку в рамках схеми товар / ринок. Можливі альтернативи такої стратегії: поглиблення ринку, розвиток товару, розширення ринку, вступ на нові ринки. Тут же задаються стратегічні цілі на рівні товарів, які характеризують цільову спрямованість плану і формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках: нарощування, утримання, вичерпання, згортання збуту і частки ринку [31, с.85].

Після формулювання цілей ділової активності фірми розробляються засоби їх досягнення в такому порядку: висування стратегій (виявлення можливих варіантів досягнення цілей); вибір стратегії (визначення оптимального варіанту); рішення про розробку тактики досягнення цілей. Основні елементи стратегії:

- 1) цільові сегменти ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля;
- 2) конкуренти;
- 3) конкурентна перевага, що виражається в мінімальних витратах або в пропозиції ринку товару, що володіє більшою споживчою цінністю.

Після формулювання цілей і знаходження принципових шляхів руху до них розробляється детальний план конкретних заходів щодо продукту, збуту, ціни і просування з розрахунком їх бюджету.

Контроль маркетингової діяльності. Для контролю успішності виконання планів маркетингу по ряду показників встановлюються критерії, за якими вимірюється прогрес в їх реалізації на різних часових інтервалах - протягом дня, за місяць, квартал, рік і т.д. Кількісна і тимчасова визначеність цілей, стратегій і заходів маркетингової діяльності значно полегшують цей процес.

Аналіз виконання плану маркетингу проводиться в формі порівняння реального розвитку подій із запланованими або очікуваними показниками протягом певного періоду. Якщо реальний стан визнається незадовільним, виявляються причини ситуації, що склалася, вносяться зміни, починаючи з процедури аудиту маркетингу.

Особливості розробки маркетингової стратегії видавничого підприємства зображено на рис.1.5.

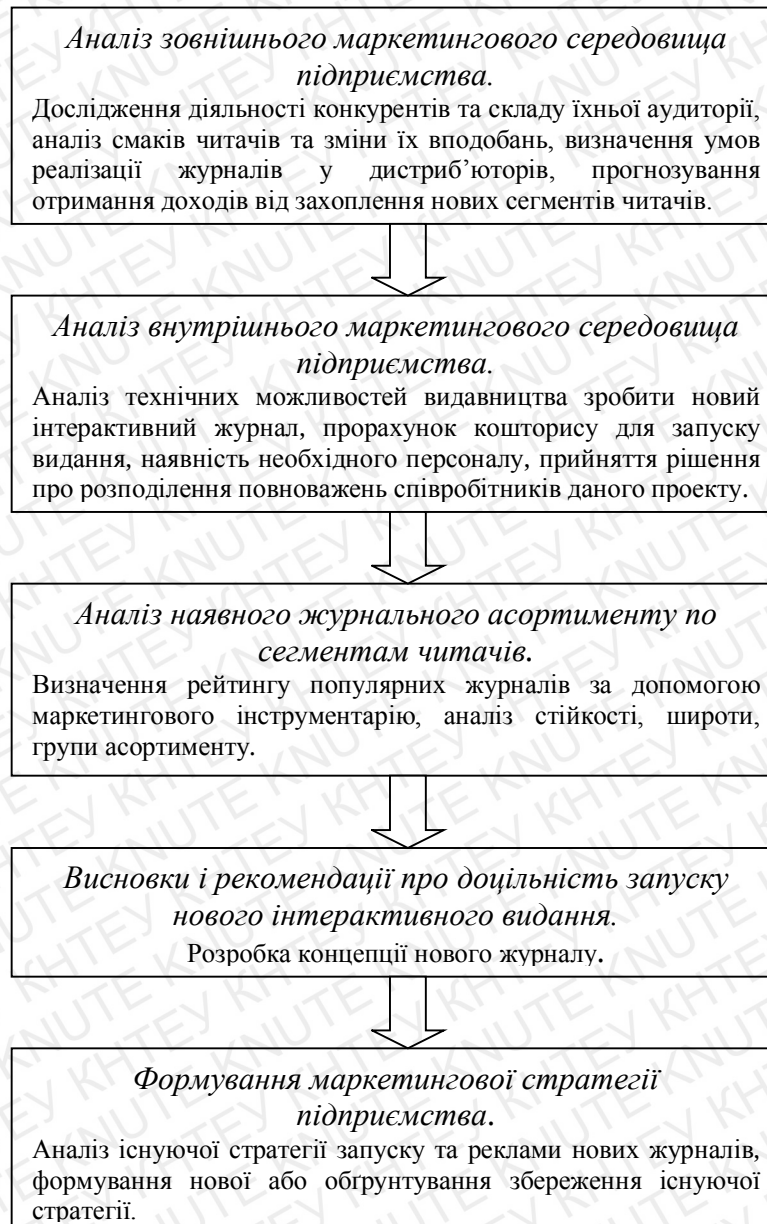


Рис.1.5. Особливості розробки маркетингової стратегії видавничого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ІЗ 100% ІНВЕСТИЦІЄЮ «БУРДА-Україна»

2.1. Оцінка маркетингового середовища ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

ДП «Бурда-Україна», засноване в 1997 році, лідирує на українському ринку періодики за такими показниками, як продаж журналів і обсяг читачкої аудиторії. Сьогодні видавництво випускає 62 періодичні видання, зокрема, 38 кросвордних видань, а також чисельні спецвипуски. У його портфоліо найбільш популярні журнали для жінок «Лиза», «Отдохни!» Burda Style, «Добрые советы», «Мой ребенок», глянцеві видання Marie Claire та Playboy, автомобільний журнал «Автомир», кулінарний «Люблю готовить», садово-інтер'єрні «Мой прекрасный сад» та «Идеи вашего дома». Частина брендів «Бурда-Україна» доповнені електронними версіями, веб-сайтами (liza.ua, moirebenok.ua, playboyua.com.ua), спільнотами в соцмережах.

Діяльність «Бурда-Україна» не обмежується випуском журнальної продукції: видавництво відкрило школу крою та шиття «Академія Burda Style», регулярно організовує фестивалі, тематичні івенти, проводить майстер-класи та консультації, випускає корпоративні видання, активно розвиває книжкову галузь, а також успішно реалізує проект сарафанного маркетингу Na-Proby.com. У структурі компанії існує комунікаційне агентство «Burda Creative Group», також ДП «Бурда-Україна» володіє блогерською онлайн-платформою «Glam».

З метою проведення аналізу маркетингового середовища компанії необхідно проаналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, які здійснюють вплив на діяльність видавничого підприємства. В першу чергу доречно здійснити аналіз зовнішнього середовища компанії, для цього слід

розглянути основні фактори мезо-, макро- та мікро середовища «Бурда Україна».

Розглядаючи мезосередовище медіа компанії, проведемо огляд останніх тенденцій на ринку друкованих видань України. У наш час друковані ЗМІ є чи не головним комунікатором між мешканцями міста та новинами, що проходять на місцевому рівні, в країні та світі.

Ринок періодичних видань України на початку свого існування характеризувався великою кількістю конкурентів, високим попитом споживачів та постійним зростанням загальної кількості журналів та газет. Наприкінці 1990-х років бурхливий розвиток індустрії обумовлювали певні економічні, політичні, соціально-культурні та інші сприятливі фактори для ефективного розвитку бізнесу. Починаючи з 2000-го року індустрія періодичних видань набирає стрімкі темпи розвитку, отримуючи чималі інвестиції від фінансово-промислових груп та іноземних медіакомпаній. Згідно із даними таблиці 1 спостерігаємо тенденцію до створення нових проектів, збільшення бюджетів на рекламу і, як наслідок, збільшення кількості видань у два рази у порівнянні з 1990-ми роками – 4187 періодичних видань (2448 газет, 1739 журналів; за даними Української Асоціації Видавців Української преси). Криза 2008 року вплинула на скорочення кількості газет, проте збільшення журналів).

Таблиця 2.1

**Кількість періодичних видань в Україні у 2000-2017 роках, млн.шт
[За даними компанії ДП «Бурда-Україна»]**

Рік	Кількість найменувань	Кількість надрукованих копій
2000	630	64
2001	682	71
2002	745	79
2003	818	83
2004	873	90
2005	924	96

Продовження табл. 2.1

2006	1023	105
2007	1147	117
2008	1357	127
2009	1414	135
2010	1510	138
2011	1385	124
2012	1226	116
2013	1144	109
2014	912	97
2015	984	103
2016	1082	105
2017	1131	108

У період 2008-2010 рр. спостерігаємо зміну усіх стратегічних умов ведення бізнесу, а саме: докорінну реструктуризацію ринку реклами, зростання ціни у зв'язку з істотним збільшенням курсу валют відповідно до національної грошової одиниці, а також структуру збуту журнальних видань та їх наповнення. У 2010 р. сукупний фактичний дохід видавців склав 1 480 млн. грн. і ринок майже подолав усі кризові наслідки для галузі шляхом відмови від неефективних проектів, некваліфікованих працівників, натомість оптимізувавши витрати на поліграфічні послуги та піднявши роздрібні відпускні ціни з метою компенсувати зростаючу вартість паперу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Дохід видавництв України в 2008-2010 роках, млн грн.

[За даними компанії ДП «Бурда-Україна»]

Рік	Обсяг доходу
2008	1 310
2009	1 390
2010	1 480

Дивлячись на сьогоднішні реалії, що панують на ринку друкованих видань України, ми відзначаємо докорінні зміни у стратегіях ведення бізнесу українськими видавничими компаніями. Сьогодні реклама – це основне джерело доходів, що дає змогу пресі розвиватись надалі і тримати позиції, не

зменшуючи обсягів тиражу. Із розвитком ери цифрових технологій українському видавничому бізнесу як ніколи стало важливо пристосовуватись до споживацьких вимог і перевести певні видання в онлайн-версії. Такі трансформації диктуються принципом «Змінюйся або йди з ринку», що стає до болі знайомим багатьом видавничим будинкам. За даними опитування рекламного агентства «Carat Ukraine» у 2017 році 50% молодих людей читають свої улюблені видання онлайн, 26% із них погоджуються сплачувати за онлайн-версії. Також все більше зростає попит на преміальність та wow-рішення.

Сьогодні сегмент друкованих ЗМІ характеризується динамічними процесами, які все ще свідчать про хаотичну природу ринку, що продовжує структуруватись. [14] Структуризація позначається наступними змінами:

- Утворення нових медіа об'єднань. Найбільші видавничі будинки формують коаліцію з метою впровадити сертифікацію тиражів та створити базу по розвитку on-line ресурсів
- Активна купівля медіа-холдингами існуючих проектів і запуск нових видань. Український медіа холдинг купує «С тобой», Картель запускає «Diva», Медіаінвест груп «LQ» та ін.
- Вихід на арену відомих міжнародних видань та вихід нових міжнародних видавничих будинків. В 2014 р. видавничий будинок Independent media входить до міжнародного Sanoma magazines. В результаті запускається новий таблоїд Story, а також видання «з історією» «Домашній очаг». Також в вересні планується запуск «Marie Claire» видавничого будинку AF Press. В 2012 в Україну входить видавничий будинок Conde Nest. Все це дуже серйозні гравці світового ринку, які мають привнести до українських пресових традицій західні, і вплинути на принципи дії існуючих гравців.
- Поява нових сегментів. Журнал для молоді «Студент плюс», журнал для жінки за кермом і та ін.

- Впровадження високо вартісних видавничих технологій і перехід на якісно новий рівень існуючих медіа проектів.
- Подальший ріст регіональної преси.

Сьогодні у видавничій галузі спостерігається порівняно невисока норма прибутку (5–15%) і висока інерційність. Про незадовільний стан видавничих підприємств свідчать показники доходу від реалізації та чистого прибутку у 2017 р. (рис. 2.1).

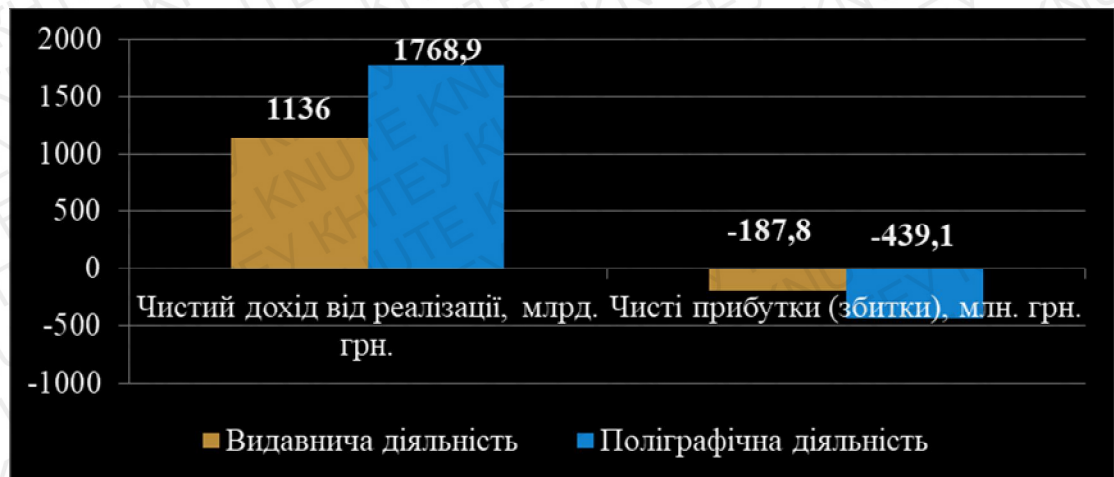


Рис. 2.1. Показники доходу від реалізації та чистого прибутку (збитку) підприємств видавничої діяльності у 2017 р. [8]

Серед факторів, що мають негативний вплив на розвиток видавничих підприємств, найбільш значущими є: низький рівень платоспроможності населення, який є фактором стримування зростання попиту на друковану продукцію; невідповідність ціновим очікуванням споживачів щодо вартості продукції, а також постійне зменшення обсягів цілової аудиторії споживачів, що пов'язано із активним використанням інтернет-ресурсів.

Оглянувши тенденції ринку української преси, ми можемо перейти до дослідження макросередовища медіа компанії «Бурда-Україна». Розглянемо політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні та науково-технічні фактори макросередовища. Варто відзначити, що воєнний конфлікт в Східній Україні збільшує попит на інформаційну пресу, тим самим знижуючи кількість розважальної та глянцевої преси, яку купують. У зв'язку з військовими діями та політичною ситуацією в країні, кожен день

з'являються свіжі новини для публікацій. Тематику для публікацій журналісти вибирають тільки ті події, які володіють специфічними властивостями. У загальному випадку інформаційний привід – це фізична і змістовна для редакції подія. При цьому змістовність залежить не тільки від властивостей самої події, але і від щільності подієвого контексту. У Європі досить розвинений продаж через автомати. Тому, у зв'язку з підписанням угоди збільшується популяризація продажу преси через вендингові автомати в Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця політико-правових факторів

№	Фактор	Реакція підприємства
1	Воєнні дії на Сході України	Зменшення обсягу випуску розважальної періодики, та зріст обсягу випуску тиражу на суспільно-політичну тематику
2	Підписання угоди з ЄС	Популяризація продажу преси через вендингові автомати
3	Недосконала нормативно-правова база регулювання видавничої діяльності	Виникає потреба в систематизації нормативно-правових актів, предметом регулювання яких є видавничі діяльність. Реформування правового забезпечення в цій царині здійснюється безсистемно, внаслідок чого багато суттєвих питань для функціонування суб'єктів видавничої діяльності залишилися поза межами правового регулювання.

Отже, розглянувши політико-правові фактори, можна побачити, які має підприємство можливості та загрози. У табл. наведемо економічні фактори впливу на маркетингову діяльність ДП «Бурда-Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця економічних факторів

№	Фактор	Можливість	Загроза
1	Індекс інфляції з початку року 116,2 %		-
2	Зростання курсу долара та девальвація гривні		-
3	Зменшення купівельної спроможності		-

Так, за повідомленням Державної служби статистики України, індекс споживчих цін (індекс інфляції) з початку року складає 104,4% [48]. За 2016 рік – 112,4%, за 2017 рік – 113,7%. Це негативно впливає на діяльність ДП

«Бурда-Україна», оскільки все орендоване обладнання та приміщення дорожчає, зростають витрати на заробітну плату тощо. Зростання курсу долара та девальвація гривні веде до значного збільшення собівартості послуг, адже усі витратні матеріали для високоякісної поліграфії імпортуються з закордону. Збільшувати на відповідну до зростання курсу долара величину ціну на послуги українські компанії не можуть, адже тоді вони втрачають свою конкурентну перевагу по ціні перед типографіями близького зарубіжжя (Чехія, Польща, Фінляндія, тощо), тому вимушені працювати з значно меншою прибутковістю, інколи навіть з нульовою. А це в свою чергу веде до неможливості розширення виробництва, вчасної виплати заробітної плати працівникам або, у гіршому випадку, взагалі до необхідності скорочення їх штату. Сегмент малого та середнього бізнесу скорочується через зменшення купівельної спроможності громадян. Реальна заробітна плата в Україні, в 2018 році зменшилася на 2,7% порівняно з серпнем 2017 року. За даними Держстату, значне зменшення реальної зарплати в минулому місяці спостерігалось в Донецькій (на 32,3%), Луганській (на 30,6%), Чернівецькій (на 14,1%), Київській (на 11,5%) та Волинській (на 11,4%) областях. У Києві скорочення реальної зарплати за рік становило 9,7%.

На 1 серпня 2018 р. в київській області, за оцінкою, проживало 1729,3 тис. осіб. За 2014-2018 рр. чисельність населення збільшилася на 3857 осіб, що у розрахунку на 1000 жителів становило 3,4 особи. Збільшення чисельності населення київської області відбулося виключно за рахунок міграційного приросту населення (8698 осіб) – табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця демографічних факторів

№	Фактор	Реакція підприємства
1	Збільшення кількості переселенців у Києві з Донецької та Луганської областей	Збільшення населення вплине на більший продаж продукції

Отже, демографічний фактор є для мережі можливістю. Можна перейти до соціально-культурних факторів. Зростання темпу життя впливає на розвиток роздрібної торговельної мережі. Даний фактор майже не враховувався раніше при відкритті нових точок роздрібної торгівлі, і зараз він теж не береться в розрахунок підприємцями. Даний фактор має велике значення, адже кожна людина (споживач продукції) прагне придбавати товар у торговельній точці, що максимально наближена до місця проживання або роботи, особливо зараз, коли людина вимушена постійно знаходитись у русі, щоб заробити гроші.

Сьогодні електронні цифрові технології у сполученні з Інтернетом (і технологіями наступного покоління інформаційних мереж) визначають майбутнє комунікацій. Традиційні постачальники інформаційних продуктів, починаючи з компаній, що випускають словники й енциклопедії і закінчуючи мас-медіа, не мають наміру втрачати частку ринку збуту. Вони намагаються йти у ногу з часом: відсоток такої інформації у цифровому вираженні, що публікується щороку, відчутно перевищує кількість друкованих примірників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Підсумкова таблиця соціально-культурних факторів

№	Фактор	Реакція підприємства
1	Зростання темпу життя	Збільшення кількості точок з продажу преси у багатонаселених місцях
2	Зростання попиту на Інтернет-ЗМІ	Втрата регулярної читацької аудиторії

Отже, соціально-культурні фактори, як мають загрози, так і можливості для медіакомпанії «Бурда-Україна». Проаналізуємо науково-технічні фактори. Так, упродовж 2017 р. відбулося збільшення кількості Інтернет-користувачів.

Кількість абонентів Інтернет в Україні в другому кварталі 2018 року в порівнянні з 2-м кварталом 2017 року збільшилась на 30% і склала 4,64 млн осіб, при цьому понад 4,2 млн з них склали домашні абоненти. Згідно з

даними Київського міжнародного інституту соціології (KMIC), у 2017 року 49.8% дорослого населення України користувалися Інтернетом. Таким чином, зростання числа користувачів триває навіть більшими темпами, ніж це прогнозувалося.

За даними GFK, ринок інформаційних технологій у 2017 році зріс на 15%. Найстрімкіше продовжує зростати продаж медіа-планшетів, які частково замінюють електронні книжки і ноутбуки. Популярність планшетів дозволяє читати періодичні видання в електронному вигляді. При цьому із збільшенням можливостей входу в Інтернет (смартфони, планшети), читач менше витрачає часу на традиційні медіа (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів

№	Фактор	Реакція підприємства
1	Збільшення кількості Інтернет – користувачів	Втрата регулярної читацької аудиторії
2	Збільшення попиту на мобільні пристрої	

Проаналізувавши всі фактори маркетингового середовища мережі ДП «Бурда-Україна» можна перейти до аналізу мікросередовища. За розмір ринку прийнято брати все населення України у віці від 12 до 65 років, що складає біля 38 мільйонів осіб, тобто більша частина населення України. Отже, кількість потенційних споживачів досить велика. Фактична ж аудиторія менша, оскільки кожний журнал має свою цільову аудиторію, яка формується залежно від тематики журналу, його ціни тощо. Слід зазначити той факт, що якщо на Заході кількість читачів одного примірника популярного журналу рідко перевищує п'ять осіб, то в Україні цілком нормальною вважається ситуація, коли один номер видання читають більше п'яти людей. Як показують дослідження, кількість споживачів, що складають розмір цільового ринку друкованих ЗМІ в Україні, достатньо стабільна й обмежена. Сукупна аудиторія цих читачів зростає значно повільніше, ніж загальний тираж видань на ринку. Одним етапом в аналізі споживачів є аналіз мотивацій, який наведений у додатку А.

Якщо говорити про кількість конкурентів на ринку, то вона невелика. Її можна охарактеризувати як конкуренцію з невисокою концентрацією друкованої продукції та досить високою інтенсивністю конкурентної боротьби, де більше значення має нецінова конкуренція щодо залучення нових читачів.

Наразі існує ряд проблем, і зокрема законодавчих, що уповільнюють розвиток преси. Це і відсутність чіткої законодавчої бази щодо встановлення малих архітектурних форм (кіосків преси) і швидкістю доставки преси. Загалом, у зв'язку із загостренням конкуренції і тенденцію до падіння рекламних доходів видавці стають здебільшого зацікавленими у поширенні тиражу – ефект «віддачі на масштабі». Як наслідок, контент даних медіа почав зорієнтовуватися на цільову аудиторію.

Надалі проведемо аналіз факторів конкурентоспроможності з головними конкурентами відносно медіакомпанії «Бурда-Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності медіакомпанії «Бурда-Україна»

Показники	КР Медіа	Ейч Ес Україна (Hearst Shkulev Ukraine)	Едіпресс Україна	Бурда Україна	УМН
Асортимент продукції	3	4	5	5	3
Зручність придбання продукції	2	5	4	5	5
Ціна для споживача	4	4	5	4	5
Наявність інтернет-видань	4	4	3	3	2
Термін присутності на ринку	4	5	5	5	5
Імідж мережі	3	5	5	5	5
Умови співпраці з постачальниками:	2	4	3	5	5
- ціна на закупівлю тиражу	2	4	3	4	5
- відстрочка платежу	2	4	3	4	5
- оплата за обробку тиражу (логістика, доставка, сортування)	2	4	4	4	4
- оплата за обробку повернення непроданих видань	3	3	4	4	3

Продовження табл. 2.8

Показники	КР Медіа	Ейч Ес Україна (Hearst Shkulev Ukraine)	Едіпресс Україна	Бурда Україна	УМН
- повернення коштів за непродані видання	2	4	3	5	3
Загальна кількість балів	31	46	44	49	45

Отже, можна зробити висновок, що компанія має досить сильні конкурентні позиції на ринку друкованих видань України.

Український ринок розповсюдження преси складний і непередбачуваний. В Україні збереглися традиційні форми розповсюдження друкованої продукції – це держпідприємство «Укрпошта», яке продає загальноукраїнську пресу і місцеві регіональні видання, має близько 15 тис. відділень по всій країні. Крім того, у його веденні знаходиться найбільше підписне агентство «Преса» (його піврічні каталоги присутні в усіх поштових відділеннях), а також частина колишніх агентств «Союздруку». Агентства, що відірвалися від «Укрпошти» поміняли назви на «Торгпреса», «Преса», акціонувалися і перетворилися на приватні фірми, крім тих, що залишилися у володінні міст (Одеси, Запоріжжя, Севастополя і ряду інших). І таких приватних фірм, які займаються оптовим і роздрібним продажем преси в усіх регіонах за останнє десятиріччя з'явилося дуже багато, тим паче у Києві. На думку аналітиків це погано, особливо для видавця, – в країні немає єдиного загальноукраїнського оптового складу або підприємства, яке приймало тираж видання і саме розподіляло його в усі роздрібнені організації Києва та країни.

Таким чином в Києві сьогодні відбувається дисбаланс, а саме безліч періодичної друкарської продукції, за повідомленням Держтелерадіокомітету України, який є координатором діяльності ЗМІ і займається реєстрацією всієї преси, сьогодні в Україні зареєстровано близько 21 тис. періодичних видань, і мала кількість місць, де ця продукція може бути реалізована. У Києві пунктів розповсюдження преси близько 1 500 (разом з поштовими

відділеннями, кіосками, відділами преси у супермаркетах, на книжковому ринку, вокзалах і в метро), в Одесі - близько 700, у Донецьку і Дніпропетровську – близько 600. Адже тільки у Києві офіційно прописано 3,7 млн. жителів, а за неофіційними даними, проживає близько 5 млн осіб. За статистикою, в європейських країнах на тисячу жителів доводиться одна точка продажу друкарської продукції.

Основними посередниками «Бурда-Україна» є компанії, які займаються розповсюдженням видавничої продукції, здають в оренду місця для продажу преси, які займаються сортуванням продукції та доставкою на точки продажу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Підсумкова таблиця факторів, які стосуються посередників та постачальників

№	Фактор	Реакція підприємства
Можливості		
1	Укладання угод про тривале співробітництво з наявними розповсюджувачами преси	Стабільна робота «Бурда-Україна», зниження витрат на пошук нових збутових каналів
Загрози		
2	Подорожчання продукції постачальників	Досягнення вигідних умов постачання і форм оплати з боку підприємства

В результаті проведеного аналізу були визначені головні фактори впливу на ефективність діяльності компанії на медіа ринку України.

Отже, основою розробки загальної стратегії видавничого підприємства, якщо воно прагне знайти можливості збуту своєї продукції на ринку, є маркетингові дослідження. Комплексне маркетингове дослідження вітчизняного ринку видавничої продукції проводиться за такими напрямками: вивчення товару; вивчення ринку; вивчення споживачів; вивчення конкурентів; вивчення правових аспектів торгівлі на ринку. Комплексне маркетингове дослідження дозволяє виробити конкурентні переваги, знижувати фінансовий ризик, визначити відношення споживачів,

слідкувати за зовнішнім середовищем, нарощувати ефективність, прогнозувати ефективність і кон'юнктуру.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

Для більш детального аналізу маркетингової діяльності «Бурда-Україна» надалі потрібно вивчити особливості побудови внутрішнього середовища медіаконпанії. Насамперед проаналізуємо організаційну структуру компанії, яка графічно представлена на рис. 2.2.

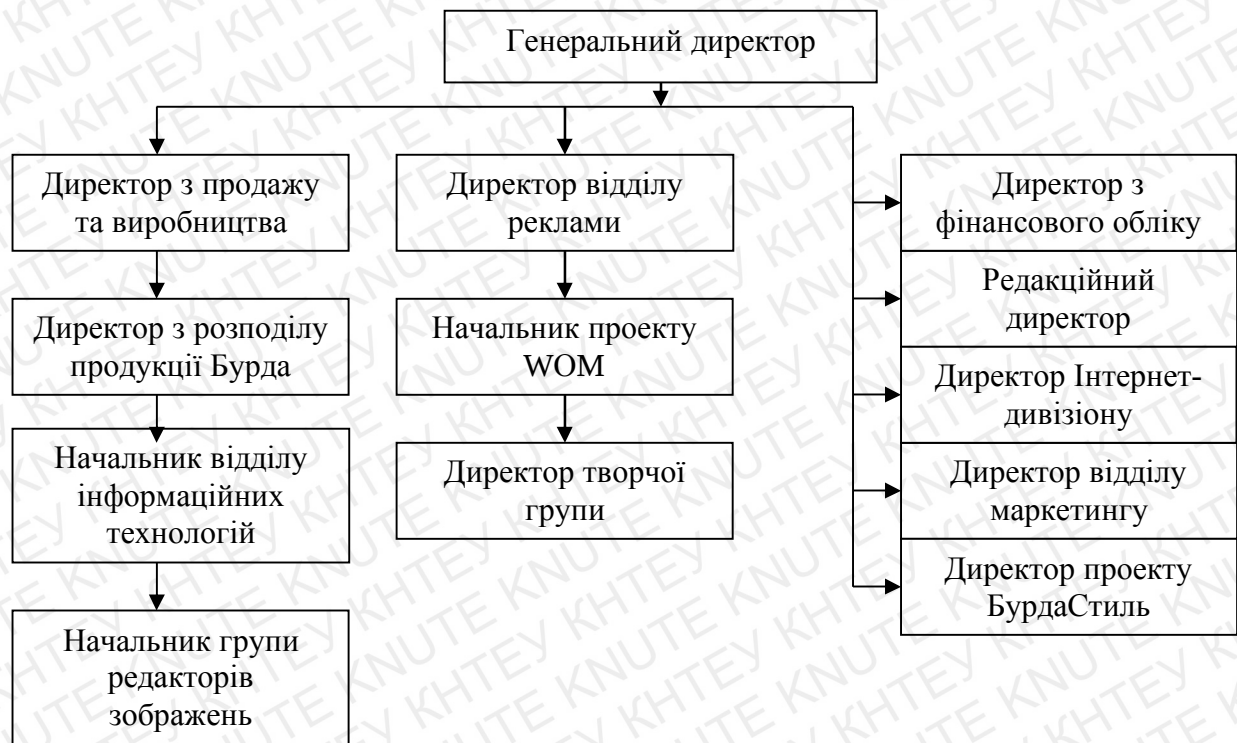


Рис. 2.2. Організаційна структура медіа компанії «Бурда-Україна»

Як бачимо з рисунка, компанія має лінійно-функціональну структуру управління, що найкраще підходить до особливостей видавничої діяльності. Підрозділ продажу та виробництва має в своєму підпорядкуванні відділ з розподілу продукції, відділ ІТ та групу редакторів зображень. Також вагому роль в компанії відіграє відділ реклами, оскільки саме завдяки рекламі отримується лівова частка доходів «Бурда-Україна».

Відділ маркетингу займається аналізом та дослідженням ринку преси та його споживачів в Україні. Розглянемо структуру відділу детальніше (рис. 2.3).

Таким чином, компанія має у власному розпорядженні маркетинговий відділ, що свідчить про зацікавленість керівництва в успішному та всебічному використанні маркетингових інструментів для підвищення власного іміджу та збільшенню прибутковості компанії.



Рис. 2.3. Організаційна структура відділу маркетингу медіа компанії «Бурда-Україна»

Наступним етапом нашого дослідження виступає аналіз маркетингової діяльності компанії «Бурда-Україна». Проведемо оцінку маркетингового комплексу ДП «Бурда-Україна» з точки зору наступних підсистем:

1. Асортимент продукції. Асортиментна політика підприємства розробляється групою видавців та затверджується генеральним директором підприємства. Для визначення стратегії за кожними видом продукції товарного асортименту підприємства ДП «Бурда-Україна» необхідно побудувати матрицю БКГ. Для побудови матриці використовуємо дані про частки ринку та темп приросту попиту по видам продукції, що представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Частка ринку та темп приросту попиту за видами діяльності ДП «Бурда-Україна» у 2017 році, %

Напрямок діяльності	Частка ринку, % (м. Київ)	Темп приросту попиту, %
Кросвордні видання	56,25	16
Розважальні видання для жінок	9,38	16
Інтерактивні журнали	19,53	14
Видання про побут та дозвілля	3,91	12
Журнали про культуру	2,34	11
Видання для чоловіків	1,56	9
Іміджеві глянцеви видання	3,91	8
Розвиваючі видання для дітей	3,13	6

На українському ринку продажу видавничої продукції – частка ринку ДП «Бурда-Україна» досить значна. Окрім популярних глянцеви журналів (Marie Claire, Playboy, Burda, Історія.Новий погляд, Domus Design), портфель видавництва складається із великої кількості бюджетних кросвордних видань, рецептів та порад, інтерактивних журналів, що користується значним попитом у читачів та становлять основну частку продажів продукції у мережах супермаркетів.

Порівняємо ключові видання ДП «Бурда-Україна» із товарним асортиментом конкурентів. Порівняльна характеристика представлена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика основних видань ключових гравців українського ринку преси

Компанія	Рік створення	Провідні видання
«Бурда-Україна»	1997	Лиза -18%; Marie Claire -17%; Отдохни – 13%; Добрые советы -12%; Мой ребенок – 7%; ДС. Люблю готовить! – 7% Інші – 26%.
«Ейч Ес Україна» («Hearst Shkulev»)	2000	Elle – 47%; Cosmopolitan – 28%; Harper's Bazaar – 25%.

Продовження табл. 2.11

«Сегодня»	1997	Vogue UA – 76%; Сегодня – 24%.
«Едіпрес- Україна»	2000	Единственная; Viva!; Viva! Биография; Viva! Beauty.
«UMH group»	1994	Forbes.ua; Корреспондент; Футбол; Аргументы и факты; Комсомольская правда.

Окрім класичного напрямку діяльності (продаж журналів), ДП «Бурда-Україна» активно розвиває супровідні послуги. Компанія створила комунікаційне агентство «Burda Creative Group». Даний структурний підрозділ надає послуги клієнтам у питаннях створення корпоративних видань, генерації контенту для соціальних мереж, розробки дизайнерських рішень та наповнення веб-сайтів. Деталізація послуг «BKG» зображена на рис. 2.4. Даний напрям діяльності компанії генерує зростаючу частку доходів компанії (табл. 2.12), саме тому на загальних зборах директорів було прийнято стратегічне рішення про посилення ролі даного напрямку діяльності ДП «Бурда-Україна» у 2019 – 2021 роках. Детальні рекомендації, як збільшити кількість клієнтів комунікаційному агентству «BKG», прописані у третьому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи.

Також, у 2017 році на загальних зборах директорів компанії було вирішено, що видавництво має багато власних вільних ресурсів у відділі маркетингу і доцільно пропонувати клієнтам послуги із створення рекламних заходів, просування їх брендів за допомогою проведення спільних розіграшів, акцій, вечірок та зустрічей. Таким чином в компанії з'явилась нова послуга: комплексні маркетингові рішеннями «під ключ». В рамках словосполучення «маркетингові рішення під ключ» маються на увазі

послуги, що пропонує маркетинговий відділ ДП «Бурда-Україна», кооперуючись із відділом продажів.



Рис. 2.4. Структура послуг комунікаційного агентства «Burda Creative Group».

Для компанії вкрай важливо максимально розвинути цей напрям діяльності, адже він генерує прибутки, які щорічно зростають, та дає змогу видавництву зайняти нову нішу. У зв'язку із тим, що в останні роки онлайн-видання набувають все більшої популярності, для ДП «Бурда-Україна» життєво необхідно вчасно трансформувати свою діяльність, пропонувати нові послуги та товари, що будуть користуватись значним попитом у населення. У разі ігнорування зміни структури ринку, споживацьких вподобань та бізнес-потреб партнерів – поступово компанія може прийти у занепад.

Табл. 2.12 ілюструє зміни у пропорціях генерації доходів напрямками діяльності компанії.

Таблиця 2.12

Структура доходів ДП «Бурда-Україна» у 2016-2017 роках, %

Напрямок діяльності	Частка у загальному доході ДП «Бурда-Україна»		
	2016 рік	2017 рік	Динаміка
Продаж журналів	70%	55%	-15%
БКГ	7%	10%	+3%
Glam	5%	8%	+3%
Na Probu	8%	12%	+4%
Комплексні маркетингові проекти під ключ	10%	15%	+5%

2. Цінова політика. Цінова політика розробляється фінансовим директором та начальником відділу продажів. Розроблені ціни остаточно затверджуються генеральним директором підприємства. Одночасно використовуються два методи ціноутворення:

- 1) по кожній послугі розраховується її собівартість – витратний метод;
- 2) ціни порівнюються із конкурентами – метод конкурентного ціноутворення;

Тобто ціни встановлюються виходячи з конкурентних цін на ринку. Проте для кожного виду продукції та послуг визначається її собівартість і рентабельність. По тим позиціям, де рівень рентабельності не задовольняє підприємство - ціна встановлюється на вищому рівні. Варто відзначити, що ДП «Бурда-Україна» проводить виважену цінову політику, вартість видань незначна та доступна для цільової аудиторії видавництва. Поряд з цим слід ДП «Бурда-Україна» майже не проводить акції та цінові знижки, тому це є проблемою та перешкоджає підвищенню обсягів продажу видань.

Для кращого дослідження цінової політики ДП «Бурда-Україна» та встановлення об'єктивного рівня цін — було проведено порівняльний аналіз цін на видання підприємства та його конкурентів. Дані зображені на таблицях 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.13

Аналіз цінової політики ДП «Бурда-Україна»

ДП «Бурда-Україна»	
Назва журналу	роздрібна ціна, грн
Лиза	11,95
Автомир	21,95
Отдохни!	10,95
Моя история	7,95
Burda	39,95
Добрые советы	19,95
Marie Claire	59,95
Playboy Lifestyle	64,95
Дом в саду	8,95
Історія. Новий погляд	50,00
О чем врачи вам не говорят	29,95
Домашний доктор	8,95
DOMUS DESIGN	50,00
Идеи Вашего Дома	39,95
Люблю готовить!	5,95
Сучасна кухня	35,00
Мой ребенок	24,95
МПС	19,95
Приятного аппетита	9,95
Бабушкин компот	9,95
Бабушкин компот. Крупные клетки	9,95
Добрые советы. Сканворды	5,95
Добрые советы. Судоку	9,95
Зятек	11,00
Калейдоскоп кроссвордов	14,95
Кроссворды для всех	9,95
Кроссвопрос	10,00
Лабиринт кроссвордов	9,95
Лиза. Кейворды	6,95
Лиза. Сканворды	9,95
Лед тронулся	9,95
Расслабься!	9,95
Сборная солянка	9,95
Сделай паузу!	9,95
Семен Семеныч	9,95
Тетя Соня	11,00
Тещин язык	10,00

Порівнюючи ціни на видання ДП «Бурда-Україна» із цінами конкурентів, робимо висновок: здебільшого політика ціноутворення основних гравців видавничого ринку є аналогічною. На деякі журнали ціни дещо диверсифіковані, проте наявні відхилення зовсім незначні.

Найдешевшою категорією видань є розважальні сканворди, кейворди, sudoku. Трохи дорожчі журнали, що містять інформаційну корисність, наприклад: поради лікарів та кулінарні рецепти господарям. Найдорожчою категорією є модні глянцеві журнали, які призначені для аудиторії із більш високим рівнем доходу. Це такі видання, як: Playboy, Marie Claire, Cosmopolitan, ELLE, Viva. Порівняльна характеристика цін на видання конкурентів ДП «Бурда-Україна» подана у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз цінової політики конкурентів ДП «Бурда-Україна»

Конкуренти	
Назва журналу	Роздрібна ціна, грн
Едіпресс Україна	
Viva	35,00
Dietika	38,00
Единственная мини	27,00
Единственная	35,00
Полина	22,00
Приватный дом	47,00
Твій малюк	27,00
Уютная-квартира	42,00
Это вкусно	21,00
Юная леди	35,00
Ейч Ес Україна (Hearst Shkulev)	
Cosmopolitan	65,00
Cosmopolitan. Mini	45,00
ELLE	77,00
Експрес	
Добрий лікар	7,00
Експрес	8,00
Зайчик	8,00
Моя сповідь	8,00
Порадник господаря	7,00
Рецепти господині	8,00
Зенит	
Банзай	9,00
В гостях у сказки	31,00
Вкусно и просто	6,00
Еда Домашние заготовки	9,00
Загадки и тайны	9,00
Кейворды	6,50

Кузя	14,00
Лучшие sudoku	7,00
Смачно та просто	6,50
События недели	9,50
Пресс-Курьер Україна	
1000 рецептов	7,50
1000 секретов	10,00
1000 Сканвордов	14,50
1000 ответ. скандворд	12,50
Бабушкин пирог	17,00
Дарья	7,50
Загадки истории	8,50
Люблю цветы	10,00
Мир sudoku	6,50
Моя прекрасная дача	7,00
Тайны XX века	10,00
Медіа Лайт	
JOY	24,00
Вдвоем	8,50
Женские истории	7,50
Звёзды и советы	7,50
Истории из жиз	7,50
Моя судьба	8,50
Тайны звезд	8,50
Успехи и поражения	7,50

Порівнюючи ціни на видання ДП «Бурда-Україна» із цінами конкурентів, робимо висновок: здебільшого політика ціноутворення основних гравців видавничого ринку є аналогічною. На деякі журнали ціни дещо диверсифіковані, проте наявні відхилення зовсім незначні. Найдешевшою категорією видань є розважальні сканворди, кейворди, sudoku. Трохи дорожчі журнали, що містять інформаційну корисність, наприклад: поради лікарів та кулінарні рецепти господиням. Найдорожчою категорією є модні глянцеви журнали, які призначені для аудиторії із більш високим рівнем доходу. Це такі видання, як: Playboy, Marie Claire, Cosmopolitan, ELLE, Viva.

3. Збутова політика ДП «Бурда-Україна». На підприємстві використовується три основні канали реалізації преси. Вони зображені на

рис. 2.5. Аналогічні канали дистрибуції застосовують і конкуруючі компанії підприємства.



Рис. 2.5. Основні канали реалізації преси у ДП «Бурда-Україна»

Ефективність реалізації продукції ДП «Бурда-Україна» у розрізі зазначених на рис. 2.8 каналів наступна: мережі супермаркетів – 45,4%; роздрібні мережі – 42,3%; поштові відділення – 3,8%; підписка – 8,5%. З дилерам-посередникам узгоджуються місячні, квартальні, річні плани продажу. При виконанні планів, дилери отримують заохочення у вигляді знижок на певні види продукції, що збільшує прибутковість їхнього бізнесу. За словами директора із продажів ДП «Бурда-Україна» – це найбільш мотивуючий спосіб роботи з посередниками.

Список дистрибуційних партнерів складається із 10 компаній, які здійснюють поставки в мережі супермаркетів. Вони щотижнево постачають пресу у понад 1700 магазинів. Канал «Суперсаркети» динамічно розвивається, його доля в дистрибуції преси щороку зростає на 2-3%. Прогнозується, що у 2019 році через супермаркети буде продаватись понад 50% всієї преси. ТОП 5 мереж супермаркетів по обсягах реалізації преси: АТБ, Сільпо, Новус, Ашан, Варус.

Загальні обсяги продажу продукції ДП «Бурда-Україна» по регіонам у 2017 році подані у таблиці 2.15. З представлених цифр видно, що найбільше журналів купують у Києві, Харкові, Дніпропетровську, Запоріжжі та Одесі.

Таблиця 2.15

**Загальні обсяги продажу продукції ДП «Бурда-Україна» по регіонам у
2017 році**

Регіон	Обсяги продажу, штук
Дніпропетровськ	1 008 105
Донецьк	107 728
Івано-Франківськ	79 022
Харків	1 369 800
Херсон	171 524
Хмельницький	192 599
Київ	1 792 589
Кіровоград	61 494
Луцьк	79 985
Львів	342 231
Миколаїв	69 512
Одеса	723 382
Полтава	185 567
Рівне	119 497
Запоріжжя	796 413
Суми	58 439
Тернопіль	79 358
Черкаси	198 303
Чернігів	136 783
Чернівці	84 380
Ужгород	90 479
Вінниця	187 113
Житомир	57 965
Усього	9 589 574

4. Оцінка маркетингових комунікацій ДП «Бурда-Україна». З метою проведення ефективної маркетингової політики слід провести аналіз рекламної підтримки ДП «Бурда-Україна» (рис. 2.6).

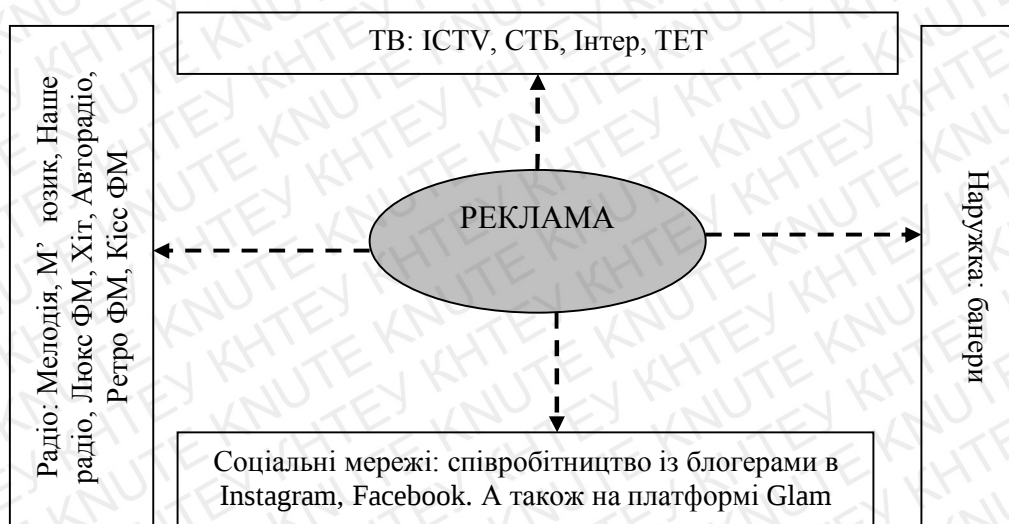


Рис. 2.6. Дослідження секторів рекламної компанії в ДП «Бурда-Україна»

Таким чином, серед основних секторів рекламної компанії ДП «Бурда-Україна» можна назвати рекламу в соціальних мережах, радіо, телевізійній рекламі та наружну рекламу. Окрім стандартних методів рекламного просування використовуються також івент-маркетинг та цифрові підходи: кожне глянцеове видання має у соц.мережах (Facebook, Instagram) власні сторінки, де активно застосовується прийоми контент-маркетингу.

Також проведемо дослідження конкурентного середовища ДП «Бурда-Україна» (Додаток Б). Так, у ДП «Бурда-Україна» є декілька найбільших конкурентів, які розміщені в одній маркетинговій зоні, зокрема це: ТОВ «ЕДІПРЕС Україна», ТОВ «Караван-Медіа», Sanoma Magazines Ukraine, ІД «Коммерсанть-Україна», Media Invest Group, ПрАТ «Український Медіа Холдинг», ТОВ ІА «Автоцентр», ПрАТ «Бліц-Інформ Холдингова компанія».

Визначимо динаміку обсягів реалізації найбільших конкурентів ДП «Бурда-Україна» протягом 2016-2017 рр. (табл. 2.16). До них входять: ТОВ «ЕДІПРЕС Україна», видавничий дім «ІТС», ІД «Коммерсанть-Україна», ПрАТ «Бліц-Інформ Холдингова компанія» та інші.

Таблиця 2.16

Динаміка обсягів реалізації компаній-конкурентів, тис. грн.

Назва видавництва	2016 рік	2017 рік	Темп зміни доходів у 2017 р. порівняно з 2016 р.
ТОВ «ЕДІПРЕС Україна»	16 831 647	17 022 514	1%
Видавничий дім «ІТС»	3 146 984	2 328 175	-26%
ТОВ «Караван-Медіа»	4 922 387	2 862 900	-42%
ДП «Бурда-Україна»	28 525 321	16 544 813	-42%
Sanoma Magazines Ukraine	13 562 340	7 761 668	-43%
ІД «Коммерсантъ-Україна»	6 848 850	3 365 482	-51%
Media Invest Group	7 071 116	3 430 271	-51%
ПрАТ «Український Медіа Холдинг»	35 721 874	16 020 474	-55%
ТОВ ІА «Автоцентр»	12 032 021	3 924 532	-67%
ПрАТ «Бліц-Інформ Холдингова компанія»	17 408 999	5 635 042	-68%

За підсумками 2017 року сумарний обсяг рекламного ринку 9 найприбутковіших видавничих будинків України склав понад 100 млн. грн. Криза сильно вдарила по рекламним бюджетам в друкованих ЗМІ – зниження обсягів рекламних бюджетів до 74 %.

Узагальнимо проведені результати щодо аналізу маркетингової діяльності компанії.

В табл. 2.17 приведемо аналіз сильних та слабких сторін компанії ДП «Бурда-Україна».

Таблиця 2.17

Сильні та слабкі сторони компанії ДП «Бурда-Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока репутація серед споживачів та партнерів по бізнесу	Зміна керівництва компанії, висока плінність кадрів
Сильний бренд, сформований імідж видання	Скорочення кадрів в зв'язку з економічною кризою в країні
Значний досвід на ринку ЗМІ	Недостатній рівень підготовки менеджерів з продажу реклами у виданні
Диференціація послуг, надання додаткових послуг з доставки видань	Слабка мотивація персоналу
Високий рівень інновацій	Слабкі зв'язки між підрозділами
Наявність власної роздрібної мережі, логістичної компанії, передплатного та рекламних агентств	Недостатня PR, рекламна підтримка
Сильний менеджмент	Недостатнє позиціонування видання
Наявність програми лояльності для передплатників видання	Недостатнє фінансування

Таким чином, до сильних сторін слід віднести високу репутацію серед споживачів та партнерів по бізнесу, сильний бренд, значний досвід роботи, диференціацію послуг, наявність власної роздрібно мережі, логістичної компанії, передплатного та рекламних агентств, сильний менеджмент. Слабкими сторонами компанії є скорочення кадрів в зв'язку з економічною кризою в країні, слабкі зв'язки між підрозділами, недостатнє позиціонування видання та недостатнє фінансування.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.18). Метод SWOT, який використовується для аналізу середовища, дозволяє провести сумісне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT визначає спочатку сильні і слабкі сторони, а також загрози і можливості, а потім встановлює ланцюг логічних зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації.

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу для ДП «Бурда-Україна»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Висока репутація серед споживачів та партнерів по бізнесу. 2. Високий рівень інновацій. 3. Сильний бренд, сформований імідж видання. 4. Значний досвід на ринку ЗМІ 5. Наявність широкої роздрібно мережі. 7. Диференціація послуг, надання додаткових послуг з доставки видань поштою. 8. Сильний менеджмент. 9. Наявність програми лояльності для передплатників видання (редакційна підписка).	1. Недостатня PR, рекламна підтримка. 2. Слабка мотивація персоналу. 3. Слабкі зв'язки між підрозділами компанії.
Можливості (O)	SO- стратегія	WO- стратегія
1. Вікова структура населення. 2. Вивільнення ніш та ринків в період економічної кризи. 3. Підписання угоди про дистрибуцію продукції у нових торговельних мережах. 4. Наявність Асоціації Видавців Періодичної Преси.	1. Вихід на нові ринки, розширення збутової мережі, наявності широкої роздрібно мережі. 2. Стабільне положення на ринку за рахунок значного досвіду, сильного менеджменту, високої репутації серед споживачів та партнерів по бізнесу, сильного бренду, сформованого іміджу видання.	1. За рахунок виходу нового товару на ринки збільшиться прибуток, що надасть можливість збільшити PR та рекламну підтримку. 2. Вихід на нові ринки призведе до збільшення товарообігу, отримання прибутку, що надасть можливість керівництву підвищити рівень оплати праці, знизити текучість кадрів,

Загрози (Т)	ST- стратегія	WT- стратегія
1. Політична нестабільність в країні. 2. Введення в дію вимог друкувати контент українською мовою. 3. Зниження рівня платоспроможності населення. 4. Зростання цін на енергоресурси. 5. Сезонність попиту. 6. Зменшення ємкості ринку реклами. 7. Високий рівень конкуренції на ринку. 8. Введення в дію нового податкового кодексу.	1. Зниження витрат, підвищення прибутків завдяки значному досвіду на ринку, сильного менеджменту, розширення ринків збуту, наявності широкої роздрібно мережі. 2. Підвищення рентабельності бізнесу, рівня реклами за рахунок високої репутації на ринку серед споживачів та партнерів по бізнесу, введення інновацій, значного досвіду на ринку. Збереження аудиторії видань завдяки високої репутації серед споживачів, сильного бренду та сформованого іміджу видавничого будинку, диференціації послуг, надання додаткових послуг, розширення програм лояльності для передплатників.	1. Проведення PR та рекламної кампанії з метою інформування споживачів, анонсування нових онлайн- номерів видання. 2. Підтримка Інтернет сайту видань, введення додаткових послуг оформлення передплати через Інтернет. 3. Розвиток напрямку реклами на Інтернет-сайті видання, введення гнучкої системи оплати для рекламодавців, розробка спеціальних пропозицій та бонусів.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлюємо, що ДП «Бурда-Україна» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

2.3. Оцінка результативності маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

Сьогодні ДП «Бурда-Україна» має потужні позиції на видавничому ринку України, тому компанія обрала для себе маркетингову стратегію лідера ринку. Для того щоб проаналізувати ефективність маркетингової стратегії ДП «Бурда-Україна», необхідно провести аналіз частки ринку, яку займає компанія. Побудуємо матрицю БКГ для підприємства ДП «Бурда-Україна» (рис. 2.7). Дана матриця дає нам усвідомлення, які типи журналів видавництва найбільш прибуткові, а які приносять лише збитки. Аналізуємо категорії кросвордів, видань про побут і дозвілля, іміджеві глянцеви, розважальні для жінок, для чоловіків, для дітей та про культуру.

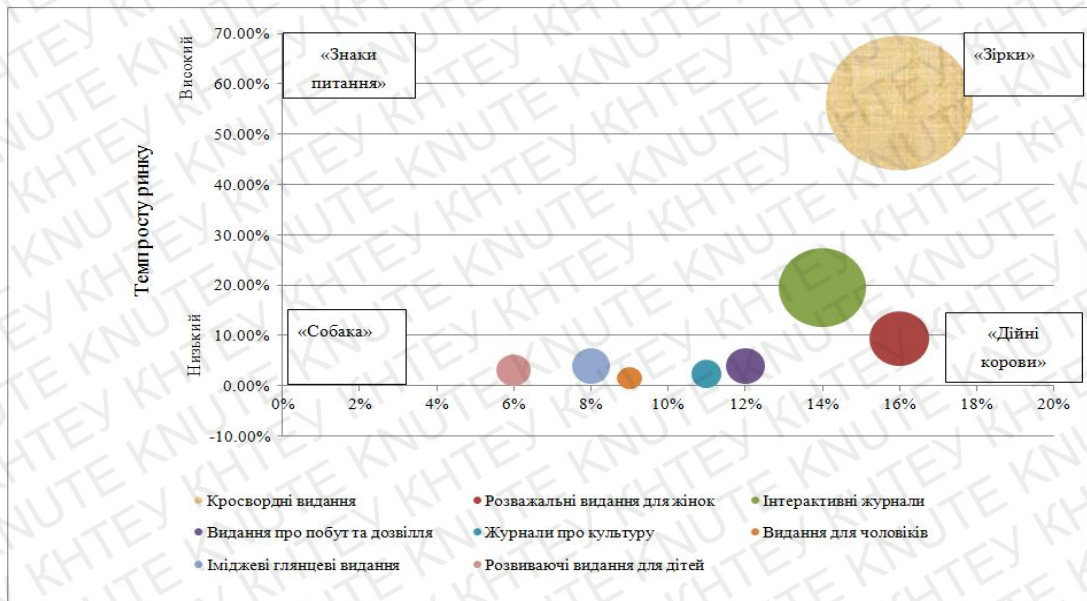


Рис. 2.7. Матриця БКГ «Зростання – Частка ринку» для ДП «Бурда-Україна» у 2017 році, %

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ДП «Бурда-Україна», кросвордні видання доцільно віднести до сектору «Зірки». Для даного сегменту підприємства притаманна висока частка ринку та високі темпи зростання; високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток.

До сектору «Дійні корови» відносимо інтерактивні видання та розважальні видання для жінок, а також видання про побут та дозвілля. Основу їх популярності складає порівняно невисока вартість видань та водночас інформативний та корисний контент.

До сектору «Собаки» відносяться іміджеві глянцеві видання, видання для чоловіків та розвиваючі журнали для дітей. У кожної групи журналів є власна читацька аудиторія, проте, вона невелика. Здебільше ці видання мають іміджевий характер та не приносять високих прибутків.

Матриця GE / McKinsey враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Загальна оцінка привабливості та конкурентоспроможності

Найменування товарів	Загальна оцінка результатів експертних оцінок привабливості ринків (за 5-ю шкалою)	Загальна оцінка результатів експертних оцінок конкурентоспроможності СГП (за 5-ю шкалою)
1	2	3
Кросвордні видання	4,15	4,85
Розважальні видання для жінок	3,13	4,1
Інтерактивні видання	3,99	3,23
Видання про побут та дозвілля	3,12	2,14
Журнали про культуру	3,41	1,37
Видання для чоловіків	4,23	3,56
Іміджеві глянцеві видання	4,01	3,98
Розвиваючі видання для дітей	3,54	3,22

На основі даних таблиці 2.19 побудуємо матрицю GE / McKinsey (рис. 2.8). Так, відповідно до матриці GE / McKinsey найбільш конкурентоспроможними для ДП «Бурда-Україна» є кросвордні видання та розважальні видання для жінок, найменш конкурентоспроможними – розвиваючі ігри для дітей та журнали для чоловіків.

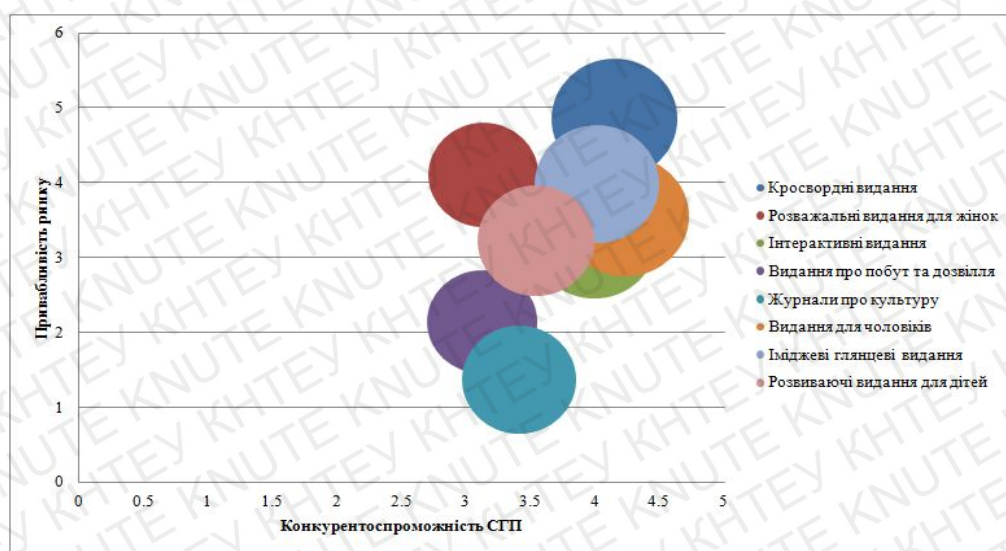


Рис. 2.8. Матриця GE / McKinsey

В табл. 2.20 зведемо інформацію про систему показників, що характеризують ефективність маркетингової діяльності ДП «Бурда-Україна».

Таблиця 2.20

**Формування системи показників ефективності маркетингу в
ДП «Бурда-Україна»**

Збалансована система показників				
Складова:	Цілі:	Показники:	Норми:	2017 рік
1	2	3	4	5
Фінансова:	Збільшення прибутку	Чистий прибуток (в порівнянні з конкурентами)	22%	-13%
	Лідерство галузі по витратам	Зниження витрат на 1 екз. продукції	5%	+1%
	Забезпечення темпів росту продаж	Приріст продажів	15%	16%
Читачі:	Підвищення задоволеності та лояльності читачів	Збільшення числа постійних читачів	25%	10%
	Збільшення долі ринку	Динаміка росту числа нових читачів, %	15%	10%
	Збільшення числа постійних читачів	Зменшення кількості відписок	5%	3%
Бізнес-процеси:	Розвиток мережі дистрибуції	Збільшення торгівельних Точок	Приріст 5% в рік	7%
	Розвиток регіональних ринків	Динаміка росту аудиторії в регіонах	Приріст 15% в рік	12%
	Витрати на дослідження та розробки	Підвищення витрат на дослідження та розробку	20%	10%
Персонал, навчання:	Наявність персоналу необхідної кваліфікації	Проходження спеціальних курсів та сертифікацій	80%	85%
	Підвищення рівня задоволеності співробітників	Індекс задоволеності співробітників	65%	60%
	Зменшення рівня плинності кадрів	Плинність кадрів	10%	10%

Оцінка ефективності маркетингової діяльності показали відхилення по ключовим показникам ефективності маркетингової діяльності, а саме зростання кількості відписок у соціальних мережах, зниження кількості активних читачів тощо.

Ефективність системи маркетингу підприємства також може бути охарактеризована його економічним станом, та перспективами подальшого розвитку. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства за 2015-2017 рр. представимо в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Показники господарської діяльності підприємства ДП «Бурда-Україна» за 2015-2017 рр.

№ п/п	Найменування показника	Од. виміру	2015	2016	2017	Темп приросту, 2017/2015, %
1	Обсяг видавничої продукції	тис. грн.	625467	630719	690711	+10,43
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	456784	450398	447319	-2,07
3	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	24345	20988,9	75724	+15,05
4	Рентабельність діяльності	%	4%	3%	11%	+175,00
5	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	195	192	191	-2,05
8	Залишкова вартість основних засобів на кінець року	%	679865	662555	656100	-3,50
9	Витрати на маркетингові заходи:	тис.грн.	64669,4	66096,1	67699,5	+4,69
9.1.	витрати на рекламу	тис.грн.	35811,2	35287	38617,2	+7,84
9.2.	витрати на маркетингові дослідження	тис.грн.	28858,2	30809,1	29082,3	+0,78

Як бачимо обсяг видавничої продукції у 2017 р., порівняно з 2015 р., збільшився на 10,43%. Це свідчить про позитивні зміни у діяльності підприємства. А чистий прибуток у 2017 р. зріс, порівняно з 2016 р., на

15,05%. Спостерігається зростання витрат на рекламу, що стимулює продаж видавничої продукції за рахунок обізнаності потенційних читачів.

Одним з інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу наведені у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу ДП «Бурда-Україна»

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони
1) Новий кваліфікований управлінський персонал. 2) Розробка нових різновидів продукції. 3) Відносно дешева робоча сила. 4) Стійке фінансове становище. 5) Досконалий процес збуту продукції. 6) Постійний пошук нових каналів збуту.	1) Застарілість видавничої ніші на ринку – процеси стагнації друкованої журнальної продукції.
Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
$P > C$	$C > P$
Можливості	Загрози
1) Велика ємність ДП «Бурда-Україна». 2) Позитивний імідж підприємства. 3) Економічна стабілізація в країні. 4) Можливість використання нових технологій. 5) Вільні ресурси: управлінський персонал середньої ланки.	1) Жорстка конкуренція на ринку. 2) Неспроможність українців витратити кошти на купівлю друкованих видань преміум сегменту. 3) Зменшення читацької аудиторії друкованих видань у зв'язку з посиленням впливу Інтернет-видань.
$M > Z$	$Z > M$

Таким чином, після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а можливості перевищують загрози, тому ДП «Бурда-Україна» слід для свого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі». Стратегія «Максі-Максі» використовує сильні сторони фірми для реалізації своїх можливостей, найбільш бажана і перспективна стратегія. Головні загрози для підприємства – це непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі, а також зміна споживчих уподобань. Основними сильними сторонами підприємства є: широкий асортимент видавничої продукції і їх достатня популярність; висока якість

продукції; висококваліфікований персонал; вихід підприємства на нові ринки збуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ІЗ 100% ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «БУРДА-УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

В сучасних умовах середовище господарювання визначається високим рівнем складності та невизначеності, що суттєво ускладнює здійснення діяльності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Характерними проявами дії зазначених тенденцій стає безперервне наростання слабо передбачуваних технологічних, економічних, суспільних і соціально-політичних перетворень, сукупна дія яких призводить до докорінної трансформації самого середовища господарювання підприємства. В умовах швидкого прискорення науково-технічного прогресу та широкого впровадження новітніх інформаційних технологій, підприємство об'єктивно стикається з постійно виникаючими й найрізноманітнішими зовнішніми змінами, неминучими наслідками яких стає невпізнанне перетворення його господарського оточення. Необхідність пристосування до нових вимог ринку вимагає від підприємств активного і безперервного удосконалення організації та управління виробництвом, швидкого оновлення товарного асортименту, скорочення непродуктивних витрат та постійного пошуку шляхів використання існуючих резервів підвищення ефективності господарювання. Тому однією з найважливіших проблем управління підприємством в сучасних умовах є формування та використання маркетингового потенціалу підприємства.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи були проаналізовані сукупність факторів макро та мікросередовища та визначений їх вплив на діяльність ДП «Бурда-Україна». Сучасні умови, за яких компанія здійснює свою підприємницьку діяльність, виражені певними негативними тенденціями:

- Скорочення купівельної спроможності населення;
- Зростання курсу долара та девальвація гривні;
- Зменшення читацького попиту на друковані видання;
- Популяризація онлайн-видань;
- Регулювання ринком роздрібною ціною на видання;
- Відтік рекламних бюджетів в інтернет-видання.
- Збільшення затрат на поліграфічну діяльність;

Зазначені фактори ускладнюють процес досягнення стратегічних цілей ДП «Бурда-Україна» — збільшення прибутку, розширення частки ринку, залучення нових клієнтів та отримання статусу позиціонування компанії як трендсеттера (інноватора) та інфлюенсера (той, хто здійснює вплив на діяльність споживачів та конкурентів).

Ми провели ґрунтовне дослідження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. На підставі проведених досліджень були виокремлені слабкі місця діяльності ДП «Бурда-Україні». До них відносяться:

- Висока плинність кадрів та слабка мотивація персоналу;
- Низький рівень співпраці між підрозділами компанії;
- Скорочення витрат на PR-діяльність та рекламну підтримку;
- Застаріле позиціонування та контентне наповнення деяких видань;
- Ігнорування сучасних технологічних можливостей просування продукції;
- Порівняно низький рівень цифрової трансформації.

Разом із тим, ДП «Бурда-Україна» має ряд значних переваг:

- Відомий бренд та сформований імідж компанії;
- Висока репутація серед споживачів та бізнес-партнерів;
- Наявність потужної збутової системи та величезна кількість точок продажу по всій Україні;
- Високий рівень диференціації послуг, що істотно збільшує кількість лояльних клієнтів.

Для того, щоб ДП «Бурда-Україна» у майбутньому продовжувало досягати поставлених цілей, зміцнювало позиції лідера на ринку та повністю відповідало викликам часу — необхідно реалізувати нову маркетингову стратегію. Ми пропонуємо компанії обрати середньострокову маркетингову стратегію розширення ринку. Варто зазначити, що нова маркетингова стратегія для ДП «Бурда-Україна» створена з фокусом на цифрову трансформацію компанії, розроблення та впровадження повного циклу комплексних рішень для клієнтів та зростання рівня прибутковості креативних структур підприємства (Na Proby, Glam, Burda Creative Group), адже саме вони генерують левову частку прибутку у структурі доходів ДП «Бурда-Україна». Окрім цього, наша увага концентрується на вдосконаленні просування класичного напрямку діяльності компанії — продаж журналів.

Отже, новими довгостроковими стратегічними цілями ДП «Бурда-Україна» у період 2019 — 2021 роки є:

- Збільшення числа корпоративних клієнтів креативного агентства BKG (Burda Creative Group) – на 30 компаній щорічно;
- Збільшення обсягів продажу комплексних маркетингових рішень «під ключ» на 20% щорічно;
- Запуск нового інтерактивного журналу для дітей «Smart Child».

3.2. Основні елементи оновлення комплексу маркетингу ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

ДП «Бурда-Україна» займає провідні позиції на українському ринку періодичних видань за показниками: асортиментне наповнення портфелю видань, частка ринку та обсяги продажів продукції, тиражна кількість видань, цінова політика (більшість видань доступна навіть за умов мінімальних доходів) та рівень лояльності аудиторії. Крім цього, компанія має величезний потенціал для збільшення прибутків у дещо нестандартних для видавничого будинку сферах.

Говорячи про основні елементи оновлення комплексу маркетингу компанії, ми насамперед пропонуємо удосконалити функціонування комунікаційного агентства «Burda Creative Group», а також оптимізувати діяльність відділу маркетингу, який надає аутсорс-послуги: організація та проведення рекламних заходів для партнерів, проведення спільних розіграшей та майстеркласів тощо.

Коммунікаційному агентству «BKG» не вистачає методичності у підході до вирішення питань клієнтів. Процес надання будь-якої послуги зі списку на рис.3.1 повинен спиратись на системний підхід і буде реалізований наступним чином: (рис.3.1)



Рис. 3.1. Послідовність дій співпраці із новими клієнтами «BKG»

«BKG» — інноваційний цифровий проект ДП «Бурда-Україна», що дозволяє компанії значно диференціювати свої послуги, не зациклюючись лише на випуску друкованих видань, збільшувати прибутки та задовольняти стратегічні потреби партнерів. У пункті 3.3 даної випускної кваліфікаційної роботи надаються практичні рекомендації, як щорічно збільшувати кількість нових корпоративних клієнтів цього структурного підрозділу за допомогою автоматизованих принципів ведення бізнесу та впровадження сучасних технологій.

З метою збільшення числа продажів комплексних маркетингових рішень «під ключ» на 20% щорічно необхідно реалізувати низку взаємопов'язаних заходів.

У зв'язку із цим рішенням пропонуємо ДП «Бурда-Україна» скласти на 2019 рік календарний план заходів, розробити концептуальний опис даних івентів та почати проводити зустрічі із потенційними партнерами та спонсорами. Необхідно розробити партнерську пропозицію, яка детально описує переваги для клієнтів від участі/спонсорування подібних заходів. У табл. 3.1 пропонується план заходів підприємства на 2019 рік.

Таблиця 3.1

**Календарний графік маркетингових заходів ДП «Бурда-Україна»
на 2019 рік**

№	Журнал	Назва заходу	Дата	Аудиторія	Концепція	Учасники
1	Playboy	Playboy winter party	15 січня	Чоловіки, жінки віком від 25-40 років, дохід вище середнього, запрошуються селебріті.	Святкування нового року у ресторані Fabius у передмісті Києва	400+
2	Ідеї вашого дома	Are you ready for Saint Valentine's Day?	10 лютого	Жінки, 20-40 років, дохід – вище середнього.	Майстер-клас від провідних дизайнерів журналу із порадами, як організувати вдома свято.	150

Продовження табл. 3.1

№	Журнал	Назва заходу	Дата	Аудиторія	Концепція	Учасники
3	Добрые советы	Майстер-клас Оксани Багінської	5 березня	Жінки, 20-40 років, дохід – вище середнього, прагнуть до саморозвитку.	Коуч-сесія із відомим психологом	500+
4	Marie Claire	Marie Claire @ WORK	30 березня	Жінки, 20-40 років, дохід – вище середнього.	Конференція, направлена на саморозвиток. Професіонали із різних сфер бізнесу (фешн, діджитал, стартапи і т.п.) демонструють успішні бізнес-кейси.	300+
5	Playboy	Playboy Gentleman Club	20 квітня	Чоловіки 25-45 років, дохід – вище середнього.	Закритий захід тільки для обраних запрошених чоловіків. Надихаюча атмосфера, чоловіки із стаканами віски, улюбленою музикою, гарними жінками та свіжим номером Playboy на столику поруч.	100+
6	Отдохни	Selfie Day	10 травня	Усі прихильники зірок, чоловіки та жінки будь-якого віку	Селфі-марафон зірок та їх фанатів на червоній доріжці	500+
7	Идеи Вашего Дома	Презентація	15 червня	Дизайнери, архітектори.	Презентація спецвипуску журналу. Профі сфері інтер'єрних рішень виступають із тематичною лекцією. Обмін досвідом.	70 +

Продовження табл. 3.1

№	Журнал	Назва заходу	Дата	Аудиторія	Концепція	Учасники
8	Лиза	Family Day	20 липня	Для всієї родини	Фестиваль смачної їжі, веселощі за підтримки спонсорів.	70 000+
9	Мой ребенок	Майстер-клас «Час до школи»	20 серпня	Для молодих матусь та татусів із доходом середній, вище середнього.	Лекції від відомих спікерів на тему, як допомогти дитині адаптуватись у школі.	200+
10	Идеи Вашего Дома	Презентація	15 вересня	Дизайнери, архітектори.	Презентація спецвипуску журналу. Профі сфері інтер'єрних рішень виступають із тематичною лекцією.	70 +
11	Playboy	Playboy Halloween Party	31 жовтня	Чоловіки, жінки віком від 25-40 років, дохід вище середнього, запрошуються селебріті.	Гучна вечірка у нічному клубі/барі.	150+
12	Лиза	Лиза Шоппінг	20 листопада	Жінки, чоловіки із середнім доходом, які люблять заощадити.	Шоппінг у ТРЦ із спеціальними знижками.	5000
13	Playboy	Playmate of the year	15 грудня	Чоловіки, жінки віком від 25-40 років, дохід вище середнього, запрошуються селебріті.	Вибір найгарнішої дівчини за версією журналу	200+

План маркетингових заходів у 2019 році побудований таким чином, щоб водночас досягати статусу експертності у позиціонуванні видань з боку читачів, створити у них стійке враження, що журнали видавництва – це не тільки історії, розваги та поради, а певний стиль життя. Це спільнота однодумців, яким приємно разом провести час, а ДП «Бурда-Україна» створить для цього усі необхідні умови. З іншої сторони, ці заходи надають

можливість компанії пропонувати партнерам брати участь в організації даних заходів, рекламувати їхні бренди нативним шляхом. Таким чином підприємство отримує додатковий дохід.

Враховуючи рівень важливості співпраці з партнерами, ми розробили різноманітні спонсорські пакети різних типів (табл.3.2), в яких партнери сегментуються на: генерального спонсора, головного спонсора, партнера та учасника на умовах полубартера. Різниця ролей спонсорів полягає у різних рівнях їх рекламної підтримки зі сторони організаторів — ДП «Бурда-Україна». Відділу продажу рекомендується використовувати дані пакети під час організації маркетингових заходів.

Таблиця 3.2

**Види спонсорських пакетів для забезпечення нативної реклами
партнерів заходів ДП «Бурда-Україна»**

Проявлення	Генеральний спонсор, 45 000 грн., без ПДВ	Головний спонсор, 35 000 грн., без ПДВ	Партнер, 20 000 грн., без ПДВ	Полубартер, 15 000 грн., без ПДВ
Спікер від спонсора (тема має відповідати напрямку заходу)	✓	✓	?	?
Логотип партнера на запрошеннях на захід	✓	✓	✓	✓
Робота промоутера партнера на заході	✓	✓	✓	✓
Спеціальна фото зона спонсора	✓	✓	?	?
Трансляція відео-ролика партнера (хронометраж – до 1 хв)	✓ (20 повторів)	✓ (15 повторів)	✓ (10 повторів)	?

Продовження табл. 3.2

Проявлення	Генеральний спонсор, 45 000 грн., без ПДВ	Головний спонсор, 35 000 грн., без ПДВ	Партнер, 20 000 грн., без ПДВ	Полубартер, 15 000 грн., без ПДВ
Комунікація бренда партнера із ведучим впродовж вечора (текст органічно інтегрований у сценарій)	✓	✓	?	?
Інтеграція у програму заходу (розіграш подарунків)	✓	✓	✓	?
Інформація про спонсора в описі заходу на сторінці у Фейсбуці	✓	✓	✓	✓
Інформативний пост-розповідь про спонсора на сторінці журналу	✓ (2 публікації)	✓ (1 публікація)	?	?

Розробимо кошторис для проведення лекційного заходу «Складнощі планування нової квартири», яке організовується журналом «Ідеї Вашого Дома» за підтримки спонсорів Ceresit та Leroy Merlin.

Таблиця 3.3

Кошторис заходу «Складнощі планування нової квартири»

Категорія витрат	Номенклатура	Вартість	Усього із ПДВ
Спонсори			
CERESIT			
LEROY MERLIN			
Локація	3 години	1500 грн./год.*	4500 грн.
Кейтеринг+алкогольні напої	Меню на 30 осіб	300 грн. /люд. *	9000 грн.

Продовження табл. 3.3

Категорія витрат	Номенклатура	Вартість	Усього із ПДВ
Персонал			
Послуги фотографа	2 години	400 грн./год.	800 грн.
Послуги відеоператора	2 години	500 грн./год.	1000 грн.
Лекція спікера	1 година	4000 грн.	4000 грн.
Технічне забезпечення			
Проектор, екран	1 штука	1000 грн.**	2000 грн.
Стільці	30 штук	400 грн./шт.**	12 000 грн.
Звукові системи, музика на фоні	4 великі колонки	500 грн./шт./год.**	2000 грн.
Важливі примітки			
* - фінансує CERESIT			
** - фінансує LEROY MERLIN			

Підсумовуючи вищенаведене, рекомендуємо ДП «Бурда-Україна» переглянути і оновити організаційну методологію функціонування відділів маркетингу та продажу. Ретельно проаналізований європейський підхід до процесів лідогенерації (збільшення кількості потенційних клієнтів певної послуги/продукту) дає нам можливість запропонувати компанії інтегрувати принципи смаркетингу (Sales&Marketing) у бізнес-середовище підприємства. Це дозволить компанії вийти на якісно новий етап розвитку, допоможе генерувати більшу кількість клієнтів та збільшити річні прибутки.

3.3. Розробка плану реалізації нової маркетингової стратегії ДП із 100% іноземною інвестицією «Бурда-Україна»

Функціонування і розвиток ДП «Бурда-Україна» залежить від масштабів його інноваційно-інвестиційної діяльності. А запорукою ефективної реалізації інноваційного маркетингового комплексу є гармонійне внутрішнє бізнес-середовище. Першочерговою задачею підприємства є досягнення його стратегічних цілей. У цьому контексті особливу увагу привертає необхідність удосконалити методологію комунікації із клієнтами,

побудувати сильні зв'язки між підрозділами, інтегрувати потужну технічну платформу, що дасть можливість частково автоматизувати бізнес ДП «Бурда-Україна». Такий підхід дозволить співробітникам сфокусуватись на вирішенні тактичних задач, не витрачаючи зайвого часу на рутинні справи.

Досягнення щорічного збільшення числа корпоративних клієнтів креативного агентства BKG (Burda Creative Group) – на 30 компаній, щорічного зростання обсягів продажу комплексних маркетингових рішень «під ключ» на 20 та запуск нового інтерактивного журналу для дітей «Smart Child» вимагає від ДП «Бурда-Україна» певних стратегічних дій.

1. Рекомендуємо компанії ознайомитись та у тестовому режимі впровадити концепцію організації співпраці співробітників відділу продажів та маркетингу – Смаркетинг (англ: Sales&Marketing).

Смаркетинг (продаж + маркетинг) – це процес своєрідної кооперації, в рамках якого компанія визначає спільні цілі команди з продажу та маркетингу (далі по тексту – смаркетинг) з метою збільшення доходів. Концепція смаркетингу базується на методології вхідного маркетингу. Тобто фірма не здійснює вторгнення в особистий простір людей, а клієнти самостійно починають цікавитись послугами компанії.

Методологія організація роботи відділів маркетингу та продажів — смаркетинг дозволяє не тільки збільшити ефективність роботи компанії в цілому та досягати поставлені цілі, але й допомагає відділам краще зрозуміти специфіку роботи, співробітники розширюють свою експертизу. Смаркетинг працює за наступною схемою:

- Маркетинг повинен знайти і направити більше кваліфікованих лідів людям, що здійснюють продажі, використовуючи інструмент цільового персоналізованого контенту та кампаній.
- Відділ продажів повинен знати про цих потенційних лідів та їх діях якомога раніше, навіть якщо на той момент клієнт і не

готовий до бесіди із менеджером відділу продажу. Для цього відділу продажів потрібна маркетингова інформація.

Варто проаналізувати основні інструменти залучення клієнтів на основі концепції вхідного маркетингу (рис.3.2).

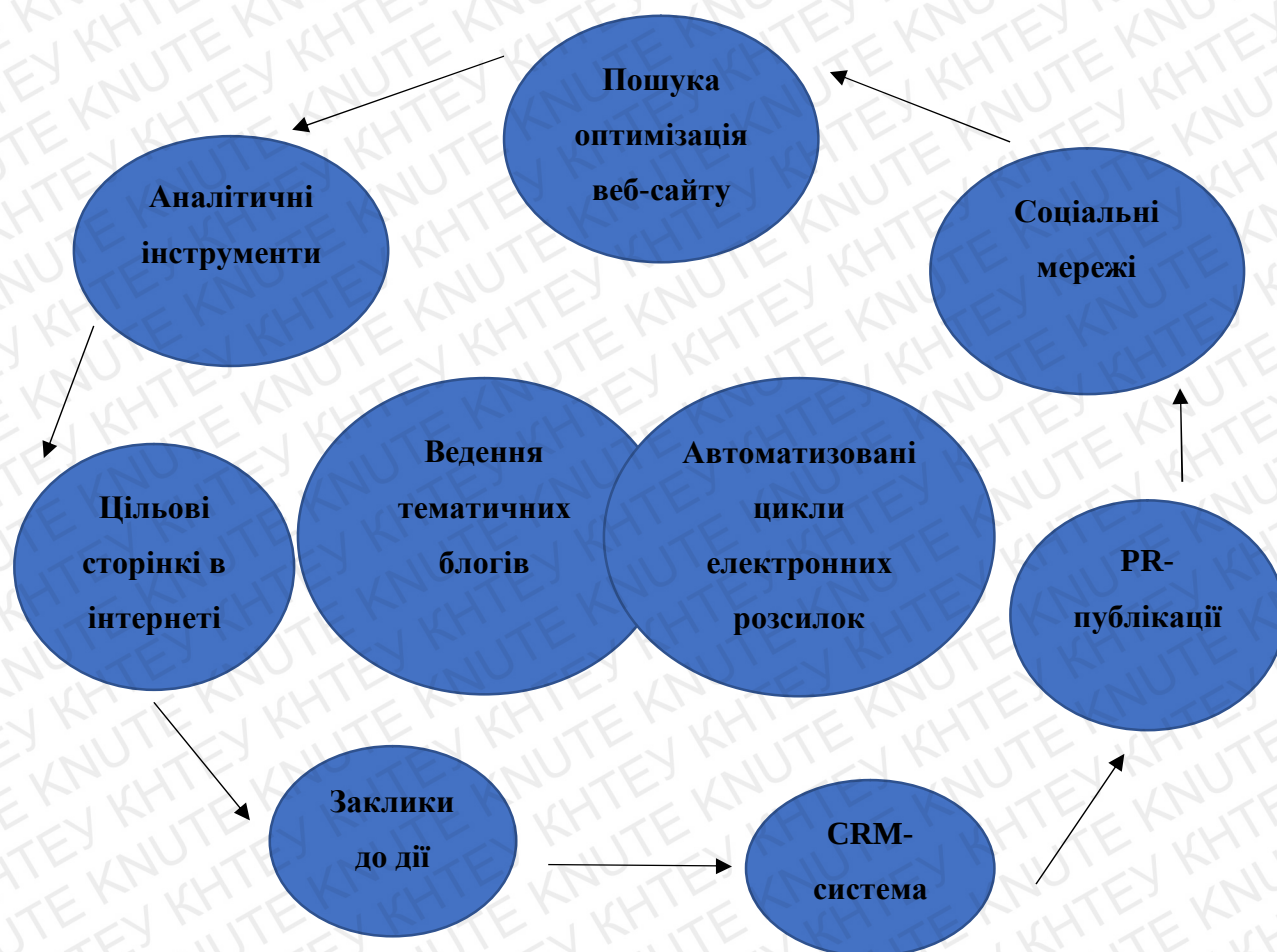


Рис. 3.2. Основні інструменти залучення нових клієнтів на базі концепції вхідного маркетингу

Щоб клієнти могли самостійно знаходити ДП «Бурда-Україна» і прагнули придбати комплекс маркетингових заходів «під ключ» саме цієї компанії — відділу смаркетингу потрібно розробити нову стратегію залучення клієнтів. Відповідно до її основних положень, відділ смаркетингу створює окремий веб-сайт або цільову сторінку (лендінг) на базі існуючого сайту ДП «Бурда-Україна», яка розроблена на базі наданих SEO-рекомендацій. Це означає, що контентний зміст сторінки буде відповідати ключовим запитам потенційних споживачів.

Спеціаліст із пошукової оптимізації аналізує, що шукають в браузері потенційні клієнти і надає технічне завдання копірайтеру, який прописує деталізацію послуг на сайті чи лендінгу, забезпечуючи необхідну щільність ключових слів. Окремо прописується стратегія створення контенту: сегментуються аудиторії, відповідно до їх потреб пишеться корисний інформативний контент, що задовольняє їх інтерес. Крім цього збирається база електронних адрес кожного окремого менеджера і використовуються ланцюги е-мейл розсилок, щоб «підігріти інтерес» у споживача, що вагається і приймає рішення, до якої компанії звернутись. Ненав'язливо, проте впевнено нагадування про ДП «Бурда – Україна» будуть лунати скрізь: в Гугл, соціальних мережах та поштових скриньках.

Навіть не усвідомлюючи того — споживач прийме єдине вірне рішення і звернеться в необхідну компанію. Варто додати, що подібна маркетингова цифрова стратегія залучення нових клієнтів має довготривалий накопичувальний ефект. Проте, фінансові затрати на таку стратегічну діяльність зовсім незначні, порівняно із класичними та застарілими засобами просування (банери, листівки), а результати обраної стратегії набагато ефективніші.

Для забезпечення максимально плідної діяльності відділу смаркетингу необхідно створити воронку конвертації потенційного клієнта в лояльного споживача товарів/послуг. Перед створенням типової воронки лідогенерації відділ продажу та маркетингу повинні разом прийняти рішення, хто для них ідеальний клієнт і обґрунтувати, чому так. По факту потрібно скласти портрет цільового споживача та його шлях. На рис. 3.4 запропоновано варіант воронки лідогенерації відділу смаркетингу для ДП «Бурда-Україна».

Крім цього, важливу увагу слід приділити процесу кваліфікації потенційного клієнта. Чи дійсно цей клієнт відповідає усім критеріям ДП «Бурда-Україна»? Рекомендуємо обов'язково проводити оцінку ліда згідно запропонованій на рис. 3.3 схемі, адже краще зрозуміти невідповідність

майбутнього клієнта на предпродажному етапі, аніж затратити багато ресурсів на, можливо, нерентабельного ліда.

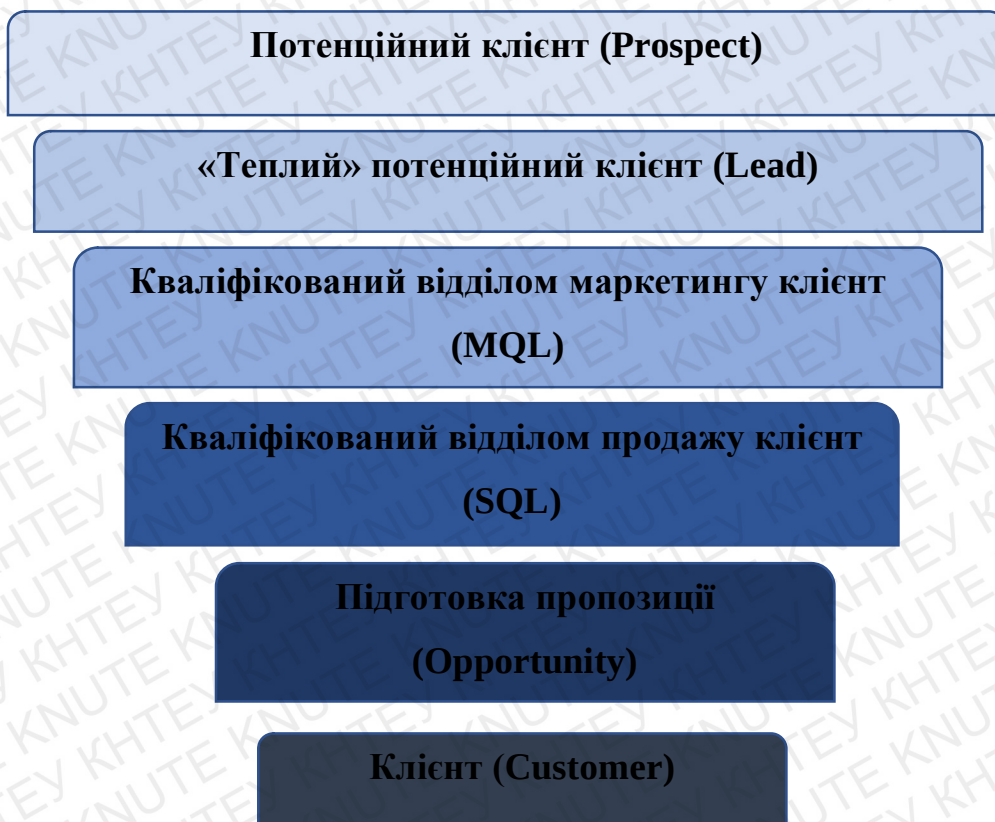


Рис. 3.3. Розроблена автором воронка лідогенерації для відділу смаркетингу ДП «Бурда-Україна» за методологією американської маркетингової платформи Hubspot.



Рис. 3.4. Матриця кваліфікації потенційного клієнта (ліда)

Кваліфікація ліда — це методологія ранжування потенційного клієнта за шкалою цінності організації з метою визначити ступінь його включеності і рівень готовності придбати товар/послугу. Для цієї процедури існує певний набір критеріїв, що зображений на табл. 3.4. Варто використовувати декілька груп критеріїв, щоб отримати максимально цілосне бачення ліда, що він собою являє та на якому етапі воронки знаходиться.

Таблиця 3.4

Критерії кваліфікації ліда

Тип користувача (Хто?)	Тип інтересу (що?)	Тип активності (Коли?)
Посада	Запит прорахунку вартості івенту	Кількість переглянутих сторінок сайта за останні 30 днів
Розмір компанії/ Кількість співробітників	Перегляд цільової сторінки (Досягнення мети)	Кількість візитів на сайт за останні 30 днів
Тип компанії / Галузь	Тип контенту: завантаження звіту про останню подію / перегляд інтерв'ю із ведучою подібних подій	Кількість взаємодій (дзвінків, листів, запитів) за останні 30 днів

Для кращого розуміння способів кваліфікації ліда відділами маркетингу та продажу ДП «Бурда-Україна» — надаємо схему у вигляді практичного кейсу на рис. 3.5.

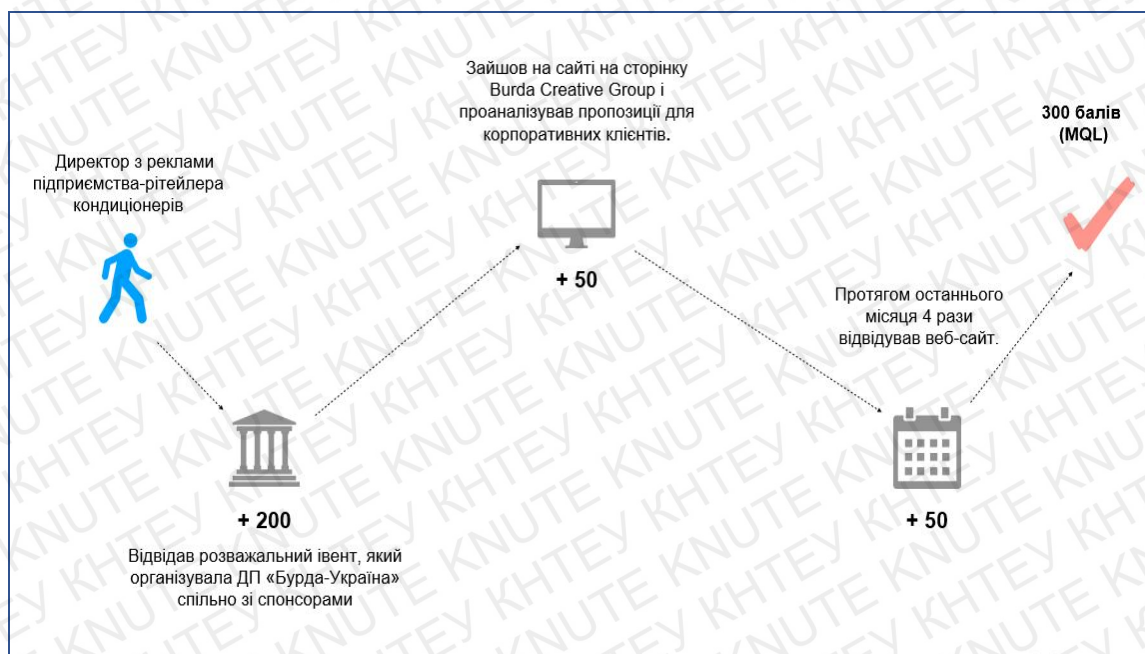


Рис. 3.5. Приклад механізму кваліфікації ліда для ДП «Бурда-Україна»

Обов'язковою умовою реалізації основоположних елементів концепції вхідного маркетингу, інтеграції у бізнес-середовище ДП «Бурда-Україна» воронки лідогенерації та застосування на практиці прийомів кваліфікації ліда — є наявність повноцінної CRM-системи. CRM-система — це спеціалізоване програмне забезпечення, яке зберігає детальну інформацію про активних та пасивних клієнтів, їх дії, що вони здійснюють на сайті або у соціальних мережах, аналітичні результати проведених рекламних кампаній та багато іншої інформації. Допоки на підприємстві відсутня подібна система, жодний із запропонованих стратегічних методів досягнення цілей ДП «Бурда-Україна» не може бути втілений у життя. Тож рекомендуємо відділу маркетингу та продажу компанії скласти список основних технічних вимог для CRM-системи та передати в IT-відділ.

На базі CRM-системи також існує можливість реалізувати автоматичні цикли e-mail розсилок. Це означає, що відділу смаркетингу потрібно лише скласти стратегію e-mail-розсилок, прописати тексти листів та впродовж визначеного інтервалу часу система самостійно буде здійснювати відправки повідомлень. Якщо у певний момент людина відповість на повідомлення, менеджер матиме змогу одним кліком перевести даний контакт у категорію

«Потенційні клієнти» (Prospect). На рис. 3.6 подається розроблений для ДП «Бурда-Україна» шаблон першого у циклі листа.

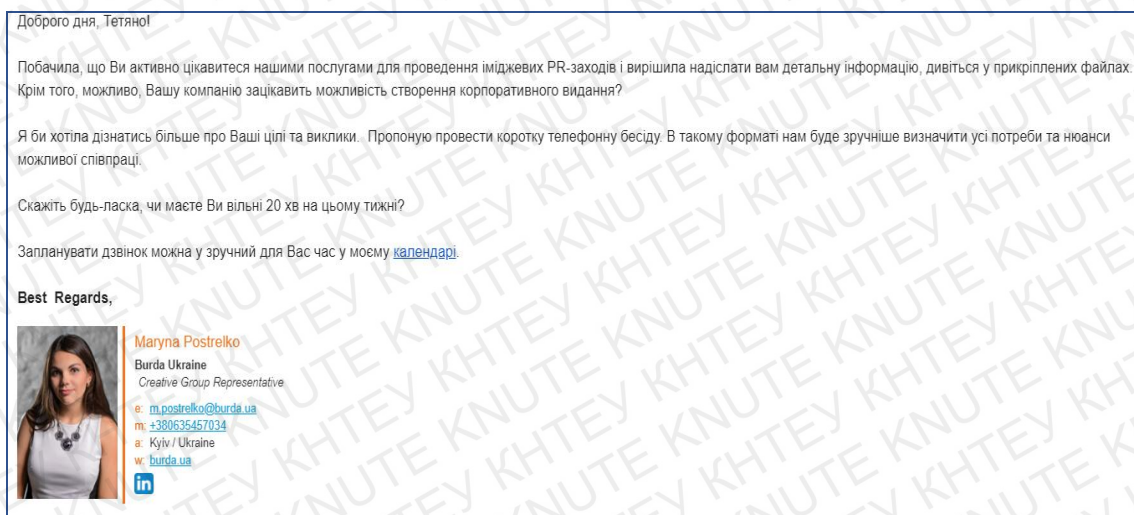


Рис. 3.6. Шаблон листа автоматичної e-mail розсилки ДП «Бурда-Україна»

Задля забезпечення невинного процесу розвитку і масштабування класичного напрямку діяльності ДП «Бурда-Україна» — випуск друкованих видань — та з метою досягнення його стратегічних цілей необхідно запустити у продаж нове видання. У зв'язку із цим планування і управління асортиментом продукції ДП «Бурда-Україна» має стати невід'ємною частиною маркетингу досліджуваного підприємства. Підвищення ефективності маркетингового потенціалу можливе за рахунок стратегії інтенсивного росту та захоплення нового сегменту. Пропонуємо ДП «Бурда-Україна» відкрити нове інтерактивне видання під назвою «Smart Child». Освоєння нового сегменту стане безцінним джерелом інформації не тільки для молодих батьків, але і стане джерелом інформації для всіх майбутніх мам.

Цільова аудиторія журналу складається на 70% із матерів дітей віком від півроку до 10 років, 25% — майбутніх матерів, 5% — молодих татусів. Унікальна торгова пропозиція журналу заключається у його інтерактивності. В інтернеті журнал буде представлений веб-сайтом, сторінками в Instagram та Facebook. Журнал «Smart Child» розроблено, враховуючи сучасні потреби молодих батьків та дітей, зумовлені тотальною цифровізацією населення. Друковане видання буде наповнене великою кількістю QR-кодів, на які

потрібно буде навести сканер на мобільному телефоні і відкриється онлайн-контент, електронне продовження друкованої версії журналу. Наприклад, в друкованій версії видання зображена гра-головоломка, за умови правильної відповіді — по QR коду на сайті відкривається короткий авторський мультик для дитини. Або в журналі матусям буде запропонована схема в'язки светра для малюків: при наведенні сканера на код буде зв'язуватись 3D-зображення дитини, яка одягнута в аналогічну модель светра. При цьому читач може подивитись з усіх боків, як виглядає дана модель на дитині. На сайті можна буде ділитись відгуками стосовно прочитаного контенту із іншими читачами, вести діалог стосовно актуальності контенту та пропонувати важливі теми редакції для розгляду у наступних виданнях. Планується створити експертні колонки і в них опрацьовувати питання, які виникають у аудиторії. Типи контенту майбутнього видання зображені на рис. 3.7.

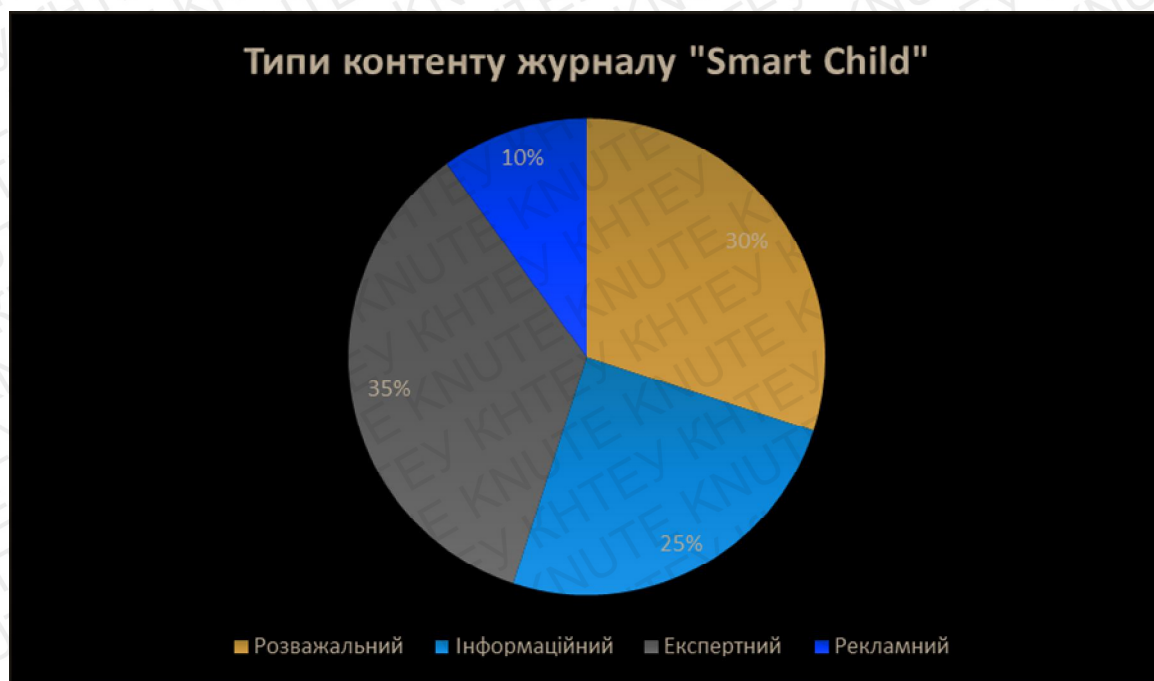


Рис. 3.7. Співвідношення типів контенту у новому журналі «Smart Child» видавництва «Бурда-Україна».



Рис. 3.8. Розроблена обкладинка для журналу «Smart Child»

Візуалізація запуску нового журналу ДП «Бурда-Україна» — «Smart Child» зображена на рис. 3.9.

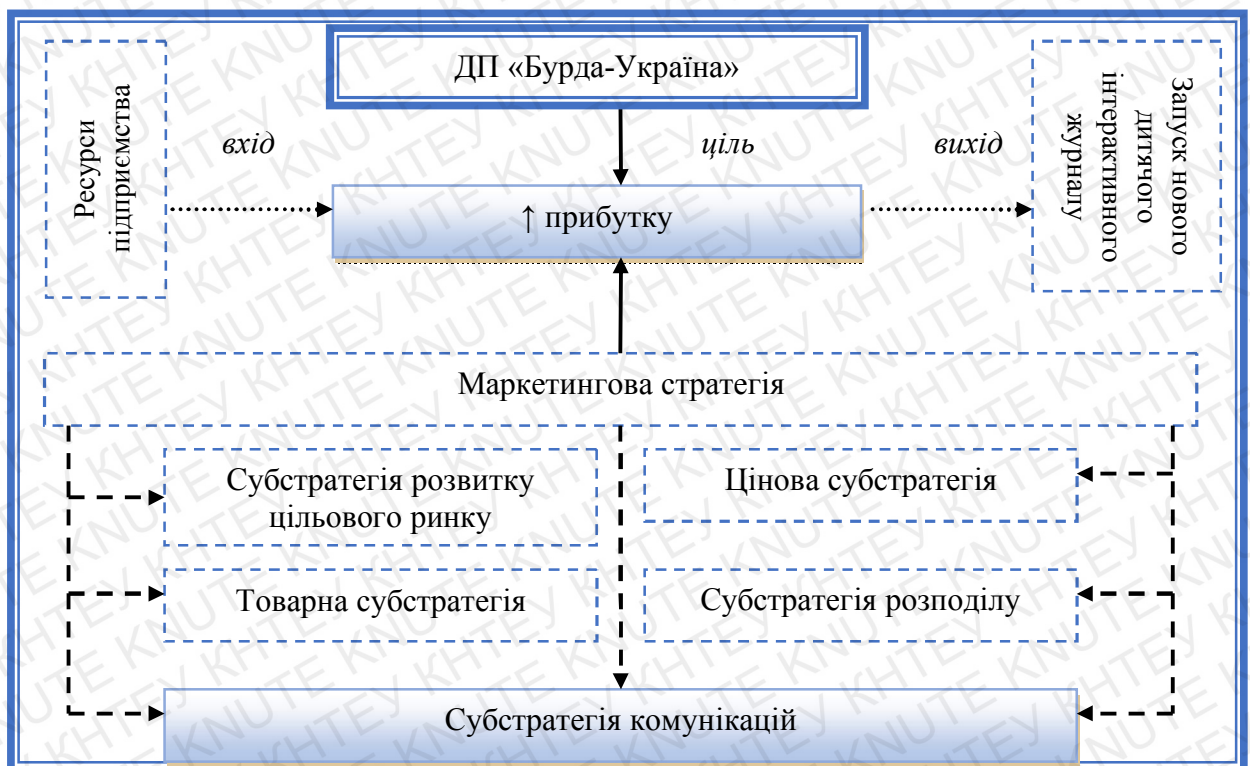


Рис. 3.9. Схема проекту запуску нового журналу підприємства ДП «Бурда-Україна» — «Smart Child».

Проведемо розрахунок всіх можливих витрат ДП «Бурда-Україна» у результаті відкриття нового дитячого видання «Smart Child» :

1) Необхідно придбати деяку техніку для співробітників нового видання «Smart Child». Перелік включає в себе потужні ноутбуки та сучасну технологічну фотокамеру. Тому слід розрахувати витрати на купівлю техніки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на придбання необхідної техніки

Роки	Вид витрат	Вартість, тис. грн.
2019	Закупівля нової техніки	80
2020	Поточний ремонт техніки	10
2021	Поточний ремонт техніки	10

2) визначимо фонд оплати праці та єдиного соціального внеску працівників нового відділу:

$$\Phi_{2019}=72+26,48=98,48 \text{ тис. грн.}$$

$$\Phi_{2020}=79,2+29,13=108,33 \text{ тис. грн.}$$

$$\Phi_{2021}=87,12+32,04=119,16 \text{ тис. грн.}$$

4) Витрати на рекламу становитимуть 20 тис. грн. на рік.

5) Плануємо для реалізації нового проекту закласти інші можливі витрати у розмірі 30 тис. грн.

Проведемо прогнозування доходу у результаті відкриття нового видання під назвою «Smart Child» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок запланованого доходу у результаті відкриття нового видання «Smart Child»

Показники	2019	2020	2021
Кількість виходів у рік, тис. одиниць	99	97	94

Ціна, грн.	15	15,5	16,05
Чистий дохід, тис. грн.	1483	1496	1509

Визначимо фінансовий результат ДП «Бурда-Україна» в результаті відкриття нового видання під назвою «Smart Child» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунок запланованого прибутку від відкриття нового видання
«Smart Child» (тис. грн.)**

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід, тис. грн.	1483	1496	1509
Заплановані витрати, тис. грн. (собівартість запланована + інвестиційні витрати)	1168,48	1178,33	1189,16
Прибуток до нарахування податку, тис. грн.	314,52	317,67	319,84
Податок на прибуток, тис. грн.	56,61	57,18	57,57
Прибуток	257,91	260,49	262,27

В результаті реалізації проекту відкриття нового видання «Smart Child» ДП «Бурда-Україна» отримає прибуток в розмірі 257,91 тис. грн. у 2019 р.

Таблиця 3.8

План реалізації запропонованих заходів у 2019 — 2021 роках

Цільова дія	Відповідальний	Графік виконання
Детальне вивчення методології вхідного маркетингу.	Директор відділу маркетингу	Останній день 1 кварталу 2019 року
Впровадження тестового режиму роботи за методологією вхідного маркетингу впродовж кварталу	Директор відділу маркетингу	Останній день 2 кварталу 2019 року
Розробка першої концепції журналу «Smart Child»	Головний редактор відділу дитячих видань	Останній день 2 кварталу 2019 року
Друга розробка концепції журналу «Smart Child», затвердження концепції генеральним директором	Головний редактор відділу дитячих видань	Останній день 3 кварталу 2019 року
Затвердження макету першого випуску видання «Smart Child»	Головний дизайнер	Останній день 4 кварталу 2019 року

Аналіз ринку CRM-систем, вибір потенційних партнерів	Комерційний директор	Останній день 1 кварталу 2019 року
Аналіз внутрішніх бізнес-процесів відділу маркетингу та продажів	Комерційний директор	Останній день 1 кварталу 2019 року
Запуск 1-го випуску журналу «Smart Child»	Головний редактор, видавничий директор	Останній день 1 кварталу 2020 року
Проведення розважального заходу для дітей для популяризації журналу «Smart Child» за підтримки спонсорів Агуша, Chicco	Директор відділу маркетингу	Останній день 2 кварталу 2020 року
Проведення конкурсу найкращих CRM-рішень та оголошення переможців	Комерційний директор	Останній день 2 кварталу 2020 року
Постановка ТЗ, налаштування CRM-системи відповідно до вимог ДП «Бурда-Україна»	Комерційний директор, директор відділу продажів, директор відділу маркетингу	Останній день 3 кварталу 2020 року
Усунення багів, фінальні доопрацювання, повноцінний режим роботи CRM-системи	Комерційний директор, директор відділу продажів, директор відділу маркетингу	Останній день 4 кварталу 2020 року

Продовження табл. 3.8

Цільова дія	Відповідальний	Графік виконання
Проведення аналізу ефективності роботи інтегрованої системи, опитування співробітників	Комерційний директор	Останній день 1 кварталу 2021 року
Подання звіту генеральному директору про річні обсяги реалізації примірників «Smart Child»	Директор відділу продажів	Останній день 2 кварталу 2021 року
Розробка нової, оптимізованої версії веб-сайту «Smart Child»	Старший веб-розробник, головний редактор	Останній день 3 кварталу 2021 року
Збільшення кількості комплексних проектів на 20% порівняно із минулим роком – подання звіту генеральному директору	Директор відділу маркетингу	Останній день 4 кварталу 2021 року
Збільшення кількості клієнтів «ВКГ» на 30 компаній порівняно із минулим роком – подання звіту генеральному	Директор відділу маркетингу	Останній день 4 кварталу 2021 року

директору		
-----------	--	--

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи для ДП «Бурда-Україна» була розроблена низка практичних рекомендацій. Вони включають:

- Фокус компанії на некласичному напрямку діяльності – посилення позицій комунікаційного агентства «Burda Creative Group», збільшення числа продажів комплексних маркетингових рішень.
- Створення нової структурної підгрупи – відділу смаркетингу, інтеграція цифрових механізмів у бізнес-середовище компанії, початок роботи маркетингового відділу ДП «Бурда-Україна» за методологією вхідного маркетингу.
- Запуск нового дитячого видання «Smart Child» із прогнозованим прибутком 257,91 тис.грн. у 2019 році.

ВИСНОВКИ

Видавнича сфера в Україні стала для нас надзвичайно цікавим об'єктом дослідження, адже вона змінюється майже щодня за рахунок впливу макроекономічних та мікроекономічних факторів. Ринок періодичних видань України на початку свого існування характеризувався великою кількістю конкурентів, високим попитом споживачів та постійним зростанням загальної кількості журналів та газет. Наприкінці 1990-х років бурхливий розвиток індустрії обумовлювали певні економічні, політичні, соціально-культурні та інші сприятливі фактори для ефективного розвитку бізнесу. Починаючи з 2000-го року індустрія періодичних видань набирає стрімкі темпи розвитку, отримуючи чималі інвестиції від фінансово-промислових груп та іноземних медіакомпаній. У період 2008-2010 рр. спостерігаємо зміну усіх стратегічних умов ведення бізнесу, а саме:

докорінну реструктуризацію ринку реклами, зростання цін на видання у зв'язку з істотним збільшенням курсу валют відповідно до національної грошової одиниці, а також структуру збуту журнальних видань та їх наповнення. У 2010 р. сукупний фактичний дохід видавців склав 1 480 млн. грн. і ринок майже подолав усі кризові наслідки для галузі шляхом відмови від неефективних проектів, некваліфікованих працівників, натомість оптимізувавши витрати на поліграфічні послуги та піднявши роздрібні відпускні ціни з метою компенсувати зростаючу вартість паперу.

Дивлячись на сьогоднішні реалії, що панують на ринку друкованих видань України, ми відзначаємо докорінні зміни у стратегіях ведення бізнесу українськими видавничими компаніями. Сьогодні реклама – це основне джерело доходів, що дає змогу пресі розвиватись надалі і тримати позиції, не зменшуючи обсягів тиражу. Із розвитком ери цифрових технологій українському видавничому бізнесу як ніколи стало важливо пристосовуватись до споживацьких вимог і перевести певні видання в онлайн-версії. Такі трансформації диктуються принципом «Змінюйся або йди з ринку», що стає до болі знайомим багатьом видавничим будинкам.

У даній випускній кваліфікаційній роботі ми досліджували значення стратегічного маркетингу в системі управління ДП «Бурда-Україна», проводили оцінку маркетингового середовища та аналізували маркетингову діяльність підприємства, оцінювали ефективність існуючої маркетингової стратегії компанії та обґрунтовували нову маркетингову стратегію для ДП «Бурда-Україна».

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

– Маркетингова стратегія стає одним з найважливіших факторів успіху в діяльності підприємства, поряд із загальним управлінням, фінансами та технологіями. У цьому контексті завданням українських підприємств є використання того досвіду, що вже набутий розвинутими країнами. По-перше, він вже є перевірений на практиці; по-друге, дасть змогу мінімізувати

кошти і час для розвитку маркетингової стратегії підприємства; по-третє, він може виступити базисом для сучасних методологій розробки та впровадження цифрових маркетингових стратегій на підприємстві.

– ДП «Бурда-Україна», засноване в 1997 році, лідирує на українському ринку періодики за такими показниками, як продаж журналів і обсяг читачкої аудиторії. Сьогодні видавництво випускає 62 періодичні видання. Основою розробки загальної стратегії видавничого підприємства, якщо воно прагне знайти можливості збуту своєї продукції на ринку, є маркетингові дослідження. Комплексне маркетингове дослідження дозволяє виробити конкурентні переваги, знижувати фінансовий ризик, визначити відношення споживачів, слідкувати за зовнішнім середовищем, нарощувати ефективність, прогнозувати ефективність і кон'юнктуру.

– Обґрунтовано, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а можливості перевищують загрози, тому ДП «Бурда-Україна» слід для свого розвитку обрати стратегію «Максі-Максі». Стратегія «Максі-Максі» використовує сильні сторони фірми для реалізації своїх можливостей, найбільш бажана і перспективна стратегія. Головні загрози для підприємства – це непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі, а також зміна споживчих уподобань.

– Визначено, що основними сильними сторонами підприємства є: широкий асортимент видавничої продукції і її достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; освоєнням підприємством нових ніш, наявність нестандартних для видавничої компанії лінійки послуг – допомога із комплексними маркетинговими рішеннями «під ключ», просування клієнтів у сучасному цифровому середовищі, наявність декількох популярних веб-платформ (Glam, Na Proby).

– Зазначено, що в цілому розробка і реалізація стратегій підприємства видавничої галузі дозволить підвищити їхню стійкість в умовах перманентних змін зовнішнього середовища та утворить умови для розвитку

на перспективу. Місія ДП «Бурда-Україна» має спрямовуватися на задоволення інтересів споживачів, мотивування їх до саморозвитку та створення інноваційних проектів.

– Досліджено, що лівова частка прибутків ДП «Бурда-Україна» генерується не від продажу журналів, а на основі отриманих коштів від розміщення реклами. У своїй структурі компанія містить декілька креативних та незалежних проектів, на розвитку яких варто сфокусуватись. Запропоновано план проведення креативних маркетингових заходів на 2019 рік.

– Обґрунтовано, що створення відділу смаркетингу, перехід на методологію вхідного цифрового маркетингу, розробка воронки лідогенерації та використання прийомів кваліфікації ліда — дозволять співробітникам сфокусуватись на досягненні стратегічних цілей, звільнити велику частку робочого часу від виконання рутинних операцій та правильно побудувати комунікації між відділами.

– Зазначено, як впровадження системи управління відносинами із клієнтами (CRM-системи) зможе оптимізувати діяльність компанії. Передусім, це дасть можливість маркетинговому відділу краще зрозуміти, хто із клієнтів найбільш лояльний, кому потрібно готувати спеціальні пропозиції для стратегічного партнерства, а хто взагалі не виявляє зацікавленості у послугах компанії. Така структуризація обов'язково матиме позитивний ефект у загальних результатах роботи відділу маркетингу. В свою чергу, відділу продажів буде легше орієнтуватись, в яких регіонах України присутній вищий попит на певні видання, скільки примірників необхідно поставити у збутову мережу або точку продажів. Інтеграція CRM-система несе за собою можливість впровадити системний, технологічний метод роботи абсолютно у всіх підрозділах: від маркетингу до виробництва.

– Запропоновано концепцію запуску нового дитячого журналу «Smart Child», що має на меті зміцнення позицій ДП «Бурда-Україна» у сегменті

видань для дітей, оскільки сьогодні все більше зростає рівень зацікавленості молодих батьків у корисному, розвиваючому контенті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності / Ю. М. Атаманчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 392–395.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова // М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського ; Шк. збутового менеджменту. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
3. Бевзенко В. Ф. Мир маркетинга : учебное пособие / В. Ф. Бевзенко, И. Х. Баширов. – Донецк : Бизнесинформ, 2003. – 198 с.
4. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / за ред. М. І. Белявцева, В. М. Воробйова, В. Г. Кузнецова. – К. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
5. Божкова В. В. Обґрунтування моделі стратегічного маркетингового планування / В. В. Божкова // Стратегія інноваційного розвитку економіки та актуальні проблеми менеджмент-бізнес освіти : міжнар. наук.-техн. конф. : збірник матеріалів. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2009. – С. 62–65.
6. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М., 2005 – 271 с.
7. Бутенко Р. Г. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс] / Р. Г. Бутенко – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/1.htm>.
8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2008. – 300 с.

9. Воронов А. А. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства / А. А. Воронов, О. Н. Валькович // Маркетинг. – 2002. – № 6. – С. 32–42.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 7-е вид. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
11. Гофербер Ю. В. Визнання ефективності проведення аудиту маркетингової діяльності / Ю. В. Гофербер // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 311–316.
12. Гречаник Н. Ю. Організація маркетингової діяльності підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Ю. Гречаник // Ін-т аграр, еки УААН. – К., 2009. – 20 с.
13. Гришова І. Ю. Теоретико-методологічні основи управління реструктуризацією переробних підприємств аграрного виробництва / І. Ю. Гришова, В. М. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 365–370.
14. Гросул В. А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1 (1). – С. 201–205.
15. Дубровин И. А. Маркетинг продовольственных товаров / И. А. Дубровин. – М. : КолосС, 2008. – 406 с.
16. Дурович А. П. Основы маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2004. – 512 с.
17. Єрмошенко М. М. Маркетинг : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Ерохін, А. В. Базилук. – К. : Нац. акад. управління, 2011. – 631 с.
18. Захарченко А. П. Інтернет-медіа: інтерактивний навчальний посібник для курсу «Підтримка сайту» для студентів відділення «Видавнича справа та редагування» / А. П. Захарченко. – Т. : Крок, 2014. – 198 с.
19. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : учеб. / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
20. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2009. – 176 с.

21. Колесніков В. П. Маркетингові дослідження як інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень при виході на українські та міжнародні ринки / В. П. Колесніков, О. В. Харкута // Прометей. – 2013. – № 1 (40). – С. 168–171.
22. Комарницький І. М. Напрямки удосконалення маркетингового менеджменту молокопереробного підприємства / І. М. Комарницький // Економіка і регіон. – 2011. – № 2. – С. 123–127.
23. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О. С. Костюк, Н. В. Тижай, Н. В. Фаєк. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – С. 79–84.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Бизнес-книга, 2006. – 788 с.
25. Куденко Н. В. Процес стратегічного маркетингу / Н. В. Куденко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 110–113.
26. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2003. – 183 с.
27. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні в 2014 році: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. Лирик // Маркетингові дослідження. – 2015. – № 1. – С. 4–26.
28. Липчук В. В. Ефекти як складова оцінки ефективності маркетингових досліджень / В. В. Липчук // Ефективність функціонування підприємства : матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-28 травня 2014 р). – Львів : Ліга-Прес, 2014. – 256 с. – С. 23–26.
29. Маркетингова товарна політика : посібник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 3-тє вид., доп. і перероб. – Л. : Львівська політехніка, 2012. – 330 с.
30. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах

кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6. – С. 22–28.

31. Макогон Ю. В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції: монографія / Ю. В. Макогон, М. В. Корж. – Краматорськ : ДДМА, 2009. – 244 с.

32. Малиновський Ю. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві / Ю. В. Малиновський, І. П. Малиновський, Д. Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.11. – С. 271–277.

33. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.

34. Міширікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві / А. К. Міширікова // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 60–62.

35. Минько Э. В. Маркетинг : учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 415 с.

36. Михалева Е. П. Маркетинг : конспект лекций / Е. П. Михалева. – М. : Юрайт-Издат, 2010. – 224 с.

37. Нянько В. М. Сутність, значення та місце маркетингових досліджень у системі маркетингу машинобудівних підприємств / В. М. Нянько // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 1. – С. 135–139.

38. Парсяк В. Н. Маркетинг: від теорії до практики / В. Н. Парсяк. – К. : Наукова думка., 2007. – 255 с.

39. Петрик Е. А. Интернет-маркетинг / Е. А. Петрик. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 299 с.

40. Полторак В. Маркетингові дослідження / В. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури. – 2009. – 373 с.

41. Решетілова Т. Б. Маркетингові дослідження : підруч. / Т. Б. Решетілова, С. М. Довгань // М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.

42. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурлицька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 60–63.

43. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». – 2005. – 422 с.

44. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 84–92.

45. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади [Електронний ресурс] / Ю. А. Сидорук // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528). – 2013. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>

46. Фоменко Л. Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання малими сільськогосподарськими підприємствами / Л. Фоменко // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. – 2013. – № 20 (1). – С. 380–387.

47. Штирхун Х. Теоретичні засади маркетингового підходу до збутової діяльності вітчизняних підприємств / Х. Штирхун // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2015. – Вип. 31. – С. 324–334.

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

49. Офіційний сайт Всеукраїнської рекламної коаліції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adcoalition.org.ua/>

50. Офіційний сайт Української асоціації видавців та книгорозповсюджувачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uabooks.info/ua/ukrainian_association_publishers/

51. Офіційний сайт Книжкової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrbook.net/>

52. Офіційний сайт ДП «Бурда-Україна» [Електронний ресурс]. –
Режим доступу : <https://www.burda.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Аналіз мотивацій читачів друкованих ЗМІ

Мотив	Потреба	Комплекс маркетингу
1	2	3
Інформація	Пошук інформації про релевантні події у суспільстві, політичні події, культури	Товар: актуальний контент Збут: наявність у всіх точках продажу
Знання	Пошук практичних порад, задоволення цікавості й загального інтересу, навчання, самоосвіта	Товар: наявність видань, які є науковими чи пізнавальними
Задоволення	Задоволення та розслаблення під час прочитання цікавої інформації,	Товар: наявність цікавих журналів, враховуючи вік та стать, як і дитячі цікаві видання, так і по групах жіночі та чоловічі видання
Особиста ідентифікація	Пошук моделей поведінки, пошук підкріплення для особистих цінностей, ідентифікація з тими, кого медіа подає в якості зразка	Товар: журнали (газети) з присутністю рубрик про життя знаменитостей, основні тенденції моди
Соціальна інтеграція	Ототожнення з іншими й отримання відчуття приналежності, заміна реального спілкування, допомога в реалізації соціальних ролей	
Розвага	Заповнення вільного часу, розслаблення, емоційна розрядка, отримання культурного чи естетичного задоволення	Товар: цікава інформація, також наявність розважальних журналів (газет), гороскопів
Амбіції	Підкріплення існуючого або наслідування нового соціального статусу, прагнення до самореалізації, слідкування за модними тенденціями, прагнення формувати точку зору, ділитись нею з друзями,	Товар: корисний продукт з контентом, який надає рекомендації.
Гедонізм	Бачити приємний колір, гарні зображення, перелистувати сторінки, нюхати папір	Товар: якісна продукція від постачальників, зручна верстка, приємний дизайн, унікальні обкладинки
Краса	Виглядати красиво	Товар: наявність продукції, про моду, шопінг, красу, фітнес
Статева привабливість	Викликати інтерес до протилежної статі	Товар: наявність продукції з порадами, рекомендаціями, історіями, в основі яких відносини між партнерами

**Дослідження конкурентного середовища ДП «Бурда-Україна» за
2016-2017 рр.**

Назва видавничих домів	Власники	Види діяльності	Видавництво	Загальний тираж	
				2016	2017
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Український Медіа Холдинг» (всього 60 видань)	Група фізичних осіб, в ряді проектів ПрАТ КБ Приватбанк (50%)	Видавничий бізнес, радіо, Internet, ритейл, поліграфія, directmarketing, TVproduction	Votre Beaute	300 000	300 000
			Гроші	1 422 200	1 586 000
			3 тобою	2 400 000	1 200 000
			Україна за рулем	456 000	460 800
Бурда-Україна ДП (всього 62 видання)	ВД «Burda»	Видавничий бізнес	Фокус	1 664 000	2 080 000
			Burda	1 020 000	1 020 000
			JOY	1 200 000	1 200 000
			MINI	1 200 000	1 200 000
			Oops!	600 000	744 000
ПрАТ «Бліц- Інформ Холдінгова компанія» (всього 7 видань)	Фізичні особи	Видавничий бізнес, поліграфія, підписка	Playboy	480 000	408 000
			Бізнес	3162640	3162640
			Бізнес. Будівництво і ремонт	5 063 906	4 432 844
ТОВ «КП-Друк» (всього 14 видань)	Фізичні особи та іноземні інвестиційні фонди	Видавничий бізнес, ритейл	Наталі	6 216 156	5 700 000
			15 хвилин	2835000	2835000
			Кореспондент	2 600 000	2 600 000
			Pink	540 000	540 000
			Пані	2 625 000	2 625 000
ТОВ «ЕДІПРЕСС Україна» (всього 27 видань)	ТОВ «Едіпресс холдинг Лімітед», «Едіпресс С.А.» – ВД «Едіпресс»	Видавничий бізнес	Вона	360000	360000
			VIVA	2550000	2600000
			«Единственная»	3120000	3 180 000
			«Полина»	8662500	8 580 000
			«Приватный дом»	360000	420 000
ТОВ «ІА Автоцентр» (всього 5 видань)	Фізичні особи	Видавничий бізнес, ритейл	«Уютная квартира»	360000	540 000
			Автобазар	2193105	9360000
			Автоцентр	2659470	2340000
			Автоцентр (Автосалони Києва)	556365	1144000
			«Автоцентр (Звук & Тюнінг)»	624750	2428400
Media Invest Group(всього 17 видань)	ПАТ «Східно- Європейський інвестиційний фонд»	Видавничий бізнес	«Коммерческие автомобили»	240000	192000
			«ТОП Вещь»	180000	180000
			«Экономические известия»	825 000	7 800 000
Independent Media (всього 6 видань)	ІД Sanoma	Видавничий бізнес	«Експерт»	1 300 000	1 300 000
			Cosmopolitan	2 160 000	2 220 000
			Prevention	840000	840 000
			Story	2362500	2 600 000
Караван-Медіа ТОВ	Фізичні особи	Видавничий бізнес	«Домашний очаг»	3360000	444000
			«Караван историй»	1680000	1680000

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
Видавничий дім «Галицькі контракты» (всього 6 видань)	Фізичні особи	Видавничий бізнес	«Гвардия»	360000	360000
			«Как купить»	111000	111000
			«Конкретно о...»	456000	456000
			«Контракты»	2964000	3536000
			«Контракты за месяц»	2460000	2460000
			«Личный счет»	772668	927240
Німецько- Українське Видавництво 7плюс7 ТОВ «Медіа»	Rusmedia RR GmbH.	Видавничий бізнес	«10 дней»	520000	780000
Hachette Filipacchi Presse S.A. (всього 5 видань)	ИД Hachette Filipacchi Presse	Видавничий бізнес	Elle	960000	600000
			Elle Deluxe	50000	50000
			MAXIM	960000	1056000
			MAXIM (Юбилейный)	120000	
			Marie claire		600000
Видавничий дім «Світло» (всього 2 видання)	Перехід media Ltd	Видавничий бізнес	«Женский журнал»	900000	900000