

☐ ☐

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Новосьолова Софія Андріївна _____

Керівник ст. викл. Недопако Н.М. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти **«БАКАЛАВР»**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Новосьолова Софії Андріївни	
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства»	
керівник кваліфікаційної роботи	ст. викл. Недопако Наталія Миколаївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від	«23» грудня 2021 року № 258
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	
«15» травня 2021 р.	
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	
1. Теоретико-методологічні основи організації маркетингової діяльності на підприємстві	
2. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Top Quality Project»	
3. Шляхи удосконалення організації маркетингової діяльності на ТОВ «Top Quality Project»	
5. Перелік графічного матеріалу:	
Таблиць - 19	
Рисунків - 16	
6. Дата видачі завдання <u>22.02.2021 р.</u>	

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	

Студент _____

Новосьолова С.А.

Керівник роботи _____

Недопако Н.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства	8
1.2. Види маркетингових стратегій та їх класифікація	19
1.3. Етапи процесу формування стратегії	29
Висновки до 1 розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ“Т.Q.ПРОЕКТ”.....	38
2.1. Характеристика компанії ТОВ «Top Quality Project».....	38
2.2. Дослідження ринку виробництва меблів України 2019-2020 р	44
2.3. Загальна характеристика сегменту «Меблі з натуральної деревини для спальні»	48
Висновки до 2 розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Обґрунтування і розробка маркетингової стратегії.....	61
3.2. Рекомендації для активного розвитку на конкурентному ринку	67
3.3. Стратегії для компанії ТОВ «Top Quality Project»	78
Висновки до 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дана тема дипломної роботи є актуальною, так як підприємство або організація, яка не займається розробкою маркетингових стратегій буде не здатне витримати ринкову конкуренцію і вести ефективну діяльність.

Проблема, яку я розгляну в даній дипломній роботі, полягає у визначенні особливостей і нюансів під час розробки та реалізації стратегій маркетингу на підприємстві оптово-роздрібної торгівлі.

Торгівля в даний час відноситься до одного з найбільш успішних і динамічно розвиваються секторів економіки. З огляду на цю сприятливу тенденцію, ринок послуг став об'єктом пильної уваги іноземних роздрібних операторів і інвесторів.

Це призвело до того, що у вітчизняних підприємств, з'явилася необхідність приділяти Увага підвищених процесам функціонування маркетингових стратегій: направляти зусилля на утримання часткою ринку, формувати лояльності споживачів, активно протистояти з'являється конкурентної загрози. Поточний стан ринку демонструє, що торгові фірми в практичній роботі все більш активно використовують маркетингові стратегії [50].

Ефективне використання маркетингових стратегій пов'язано розумінням трансформації базового комплексу виділенням додаткових елементів, які більш дозволяють продуктивно функціонувати організації на ринку. Пов'язані маркетингові стратегії з визначенням цільового ринку, асортиментної політикою, ціною, вибором місця розташування, атмосферою просуванням підприємства (його продукції), іншими заходами [6].

Отже, останнім часом зростає інтерес до вивчення маркетингу в підприємствах торгівлі. Розробка і реалізація маркетингових стратегій сприяє підвищенню ефективності організації, її розвитку в найближчій перспективі, тому заявлена тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо формування маркетингових стратегій на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «Маркетинг», «Стратегія» і «Маркетингова стратегія» в науковій літературі;
- розглянути види маркетингових стратегій;
- розглянути класифікації маркетингових стратегій;
- проаналізувати етапи розробки маркетингових стратегій;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- провести дослідження ринку меблевиробництва України;
- розробити маркетингові стратегії для підприємства ТОВ «Top Quality Project»;
- розробити заходи щодо вдосконалення стратегії маркетингу аналізованої організації і здійснити оцінку ефективності рекомендацій.

Об'єкт дослідження - процес формування маркетингової ТОВ «Top Quality Project».

Предметом дослідження є - маркетингова стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії організації маркетингової діяльності, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії на підприємстві.

Теоретичною основою при написанні дипломної роботи послужили праці вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері маркетингу: Л. П. Дашков, М.

А. Желнова, О. В. Іванченко, М. Акулич, І. А. Балакірєв, А. Г. Голова та інших вчених.

У процесі написання дипломної роботи був проведений аналіз і узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота містить: вступ, розділ 1, розділ 2, розділ 3, висновки до кожного розділу, висновок до усієї роботи, список використаної літератури. Кваліфікаційну роботу викладено на 80 сторінках.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства

У процесі свого створення і функціонування підприємства не можуть обійтися без використання основних принципів маркетингу. Під терміном «маркетинг» мається на увазі ринкова діяльність.

Термін “маркетинг” походить від англійського слова market – ринок і має такий зміст перекладу: торгівля, предмет торгівлі, продаж, збут, система збуту [23]. Витоки маркетингу слід шукати у суспільному поділі праці – такій формі суспільного виробництва, за якої продукція виробляється не для власного споживання, а для обміну за допомогою купівлі-продажу. З виникненням ринку (близько 7 тис. років тому) з'явилися і почали розвиватись перші форми маркетингової діяльності – цінова політика та реклама. Більш довшершену форму маркетинг почав набувати у кінці 17- поч. 18 ст. у США та Європі. [53].

За визначенням Філіпа. Котлера, маркетинг - це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну. [29].

Американська асоціація маркетингу пропонує інше визначення: маркетинг - це діяльність, сукупність інститутів і процесів, що забезпечують створення, інформування, доставку і обмін пропозицій, що мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.

Маркетинг (від англійського market - ринок) - комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства-експортера, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку з допомогою маркетингових програм [62]. У цих програмах закладені заходи щодо поліпшення товару і його асортименту, вивченню покупців, конкурентів і конкуренції, щодо забезпечення цінової політики, формуванню попиту, стимулюванню збуту і рекламі, оптимізації каналів руху товару і організації

збуту, організації технічного сервісу і розширення асортименту сервісних послуг.

На думку американського вченого-економіста П. Друкера, батьківщиною маркетингу є Японія. Існує документальне підтвердження, що у 1690 р. в м. Токіо пау Мацуї відкрив перший універсальний магазин. Уперше в історії власник магазину орієнтувався на покупців, пропонував тільки те, що необхідно, надавав систему гарантій якості товару та розширював асортимент. Також треба відзначити, що маркетинг виник у результаті застосування принципів менеджменту до збуту та продажу продукції [21].

Термін «стратегія» вже давно став частиною наукового та ділового обороту. Термін «стратегія» увійшов у лексику переважно у 50-х роках XX століття, коли підприємства було змушені доволі швидко реагувати на несподівані перетворення у зовнішньому середовищі. Спочатку сенс поняття «стратегія» був не цілком зрозумілий, тому що словники містили трактування досліджуваного терміну стосовно військової науки. Дотримуючись військової термінології, «стратегію» пропонувалось розуміти як «мистецтво ведення великих військових операцій і війни загалом» [16].

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти “П” [49]. Стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

- стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

- стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це “теорія бізнесу даної організації”;
- стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Поняття “маркетингова стратегія” виникло у військовій справі. Військовий теоретик Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке розглядав військову стратегію як “практичне застосування засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети” і визначав таким чином стратегію як складову політики, досягнення військової мети – як складову в досягненні мети політичної [54]. Ця точка зору характеризує стратегію як план, який містить певні параметри: охоплює певний проміжок часу; має певну послідовність та конструктивну складову; підкріплений визначеною ідеологією; такий, що відрізняється стійкістю до мінливих умов середовища; план, який потребує постійного аналізу і, якщо потрібно, змін у процесі реалізації його заходів; орієнтований на успішне досягнення цілей. У цьому аспекті стратегію як план реалізують через можливість трансформації абстрактних рішень та прогнозів у реальні та конкретні плани, які координують дію усіх функціональних підрозділів. У процесі системного підходу реалізується алгоритм, який і є по суті основою стратегії та визначає певну її послідовність. Така послідовність може бути відображена таким чином: визначення проблеми; формування завдання; створення моделі; організація ресурсного забезпечення. Визначений алгоритм реалізації плану завершується розробкою тактичних дій, які відображають взаємопов’язані функції управління, реалізації завдань, контролю та координування діяльності. [54].

Таблиця 1

Аналіз підходів визначення терміну «стратегія»

Автор	Визначення терміну «стратегія»	Особливості підходу до визначення
І. Ансофф [57].	Спосіб визначення цілей для корпоративного, функціонального або ділового рівнів	Наголос на процесі управління у розділі поставлених цілей.
М. Портер [44].	Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони організації.	Орієнтир на створення довгострокових конкурентних переваг за допомогою стратегій.
Гарвардська школа [43].	Метод визначення конкурентних цілей підприємства.	За допомогою стратегії визначаються основні сфери бізнесу.
Г. Мінцберг [37].	Спосіб визначення економічних, не економічних переваг для зацікавлених груп.	Розглядається з точки зору соціально-організаційних критеріїв.
А. Чандлер [1].	Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми дій та пріоритетних напрямків використання ресурсів.	Незмінність довгострокових цілей при розробці стратегії.
М. Х. Мескон [36].	Детальний, усесторонній, а також комплексний план, який призначений для забезпечення реалізації місії, досягнення поставлених цілей на довгострокову перспективу.	Основний акцент під час розробки стратегії є складання плану.

Продовження Таблиці 1

Автор	Визначення терміну «стратегія»	Особливості підходу до визначення
О. С. Віханський [12].	Довгостроковий якісний конкретний напрямок розвитку підприємства, яке стосується сфери, засобів, а також форм діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства.	Стратегія деталізується на засобах, способах, методах та інших елементах її реалізації на підприємстві.
Р. А. Фатхутдінов [61].	Програма, план, курс підприємства з досягнення стратегічних цілей в області діяльності.	Стратегія орієнтується на збільшення числа конкурентних переваг.
А. А. Томсон [58].	План управління, який спрямований на зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб і покупців, а також досягнення визначених результатів діяльності.	Стратегія реагує на зміни у зовнішньому середовищі.
М. Армстронг [5].	Констатація того, якою компанія хоче себе бачити, куди хоче йти і в загальних рисах як збирається це зробити.	Стратегія розглядається як перспектива в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху.
А. Д. Гітельман [15].	Загальний напрямок, генеральна лінія розвитку організації.	Стратегія не є жорстким планом дій, вона визначає лише межі, у рамках яких необхідно слідувати до наміченої мети.

Продовження Таблиці 1

П. Дойль [18].	Комплекс прийнятих рішень з розміщенню ресурсів організації, досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Стратегія актуальна при посиленні конкуренції, конкурентної боротьби на ринці.

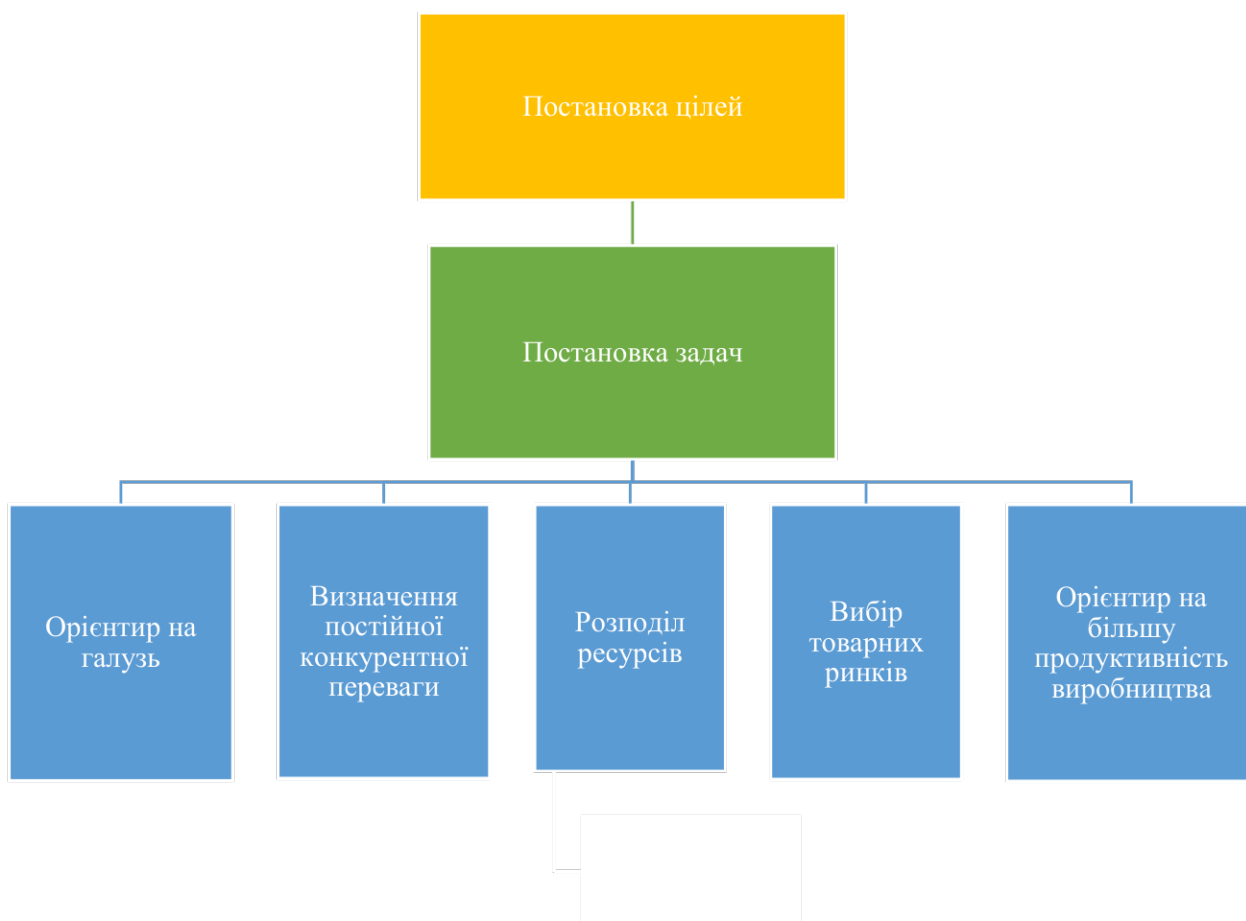


Рис. 1. Модель маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія – це інструмент маркетингу, який направлений на досягнення поставлених цілей за допомогою зіставлення слабких та сильних сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку.

Кілька авторів описують поняття "маркетингова стратегія" як систему або комплекс взаємопов'язаних між собою заходи, завдяки яким підприємства сподівається здійснити всі поставлені цілі. Наприклад О. Уолкер дав визначення стратегії маркетингу як "ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси, і види діяльності для виконання завдань фірми на певному товарному ринку"[64].

Ту ж ідею зауважує один з кращих фахівців у сфері маркетингу Ф. Котлер в своїй відомій праці "Основи маркетингу", надаючи наступне визначення: "Маркетингова стратегія - це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі" [14]. За його словами, маркетингова стратегія містить три частини:

- цільові ринки - стратегія маркетингу повинна точно визначити сегменти ринку, на яких організація зосередить свої зусилля.
- комплекс маркетингу - виявити певні стратегії для таких елементів, як нові товари, сфери збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни і реалізація товару.
- розмір витрат на маркетинг - бюджет маркетингу, потрібний для здійснення будь-яких раніше розроблених стратегій.

У табл. 2 представлено аналіз наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до розкриття сутності та змісту поняття "маркетингова стратегія", а також їх переваги та недоліки.

Таблиця 2

Аналіз визначення “маркетингова стратегія”, їх переваги та недоліки.

№ з/п	Автор терміну	Визначення поняття «маркетингова стратегія»	Плюси	Мінуси
1	2	3	4	5
1	А.В. Алфьоров	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів з маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку [3].	Передбачає активне використання конкурентних переваг	Зосереджується на процесі “розроблення заходів з маркетингу”, замість їх застосування
2	Г. Армстронг	Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу [30].	Дає повне уявлення про сутність поняття “маркетингова стратегія”	Відсутня прогностична складова

1	2	3	4	5
3	Л.В. Балабанова	Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей [8].	Концентрація ресурсів на головних напрямках діяльності	Чітко не окреслена функція прогнозування, яка є складовою маркетингової стратегії.
4	Т.О. Зайчук	Сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій [24].	Дає повне уявлення про сутність поняття “маркетингова стратегія”	

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
5	Ж.-Ж. Ламбен	Систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача [34].	Зосереджується на аналітичному аспекті маркетингової стратегії підприємства	Відсутня у визначенні функція прогнозування
6	Ф. Котлер	Процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх	Увага приділяється вибору цільового ринку	Точка зору з позиції підприємства, без урахування позиції споживача

		маркетингових цілей [31].		
--	--	------------------------------	--	--

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5
7	Д. Хассі	Діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб [63].	Вивчення та аналіз ринкової ситуації	Зосереджується переважно на аналітичній функції
8	О.Уолкер, Х. Бойд	Фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та	Дає повне уявлення про сутність поняття “маркетингова стратегія”	

		іншими факторами зовнішнього середовища [60].		
--	--	---	--	--

З наведених вище визначень маркетингової стратегії можна сказати, що на даний момент відсутнє чітке та єдине тлумачення цього терміну. На основі термінів, що зазначені вище можна дати авторське визначення «маркетингової стратегії».

Маркетингова стратегія – це сукупність базових цілей та задач, які мають важливе значення для забезпечення стійкого та стабільного розвитку компанії.

Маркетингова стратегія виступає у якості елементу загальної стратегії підприємства, яка характеризує способи, котрими потрібно використовувати з метою збільшення фінансових результатів у майбутньому. Важливим моментом при формуванні маркетингової стратегії є вибір і встановлення мети. Мета маркетингової стратегії повинна бути конкретною, досяжною, узгодженою і мати чіткі часові терміни.

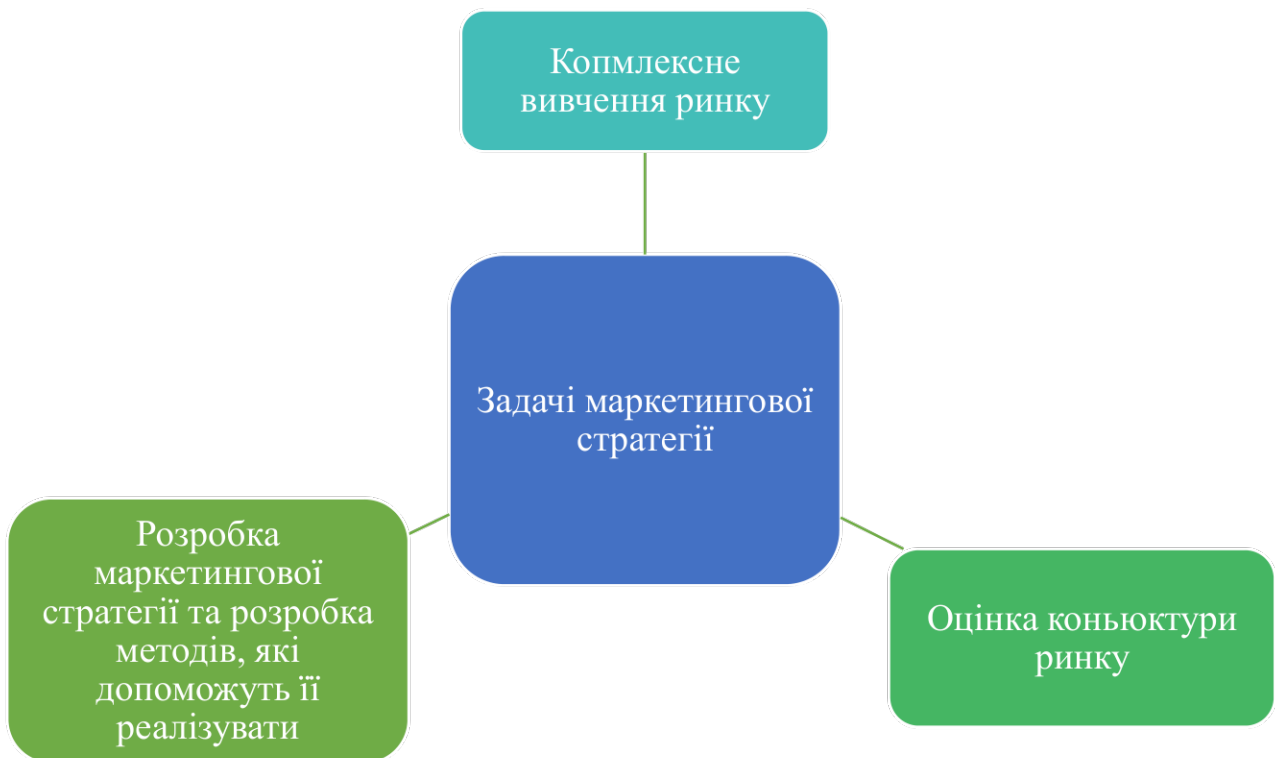


Рис. 2. Задачі маркетингової стратегії

1.2. Види маркетингових стратегій та їх класифікація

Розробляючи маркетингову стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх. [52].

Термін «маркетингова стратегія» нерозривно зв'язується з низкою особливостей:

- вироблення стратегій зовсім не означає негайних дій, а лише визначає напрямок подальшої роботи;

- чітко пророблений план допомагає зосередитись на певному процесі;
- наявність стратегії допомагає організації поступово вийти на необхідний шлях розвитку;
- стратегія завжди має узагальнений характер або може мати декілька альтернативних варіантів, так як завжди є ймовірність непередбаченого розвитку подій;
- у процесі реалізації стратегії завжди виникають факти, які можуть коректувати напрямок діяльності, тому кінцевий варіант може сильно відрізнятися від початкового;
- варто відрізняти термін «стратегія» від орієнтирів, які є вищою формою прийняття управлінських рішень. [19].

Маркетингова стратегія компанії є основоположною стратегією розвитку бізнесу на ринку, тому для оптимального її використання, вибору, необхідно розглянути класифікацію стратегій діяльності підприємства. [51].

Можна виділити базові стратегії, які можуть бути спрямовані: на визначення конкурентної переваги, щодо якої у компанії найкращі позиції; на прийняття рішення про досягнення. Такої переваги в конкретній галузі; на нейтралізацію конкурентних переваг своїх суперників. Таким чином, при розробці маркетингової політики організації необхідно виявити базові маркетингові стратегії, які компанія вибирає, в залежності від того, на яку перевагу вони спираються [35].

Маркетингові стратегії відображають різноманітність політики маркетингу.

Нижче наведено базові види стратегій маркетингу:

1. Якщо компанія працює на ринку з продуктом, який вже є відомим, то їй необхідно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок. Така стратегія рекомендується в тому випадку, якщо ринок ще не зайнятий і росте, а спрямована стратегія на збільшення обсягу реалізації за допомогою цілеспрямованих рекламних кампаній, різних

видів стимулювання продажів, а також збуту (можна спробувати збільшити обсяг ринку, з допомогою зниження цін до рівня, вигідного основній масі покупців);

2. Маркетингова стратегія розробки продукції - приносить ефект в тому випадку, коли нові види продуктів і послуг пропонуються лояльній базі клієнтів, яка вже знає про фірму і добре до неї ставиться. Тут задіяні традиційні способи збуту, але потрібно відзначити, що важливо використовувати підтримуючі заходи маркетингу, наприклад: активне просування продукції різними методами на ринок, посилена рекламна кампанія, використання методів стимулювання збуту.
3. Стратегія розвитку ринку дає результат за рахунок виділення незадіяних сегментів на ринку, на яких був би досить хороший попит на наявні продукти та послуги і відповідно запланований розмір отриманого прибутку) [38].

Основними базовими групами стратегій діяльності підприємства в залежності від цілей є стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зросту, диверсифікованого зросту, скорочення:

1. Стратегії концентрованого росту. Передбачається зміни ринку збуту товару або модернізація його. Частіше такі стратегії спрямовані на боротьбу з конкурентами по завоюванню розширеної долі ринку («горизонтальний розвиток»), пошук ринків для вже існуючих товарів, покращення самих товарів.
2. Стратегії інтегрованого зросту. Наслідують ціль розширення структури підприємства за рахунок «вертикального розвитку» – початку виробництва нових товарів або послуг. У рамках реалізації вказаного виду стратегій планується проводити контроль за філіалами, постачальниками та дилерами компанії, а також впливати на кінцевих покупців продукції.

3. Стратегії диверсифікованого зросту. Використовується, якщо у підприємства немає можливості розвиватися в умовах сьогодення на ринку з певним видом товару. Компанія може зосередитись на виробництві нового продукту, але за рахунок старих, вже наявних ресурсів, при цьому товар може незначно від уже вироблених або бути принципово новим.
4. Стратегії скорочення. Спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства після тривалого періоду його розвитку. При цьому може бути здійснена реорганізація компанії (наприклад, скорочення окремих підрозділів), так і ліквідація (наприклад, поступове скорочення діяльності до нуля з одночасним отриманням максимально можливого прибутку) [20].

Список стратегій маркетингу можуть бути розроблені завдяки, взятої за основу, матриці «росту ринкової долі». За вдяки цьому організації можуть класифікувати всю свою продукцію в залежності від того, яку вона займає долю ринку у порівнянні з головними конкурентами, а також який темп росту продажів. Продукція, яка займає у даній матриці схожу початкову стратегічну позицію, об'єднується у подібні сукупності. Для таких сукупностей визначається зразок дій, які вважаються базовими, або визначається нормативна стратегія, що використовується для цільового планування.

Стратегія атаки (настання) передбачає агресивну поведінку підприємства на ринку. Її ціль – захопити й активно розширювати долю ринку. Найчастіше, на будь-якому ринку послуг або товарів існує оптимальна частка ринку, забезпечуючи необхідну для результативної діяльності прибутку організації. Але, у випадку, коли частка ринку, яку займає підприємством опускається нижче нормального рівня, організація стає перед вибором: йти з ринку або зайнятися розширенням ринкової ніші. Зазвичай, оптимальною є частка ринку, у якій існує 20% напрацьованої [40].

Впровадження атакуючої стратегії має сенс у випадку:

- ринкова частка різко впала або знизилась до мінімум завдяки діям конкурентів;
- виведення на ринок нового товару чи послуги;
- конкуренти втрачають вигідні позиції та підприємство отримує можливість витіснити суперників, а також збільшити свою частку ринку, витративши при цьому невелику кількість коштів [25].

Стратегія оборони (утримуюча) має на увазі вже наявну у підприємстві частку ринку, а також збереження існуючої позиції на ринку.

Така стратегія використовується якщо:

- позиція підприємства задовільна;
- підприємству не вистачає коштів та ресурсів для впровадження стратегії атаки;
- підприємство побоюється, якщо воно почне застосовувати атакуючу стратегію маркетингу, конкуренти можуть зробити більш сильні міру у відповідь.

Стратегія оборони, найчастіше, популярна у великих підприємствах, але необхідно розуміти, що це є достатньо ризикований вид стратегії, так як потребує безперервного контролю й аналізу під час її реалізації.

Стратегія відступу дуже часто є вимушеним заходом, тому що підприємство усвідомлено знижує і зменшує свою частку ринку. Ця маркетингова стратегія має на увазі поетапне переривання операції, зв'язаних зі стимулюванням збуту. Дуже важко на цьому етапі не розірвати ділові зв'язки та особисті контакти, підтримувати співпрацю з постійними партнерами, працевлаштувати вивільнений персонал та запобігти витoku інформації про ослаблення своїх позицій та згорання бізнесу[4].



Рис. 3. Базові маркетингові стратегії Ф.Котлера

Філіп Котлер розглядає стратегії відштовхуючись від підходу успішного розвитку товару на ринку, при цьому кожна стратегія направлена на максимізацію прибутку (Рим. 2.).

Малюнок 1 – Базові маркетингові стратегії Ф. Котлера . [32]. Стратегія: Побудувати. Головна мета цієї стратегії – збільшення частки ринку. Суть стратегії в тому, щоб забезпечити довгий та стабільний ріст за рахунок високого рівня інвестицій, що може знизити короткостроковий прибуток.

1. Стратегія. Побудувати. Головна мета стратегії – ріст частки ринку. Суть стратегії полягає у тому, щоб забезпечити довге та стабільне зростання за рахунок високого рівня інвестицій, які зможуть знизити короткострокові доходи.
2. Стратегія: Утримати. Головна мета цієї стратегії – утримати частку ринку. Утримувати існуючу частку ринку може бути застосовано для тих товарів, які вже приносять гарний прибуток.
3. Стратегія: Збір врожаю. Головна ціль цієї стратегії полягає у тому, щоб отримати прибуток в найкоротші терміни. Згідно з цією стратегією, вивівши товар з ринку та скорочуючи інвестиції у продукт, є можливість отримати прибуток без витрат на рекламу і розвиток.

4. Стратегія: Деінвестування (ліквідація). Головна мета цієї стратегії – ліквідувати бізнес. Ця стратегія може бути застосована у тому випадку, коли стає очевидним велика ефективність і привабливість інвестицій ресурсів у іншому напрямку [33].

М. Портер класифікує стратегії діяльності підприємства, роблячи акцент на конкурентні переваги, конкурентоспроможність. Він виділяє три види базових стратегій (рис. 4):

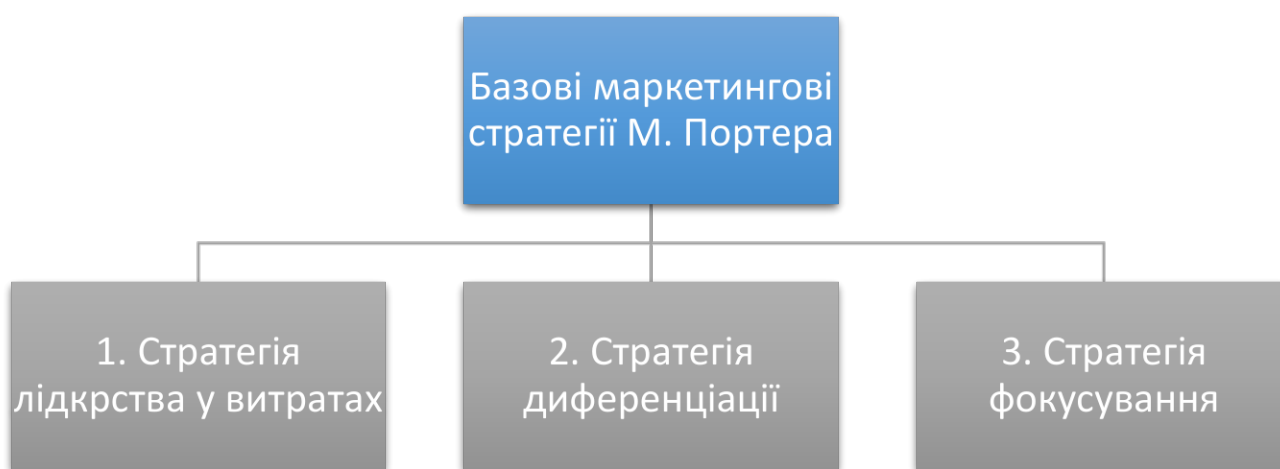


Рис. 4. Базові маркетингові стратегії М. Портера.

1. Стратегія лідерства у витратах. Більш низькі витрати означають, що підприємство може отримувати прибуток і після того, як його конкуренти вже «виснажили» свої прибутки у ході суперництва. Низькі витрати захищають фірму від постачальників, забезпечуючи велику гнучкість протидії їм у мірі росту витрат на ресурси, які вводяться. Високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів у галузь – це економія у масштабі або переваги за витратами. Низькі витрати захищають фірму від могутніх покупців. Так як вони можуть використовувати власні можливості для того, щоб збивати ціни до рівня цін, пропонованих конкурентом, який за ефективністю наслідує за цією фірмою. М.

Портер стверджував, що компанії, які бажають проводити таку стратегію, мають контролювати більшу частку ринку порівняно з конкурентами. Або володіти іншими перевагами, наприклад, найсприятливішим доступом до сировини.

2. Стратегія диференціації. Фірма, яка проводить стратегію диференціації, менше турбується з приводу витрат і більше прагне до того, щоб у межах галузі в ній бачили якусь унікальність, більше інвестували у дослідження та розробки. Прихильність споживачів до певної торгової марки є захистом від конкурентів. Унікальність товарів або послуг, які пропонують фірми, проводячи стратегію диференціації, є достатньою перешкодою на шляху нових конкурентів. Створювана диференціацією більш висока прибутковість дає відомий захист від постачальників. Бо дає змогу мати фінансові резерви для пошуку альтернативних джерел впроваджувальних ресурсів. Запропоновані фірмою товари та послуги, котрі притримуються стратегії диференціації, важко знайти заміну. Отже, у споживачів обмежений вибір та можливість знизити ціни. Ризики стратегії: покупець може поступитися унікальністю, щоб досягти зниження витрат; унікальна особливість фірми рано чи пізно застаріє.
3. Стратегія фокусування. Свої зусилля компанія зосереджує на задоволенні конкретного покупця, за допомогою визначеного асортименту товарів або ринку конкретного географічного регіону. Головна відмінність цієї стратегії – компанія приймає рішення конкурувати тільки у вузькому сегменті ринку. Така компанія може спробувати стати лідером у мінімізації витрат або дотримуватись стратегії диференціації у своєму сегменті. Згідно до цього вона стикається з тими ж перевагами та втратами що й лідери в зменшені витрат, і компанії, що випускають унікальну продукцію. [45].

Портер виокремив саме ці стратегії тому що головним критерієм є критерій ефективної роботи підприємства в умовах конкурентного середовища: фірмі необхідно відрізнитися від конкурентів та виділятися своєю індивідуальністю на їх фоні. Для того, щоб вирішити цю задачу, підприємству необхідно вибрати, а потім впровадити найбільш правильну стратегію, яка буде реалізована та якої будуть дотримуватись [39].

Одним із підходів класифікації маркетингових стратегій є розгляд їх видів у межах комплексу маркетингу підприємства. А саме – товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування. (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії комплексу маркетингу підприємства

Група стратегій	Назва стратегії	Коротка характеристика
1	2	3
Товарні стратегії	1. Стратегія інновації товару	Стратегія інновації товару визначає програму розробки і впровадження нових товарів. Необхідно правильно оцінити значимість та призначення інновації, так як від цього залежить якість оцінки ризику, який пов'язаний з її впровадженням. Інновація товару – це процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробки і виведення на ринок нових продуктів.

	2. Стратегія варіації товару	Варіація товару ґрунтується на стратегії підвищення споживчого ефекту використання існуючого товару конкретного призначення. Застосування стратегії дозволяє формувати оптимальне відношення між витратами, ефектом від використання товаром та поведінкою споживача. Предметом варіації може бути один або декілька елементів: фізичні й технологічні, естетичні властивості, ринкова атрибутика товару, додаткові послуги, які супроводжують товар.
	3. Стратегія усунення товару.	Задача стратегії усунення товару полягає у виділенні таких товарів, які мають сумнівний вигляд з точки зору подальшої привабливості на ринку та потребують переадресації. Результати перевірки таких товарів являє собою основу для прийняття рішення відносно до подальшої долі товарів. Залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва й прибирати з ринку. Під час підготовки варто проводити аналіз програми збуту загалом і аналіз положення кожного товару.
Цінові стратегії	1. Стратегія високих цін.	Початковий продаж за високими цінами з поступовим зниженням.
	2. Стратегія низьких цін.	Для збільшення частки ринку, конкурентної пропозиції, продаж здійснюється за низькими цінами.

Продовження Таблиці 3

	3. Стратегія пільгових цін.	Пільгові ціни встановлюються на товари, у яких підприємство має свою зацікавленість.
	4. Стратегія цільових цін.	Під час видозміни ціни та обсягів продажу, прибуток залишається незмінною цільовою величиною для підприємства.
	5. Інші цінові стратегії.	- незмінних цін. Підприємство прагне встановити і зберегти незмінні ціни протягом довготривалого часу; - неокруглених або психологічних цін. Це зниження ціни проти якої-небудь круглої суми. Наприклад, замість 1000 грн – 999 грн; - цінові лінії. Дана стратегія відображає діапазон цін, де кожна ціна показує певний рівень якості схожого товару.
Стратегії збуту	1. Стратегія проштовхування.	Характеризується співробітництвом з оптовими посередниками.
	2. Стратегія втягування.	Стратегія характеризується орієнтованістю на кінцевого споживача.
	3. Стратегія стабілізації.	Стратегія полягає в економії витрат та адаптованості до факторів зовнішнього середовища.
	4. Стратегія розвитку.	Стратегія орієнтована на стратегічних альтернативах у розвитку бізнесу.

Продовження Таблиці 3

Стратегія просування	1.PUSH	«Штовхає» продукт по торгового ланцюжку шляхом стимуляції посередників та торгового персоналу. Приклад реалізації PUSH-стратегії: виробник продає оптовим покупцям товар, а також надає знижки та рекламні матеріали.
	2. PULL	«Витягує» продукти через ланцюжок дистриб'юторів шляхом стимулювання кінцевого попиту та споживачів. Наприклад, виробник продає товар оптовим покупцям, а далі роздрібному.

Складено за [7, 13, 17, 22].

1.3 Етапи процесу формування маркетингової стратегії

Стратегія має довгостроковий характер, тому розробляється на декілька років уперед. При цьому вона може стосуватися як роботи підприємства у цілому, так і окремих проектів [11]. Маркетингова стратегія підприємства означає розробку сукупності цільових установок, які матимуть значення для усієї організації цілком. Мається на увазі формування структури цілей та визначення методів досягнення, які будуть направляти усю маркетингову діяльність для досягнення найефективнішого результату на ринку [28]. Під час розробки маркетингової стратегії потрібно використовувати сценарний підхід. Сенс підходу полягає у тому, що виділяють чотири види сценаріїв:

1. оптимістичний;
2. максимально ймовірний;
3. реальний;
4. песимістичний.

З цими варіантами враховуються можливості підприємства у майбутньому, діяльність конкурентів та інші фактори, які здатні впливати на ринок. Розглянувши усі, можна виокремити основні та резервні види стратегій маркетингу. Варіанти стратегій визначаються базуючись на принципі максимального задоволення попиту платоспроможних клієнтів і найбільшої ефективності на одиницю капіталовкладень [46]. Основні задачі стратегічного планування:

1. висування стратегій. Виведення ймовірних варіантів для досягнення цілей;
2. вибір стратегії. Визначення оптимального варіанту;
3. рішення про розробку тактики досягнення цілей.

Маркетингові цілі визначаються за допомогою аналізу попиту. Завдяки цьому аналізу, який перед ринковими суб'єктами, а точніше перед продавцями і виробниками, ставить задачу, що стосується зміни реальної ситуації на ринку в потрібному напрямку для підприємства. Першим, хто

класифікував стратегію маркетингу, в залежності від рівня попиту, був «батько» маркетингу – професор США Ф. Котлер. Саме він виділив декілька станів попиту відповідними до типів стратегій маркетингу [2]. На розробку і реалізацію маркетингової стратегії впливають такі фактори:

- ресурси готівки організації, а також можливості подальшого їх придбання;
- ситуація на ринку, яка описує конкурентне середовище, а також об'єм попиту;
- внутрішні ресурси, які дозволять збільшувати об'єми виробництва або розширювати область діяльності;
- взаємодія з конкурентами, а також державними та контролюючими органами;
- аналітичні здібності керівництва, які дозволять правильно визначити напрямок діяльності. [42].

Базові стадії розробки маркетингової стратегії:

1. Опис позиціонування підприємства на даний момент часу.

Насамперед перед розробкою стратегії потрібно проаналізувати теперішню ситуацію на фірмі. Необхідно визначити етап, на якому знаходиться підприємство, що воно становить собою, яким володіє асортиментом, на яких ринках представлено та розглянути вже існуючі стратегії. Також необхідним є опис кожного напрямку збуту.

У загальному позиціонуванні підприємства мають бути значення усіх показників, які характеризують ефективність фірми залежно від процесів маркетингу та продажів. Крім того, можна зробити опис організаційної та функціональної структури, фокусуючись на функціях маркетингу.

2. Аналіз ринку. Повинна бути така інформація:

- джерела інформації, які були використані під час аналізу;
- інформація про кожен сегмент ринку, у якому підприємство проводить свою діяльність;
- аналіз цін;

- аналіз каналів збуту;
- аналіз конкурентів;
- опис чинників, які впливають на розвиток сегментів ринку;
- висновки, на основі проведеного аналізу ринку.

Необхідно зазначити, що збір інформації для аналізу ринку може бути проведений таким чином:

- використання відкритих джерел для пошуку необхідної інформації;
- за допомогою звітів, які були проведені раніше та які мають готовий результат дослідження маркетингу;

- проведення особисто або зп допомогою спеціальних служб дослідження маркетингу[55].

3. SWOT- аналіз складається з опису:

- сильних сторін підприємства;
- слабких сторін;
- потенційних загроз;
- сприятливих можливостей.

Крім того, необхідно підвести підсумки за результатами аналізу.

4. Розробка цільового позиціонування фірми. Потрібно за кожним напрямом збуту сформулювати позиціонування після того як буде сформований аналіз. Основними показниками цілей підприємства є:

- 1) реалізована виручка;
- 2) частка ринку;
- 3) пізнаваність бренду і т.д.

5. Формування стратегії маркетингу. Необхідно провести розробку головної стратегії маркетингу для підприємства загалом, а також стратегії маркетингу за всіма напрямками збуту. У цій стратегії потрібно прописати види напрямки збуту, які підприємство планує розвивати. Важливо зафіксувати усі базові проекти-стратегії й задачі з розвитку всіх напрямків підприємства у цілому [47]. Необхідно зафіксувати політику ціноутворення компанії. Вона має містити:

- бюджет маркетингу;
- канали продажу та реалізації товарів;
- стратегії просування бренду за всіма видами реклами, за допомогою інструментів маркетингу;
- програми просування.

6. Аналіз ризиків. Необхідно, за допомогою базових ризиків, скласти «Мапу ризиків підприємства». Треба бути впевненим у тому, що у фірми немає високої ймовірності ризиків. Крім того ризиків, які мають великий вплив на кінцеві показники бізнес процесів.

Види базових ризиків:

- політичні;
- цінові;
- конкурентні;
- економічні;
- кредитні;
- валютні;
- технологічні;
- організаційні й правові;
- надзвичайні.

Основні елементи планування в організації:

- політика підприємства;
- процеси та інструкції, щоб прийняти різні рішення;
- бюджет;
- цілі;
- основні стратегії.

Три види стратегічного формування:

1. планова модель;
2. підприємницька модель;
3. модель навчання на досвіді.

Планова модель. У цій моделі розробка стратегії це свідомий і контрольований процес, який набуває матеріальну оболонку у системі планування. Завдяки даній моделі ведуться роботи з розробки видів стратегій, метою яких є отримання конкретної позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Наприклад, поглинень, диверсифікації і так далі.

Підприємницька модель. У даній моделі процес проходить тільки на половину свідомо в розумі лідера, часто підприємця, за допомогою глибинного розуміння логіки такого типу бізнесу і хорошою поінформованості в що відбувається. Це дозволяє розробити індивідуальний погляд на проблему і зрозуміти шляхи її вирішення, а також зрозуміти способи просування на перспективу [59].

Модель навчання досвідом. Дана стратегія росте з динамізму підприємства в межах. Стратегія виростає з динамізма організації в рамках багатостороннього діалогу, в якому бере участь найбільша кількість працівників різноманітних рангів за умови, що втручання і контроль з боку адміністрації буде зведе до мінімуму [10].

Висновки до 1 розділу

Оцінка теоретичних аспектів розробки маркетингової стратегії діяльності підприємства дозволила зробити висновок про те, що за поняттям «стратегія» не існує однозначного трактування, що свідчить про його багатогранності. Узагальнюючи різні трактування вітчизняних і зарубіжних вчених поняття «стратегія», були визначені наступні підходи до розкриття сутності поняття: у вигляді моделі поведінки, довгострокового плану, організаційного елемента, прийому, напрямки розвитку, перспективи. Розгляд різних визначень поняття «стратегія» дозволило зробити висновок про те, в міру зростання вимог зовнішнього середовища що еволюціонували і основні принципи формування стратегічного поведінки господарюючих суб'єктів.

Вивчаючи різні види стратегій діяльності підприємства, було відзначено, що кожен з фахівців, вчених, пропонував власну форму класифікації стратегій діяльності підприємства, згідно з якими за певними ознаками (за орієнтованістю на ринку, конкурентоспроможності та ін.) Можна визначати основні види стратегій. Поширеною стала класифікація стратегій по І. Ансоффа в матриці ринок-товар: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства необхідний для деталізації вибору стратегії, послідовності її визначення для організації.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що за останній період стратегії маркетингу розвиваються все більше і отримують серйозне значення. Можна розглянути величезну кількість трактування поняття "стратегія маркетингу", але, якщо узагальнити, то стратегія маркетингу-це частина стратегії підприємства в цілому (корпоративна стратегія), що описує те, як фірма зобов'язана задіяти наявні обмежені ресурси для того, щоб досягти максимального результату в зростанні продажів і прибутковості від продажів на довгу перспективу. Формування стратегії маркетингу вважається, безумовно, найбільш важливою, але і досить важким завданням. Організація виконання цього завдання може бути побудовано як окремий проект, так і увійти до складу великого проекту, пов'язаного з розробкою стратегічного плану підприємства. Часом фірми вирішують залучити фахівців і консультантів з метою розробити стратегію маркетингу.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “Т.Q.PROJECT”

2.1 Характеристика компанії ТОВ «Top Quality Project»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Top Quality Project» засноване у серпні 2017 року в місті Києві.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Top Quality Project» - це сучасне підприємство європейського рівня з виробничими потужностями в Україні, що випускає повний спектр меблів високої якості з екологічно безпечних матеріалів. Компанія заснована у серпні 2017 року в місті Києві.

Ми забезпечуємо своїм клієнтам вигідне партнерство і співробітництво, які засновані на гарантії високої якості продукції, закупівлі сировини і матеріалів «з перших рук», грамотній логістиці та гнучкою економічною політикою підприємства.

Вирішальною конкурентною перевагою компанії є регулярне виведення на ринок унікальних новинок з високим економічним потенціалом, що задовольняють попит сучасного меблевого ринку.

Широкий ціновий діапазон пропонованої продукції власних торгових марок роблять спільний з «Top Quality Project» бізнес зручним, взаємовигідним і перспективним.

Висока планка якості нашої продукції закликає нас співпрацювати з компаніями, у яких ця планка також висока! Ми завжди вимогливі як до себе, так і до інших тому, що наша місія - оточувати людини комфортом абсолютної якості.

Ми регулярно модернізуємо виробництво відповідно до прогресу та тенденціям світової меблевої індустрії. Поступово вдосконалюючи традиційний метод роботи, в якому ручні навички, досвід і якість використовуваних матеріалів є ключовими елементами.

Наша компанія домоглася визнання і довіри не тільки в Україні - але і за кордоном.

Головний вид діяльності – виробництво та продаж дерев'яних меблів для спальні.

Основні види діяльності є:

- гуртова торгівля;
- роздрібна торгівля;
- гуртова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого товарами;
- інша гуртова торгівля;
- інша роздрібна торгівля;
- гуртова торгівля відходами.

На малюнку 4 запропонована організаційна структура підприємства ТОВ «Top Quality Project».

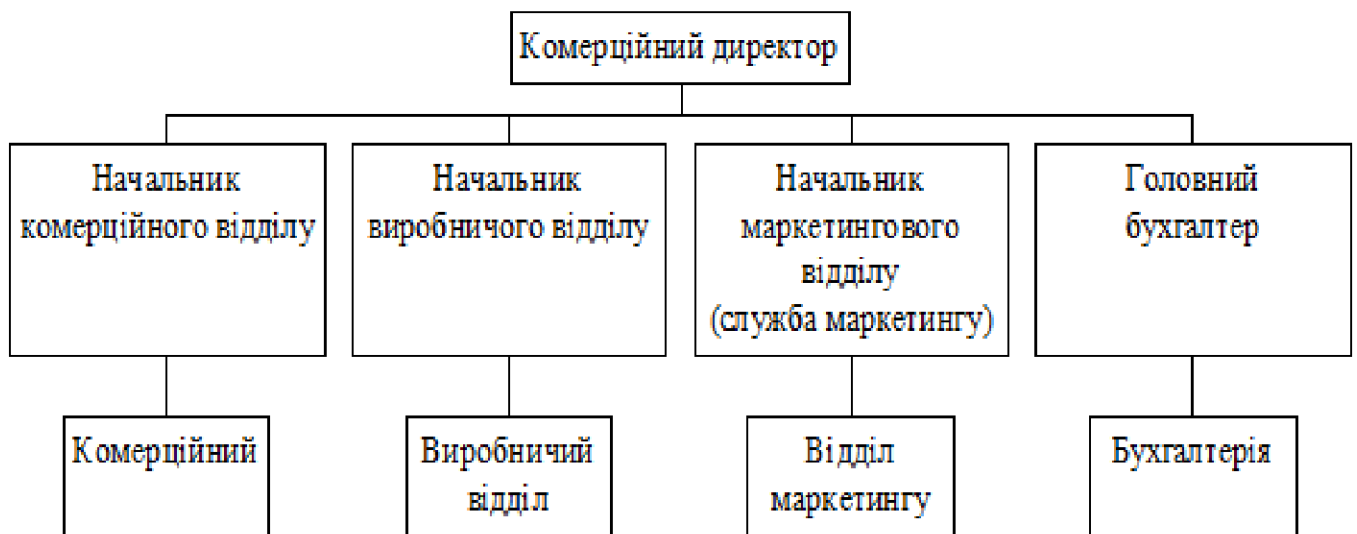


Рис. 5 Організаційна структура підприємства ТОВ «T.Q.Project»

Виконавчий директор працює за дорученням, яке завірено нотаріально, і має право управляти майном організації, укладати договори зі сторонніми фірмами, розпоряджається коштами на рахунках.

На директора покладені такі обов'язки:

- планування;
- організація;
- контроль;
- аналіз фінансово-господарської діяльності

Головний бухгалтер веде облік надходження та витрачання матеріальних та фінансових ресурсів в організації, робочої сили; надає звіти про діяльності підприємства генеральному директору фірми, а також державним і місцевим господарським органам. Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується генеральному директору. У список функцій головного бухгалтера входить: ведення бухгалтерського обліку, своєчасна підготовка платіжних доручень, оптимізація податків, контроль і відповідальність за все податкові документи і так далі.

Головний технолог забезпечує виконання робіт по виробництву сировини, цільове і раціональне використання ресурсів, очолює роботу по поліпшенню і здешевленню поставок, вдосконалення організації виробництва і впровадженню прогресивних методів виробництва, скорочення витрат на здійснення робіт, пов'язаних з постачанням і підвищенню якості, а також скорочення термінів їх проведення.

Завдяки відділу кадрів досягаються цілі підприємства за допомогою забезпечення підприємства необхідними кадрами і ефективного використання потенціалу персоналу.

Протягом тривалих років підприємство розширило свій персонал, а саме наняла бухгалтерів, технолога, водія, логіста, майстрів, маркетолога кадровика, водіїв, що говорить з приводу збільшення обсягу реалізованої продукції та подальшого розвитку виробництва.

Аналіз персоналу компанії «Top Quality Project».

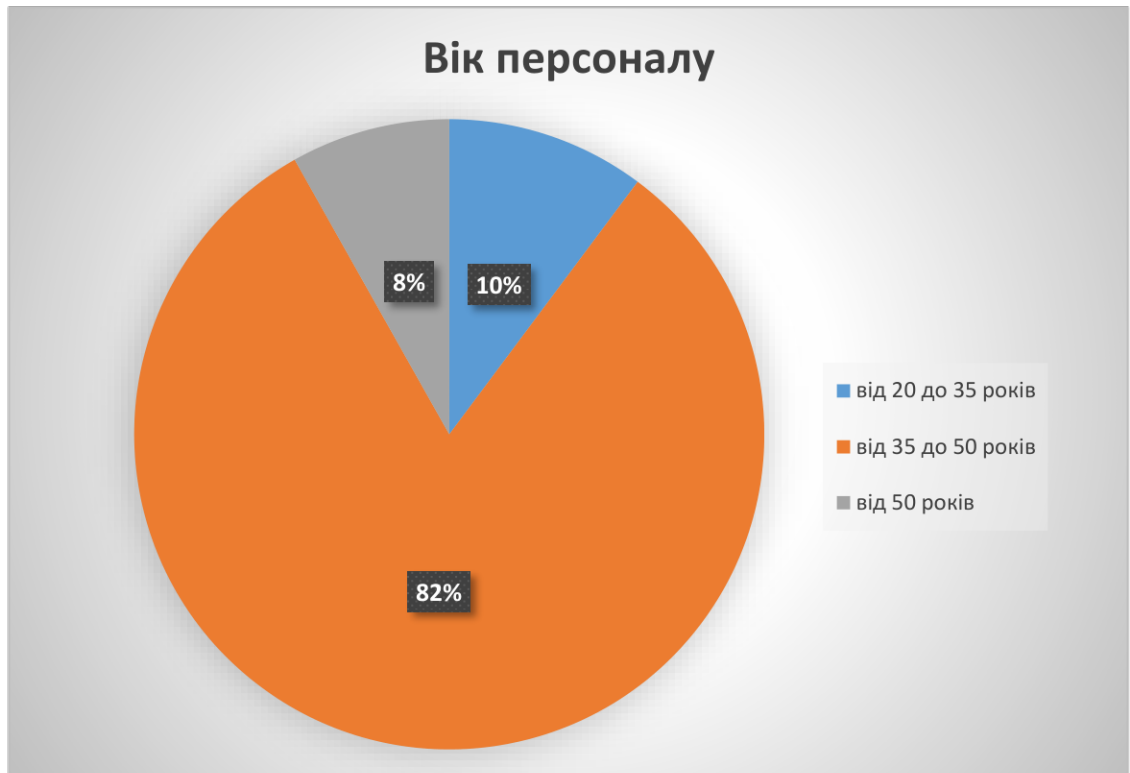


Рис. 6 – Аналіз віку персоналу ТОВ «Top Quality Project».

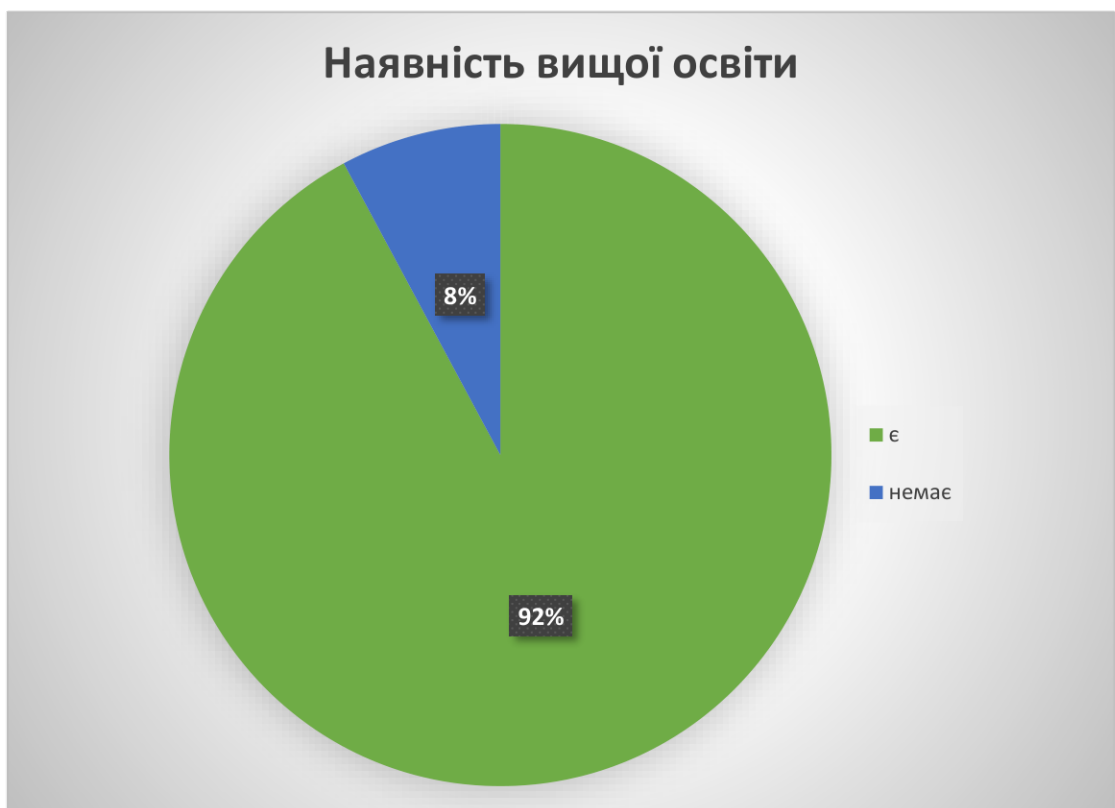


Рис. 7 – Аналіз наявності вищої освіти персоналу ТОВ «Top Quality Project».



Рис. 8 – Аналіз статевої структури персоналу ТОВ «Top Quality Project».

На підприємстві встановлена почасово-преміальна форма оплати праці, що представляє собою поєднання звичайної погодинної оплати праці з видачею премій за виконання кількісних і якісних показників по спеціальним положенням про преміювання персоналу.

Заробітна плата співробітників представлена в таблиці 2 за 2018 - 2020 роки.

Аналізуючи таблицю можна сказати, що заробітна плата співробітників росте у міру розвитку і зростання підприємства.

Закупівля товарів - складова частина комерційної діяльності підприємства, яка включає в себе: дослідження і прогнозування споживчого попиту; виявлення та аналіз джерел надходження і постачальників товарів; організацію господарських зав'язків з постачальниками товарів, включаючи розробку і укладання договорів поставки; організацію обліку і контролю за тим як, виконуються договірні зобов'язання. Процес закупівлі є ланцюжком взаємопов'язаних дій. Починається він з складання заявок, а закінчується практичним надходженням необхідних товарів у потрібній кількості з

дотриманням якості в задані терміни, а найголовніше, що може виявитися лімітуючим фактором, - на прийнятних умовах. Ефективність закупівель у в чому залежить від правильного вибору джерел надходження і постачальників. Товар закуповується відповідно до замовлень покупців.

На схемі 6 розглянемо процес реалізації продукції.

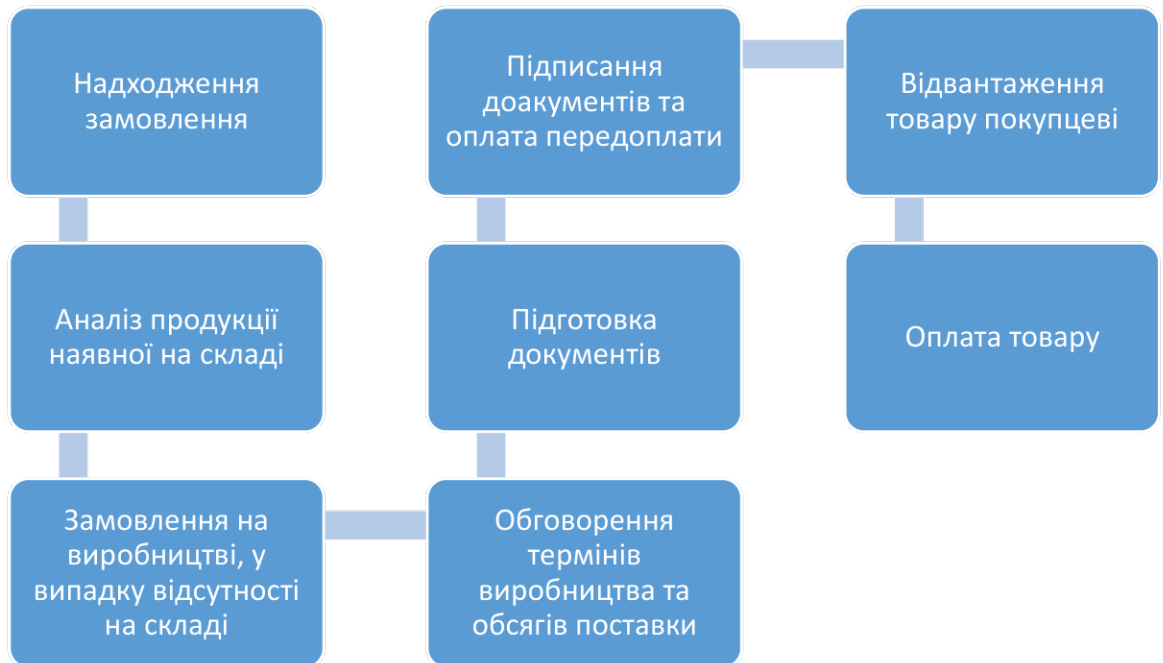


Рис. 9 - Процес реалізації продукції.

2.2. Дослідження ринку меблевиробництва України 2019-2020 р.

Меблевий ринок афішує позитивне зростання і це, в основному пов'язано зі збільшенням розмірів внутрішнього виробництва. Одною з основних тенденцій сьогодні є орієнтація більшості покупців на меблі від українських виробників. Це показує факт підвищення довіри споживачів до вітчизняних виробів. Збільшення відсотку продажів у середньому та нижньому цінових сегментах та відмова від купівлі імпортованих меблів зумовлена, перш за все, зниженням купівельної можливості населення. А також орієнтацією більш ніж половини меблевих виробників на запити вітчизняного ринку.

Експерти меблевого ринку виділяють наступні тенденції його розвитку в Україні в 2021 році:

- Найбільш активними темпами розвивається виробництво домашніх меблів, при цьому, в економ-сегменті лідируючі позиції з продажу займають саме українські виробники;
- Поява мультибрендових гіпермаркетів меблів;
- Активне зростання популярності онлайн-продажів серед більшості виробників;
- Переорієнтація вітчизняних виробників від однотипних меблів на створення унікальних пропозицій.

До основних стримуючих факторів розвитку виробництва меблів в Україні експерти відносять:

- Підвищення вартості сировини і комплектуючих;
- Нестача кваліфікованих кадрів;
- Зростання частки нереалізованої продукції;
- Додаткові витрати у вигляді витрат на зберігання і логістику;
- Нестача фінансових і кредитних ресурсів, а також відсутність інвестицій.

Згідно з даними державної служби статистики, в період 2013-2017 рр. виробництво меблів в Україні характеризувалося нестабільної динамікою. Показники обсягів реалізації меблів в натуральному вираженні мали тенденцію до скорочення, при цьому в грошовому вираженні, починаючи з 2016 року, спостерігається деяке зростання, що свідчить скоріше про вплив фактора росту цін на меблі.

Грунтуючись на дані обсягів виробництва, експорту та імпорту, можна говорити про те, що після кризи 2015 року, темпи зростання обсягу внутрішнього ринку в період 2016-2017 рр. збільшувалися в середньому на 15% щорічно (рис 7.).

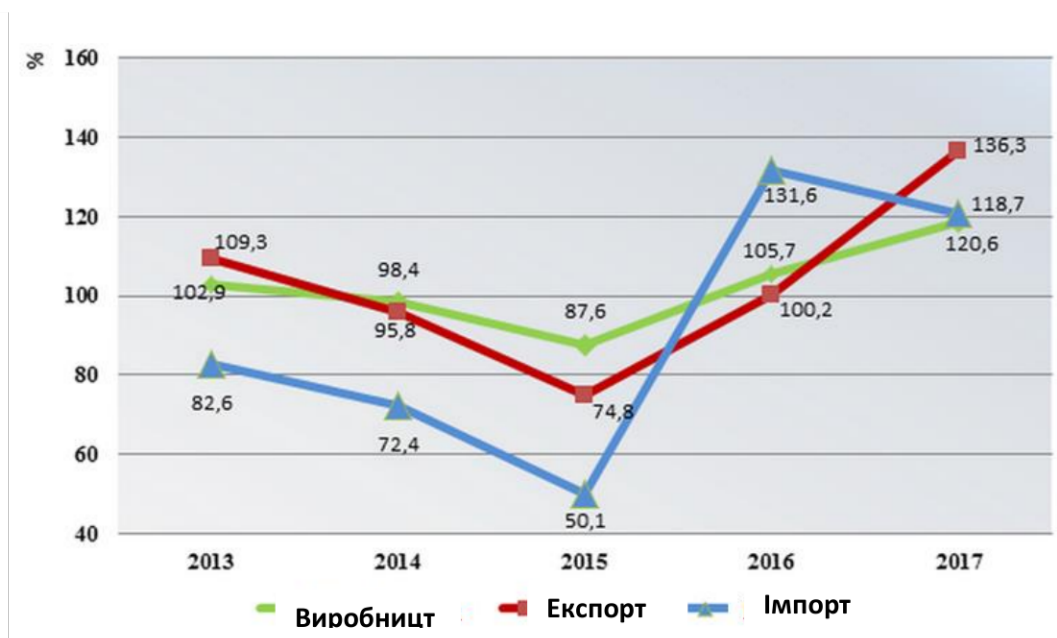


Рис 10. Темпи зростання обсягів виробництва, експорту та імпорту меблів. Джерело: складено за даними державної служби статистики.

Імпорт меблів до початку 2018 р склав 257 009,1 тис. дол. США, що на 43% менше, ніж в 2013 р. Обсяг експорту меблів значно перевищив імпорт і до початку 2018 р склав 542 322,6 тис. дол. США, що на 36,5% більше, ніж в 2015 р. При цьому темпи обсягів експорту, по відношенню до 2016 р, знизилися на 11%. На стан експорту істотно вплинула політична ситуація в країні, що підштовхнуло виробників змінити географію країн-імпортерів української меблів, і збільшити потік експорту в країни ЄС.

В цілому географічна структура імпорту в Україну інших меблів та їх частин залишається незмінною по відношенню до відповідного минулого року. 7 країн-відправлення «інших меблів та їх частин» складають 83% за ваговим показником від загального обсягу зазначених товарів. Основні країни-відправники: Китай (26%), Польща (25%), Італія (11%), Білорусь та Німеччина (по 6%) (рис 8).

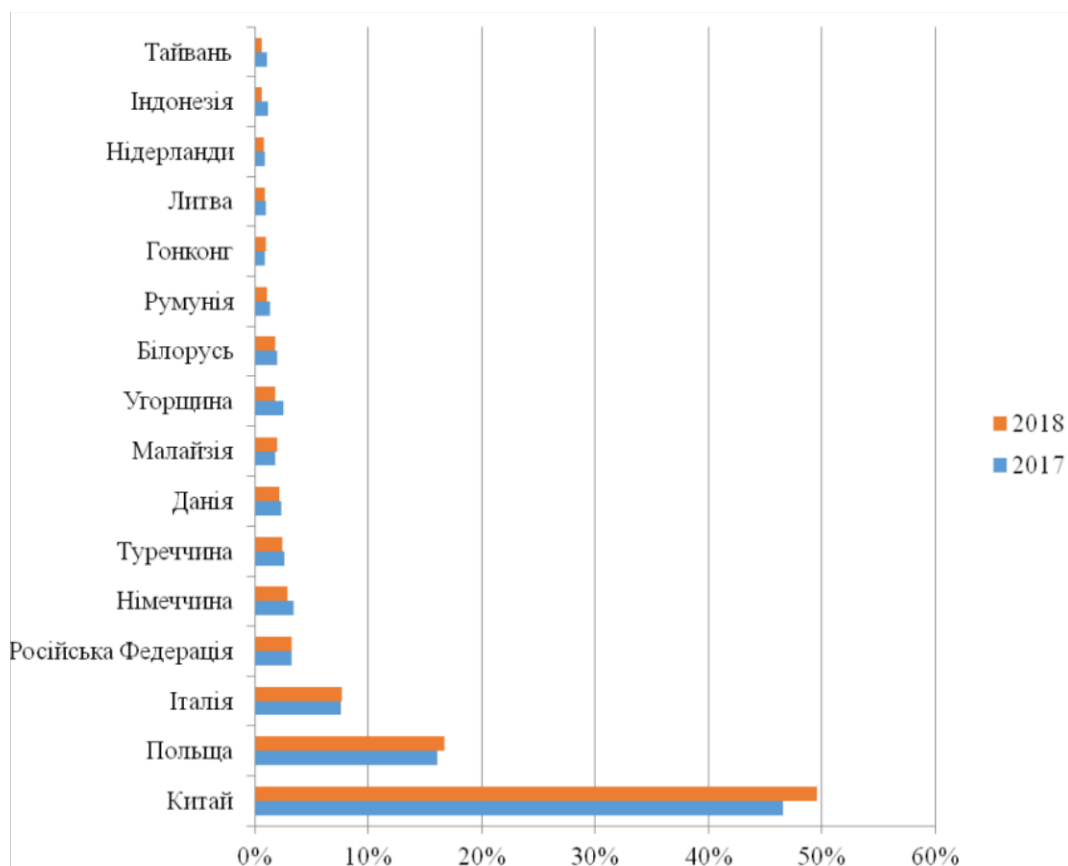


Рис. 11 Основні країни-відправники

В цілому географічна структура експорту з України «інших меблів та їх частин» у поточному році залишається майже незмінною по відношенню до відповідного минулого року. 12 країн-призначення «інших меблів та їх частин» складають 75% за ваговим показником від загального обсягу зазначених товарів. Основні країни-відправники: Німеччина (19%), Польща (18%), Білорусь (6%), Румунія (5%), Австрія (5%) (рис. 9).

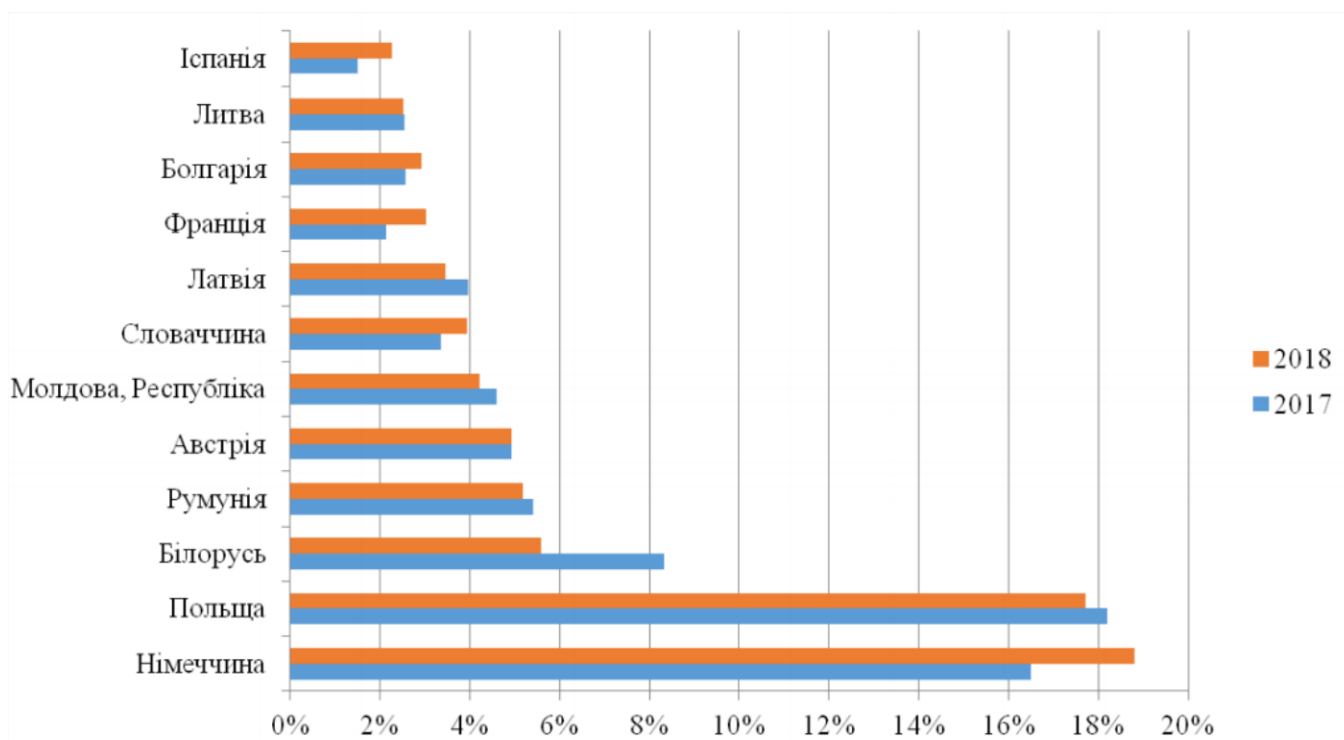


Рис. 12 . Основні країни-відправники.

Основні експортери «інших меблів та їх частин»: СП ТОВ "МОДЕРН-ЕКСПО" (12%) переважно до Польщі, Білорусі, Франції, Азербайджану: меблі металеві для використання в магазинах ТЗОВ "СОКМЕ" (9%) – Німеччини, Словаччини, Австрії набори меблів для кухонь або житлових кімнат ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» (8%) – Польщі, Румунії ПАТ «СВІТ МЕБЛІВ-УКРАЇНА» (6%) – Німеччини, Білорусі

2.3. Загальна характеристика сегменту «Меблі з натуральної деревини для спальні»

Сегмент «меблі з натуральної деревини» включає у себе чимало виробів. У таблиці 4 представлені деякі з них.

Розподіл за видами продукції, %

Таблиця 4

Розподіл за типами продукції, %

	2020
Ліжка стандартні	82,8
Ліжка з підйомним механізмом	3,1
Ліжка дитячі	4,5
Ліжка дитячі багатоярусні	1,7
Тумби	3,7
Комоди	2,8
Шафи	1,2
Інше	0,2

На рисунку 13 представлений розподіл за типами продукції.

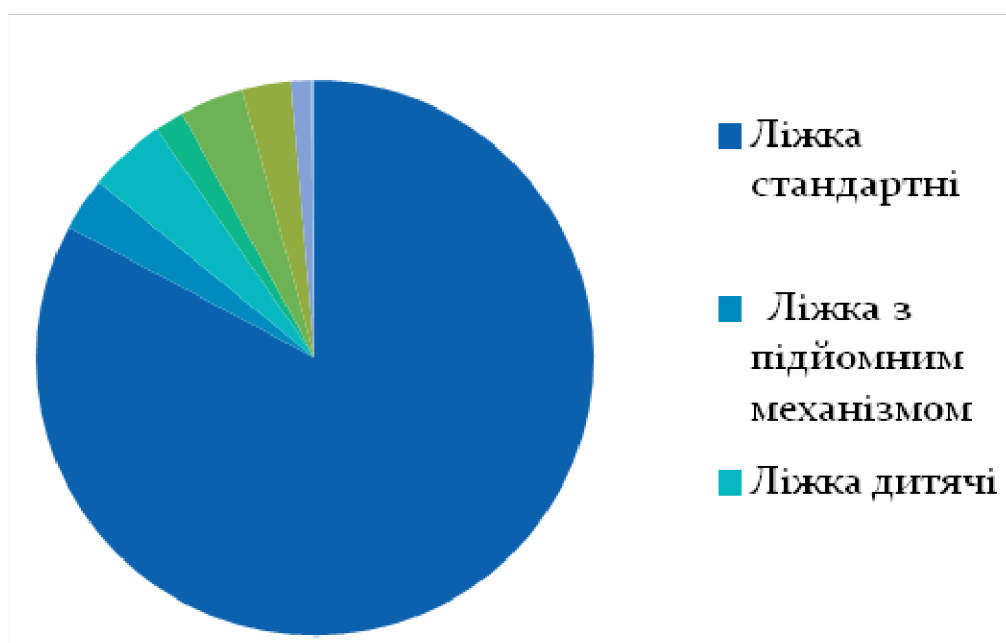


Рис. 13 - Розподіл за типами продукції.

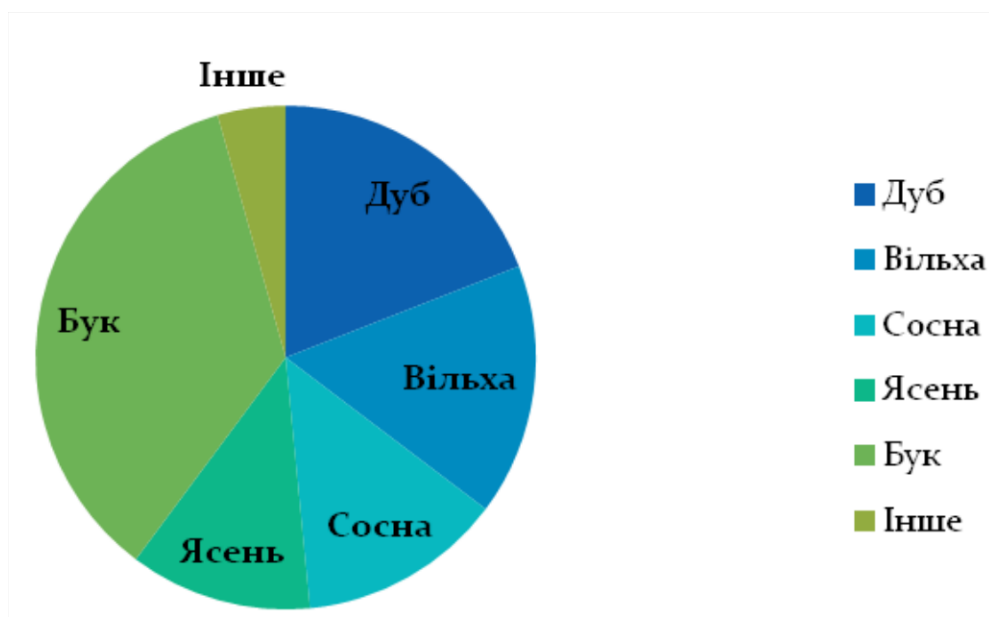


Рис. 14. Розподіл за матеріалами

Таблиця 5

Розподіл за матеріалами у відсотковому співвідношенні

	2020
Дуб	19,1
Вільха	16,1
Сосна	13,2
Ясень	11,8
Бук	35,3
Інше	4,4

Дуб відноситься до сировини високого цінового сегмента. Вільха, Сосна, Ясень - застосовуються у середньому та низькому сегментах, вільха та сосна - м'які сорти дерева; ясень - твердий вид деревини.

На рисунку 12 представлений розподіл за ціновими сегментами.

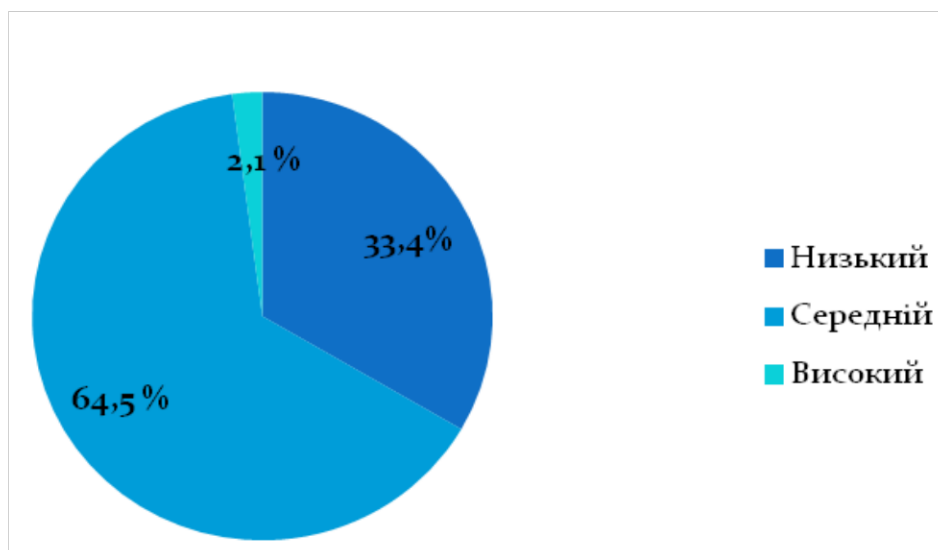


Рис. 15 Розподіл за ціновими сегментами (внутрішнє виробництво)

Таблиця 6

Цінові сегменти ринку

	2020	
	грн	%
Низький	<5 500	33,4
Середній	5 500-15 000	64,5
Високий	15 000 +	2,1

У 2021-2023 роках очікуються наступні тенденції:

- Популяризація еко-комбі стилю (тандем меблів з дерева та м'яких декоративних елементів)
- Ліжка-трансформери для ергономічності життєвого простору
- Адаптивні дизайни (що вдало вписуються в інтер'єр будь-якого стилю)
- Поєднання природної сировини з хай-тек технологіями (автоматизовані підйомні механізми, розумне підсвічування, вмонтовані зарядні пристрої, тощо)

Конкуренція у сегменті «Меблі з натуральної деревини для спальні» характеризується як помірно сильна, що існує на вже сформованому ринку з ярко вираженими лідерами. У таблиці нижче подано перелік ключових гравців, які функціонують на території України:

Таблиця 7

Гравці ринку

Компанія	Об'єм виробництва 2020 р., шт.
Тов «ТИС» (https://tus.lviv.ua/lizko-dvospalne/)	30 000
Тов «Естелла» (https://estella.ua/ru/info)	30 000
Тов «Олімп» (http://olimp-mebel.com.ua/)	24 000
Тов «Мікс Меблі» (https://mixmebli.com/)	20 000
Тов «КЛЕН» (https://klen.ua/)	15 000
Тов «Дерев'яно»	14 000

Щодо структури виробництва ситуація виглядає наступним чином: незважаючи на те, що в Україні налічується велика кількість типових меблевих виробництв, на 6 найбільших учасників ринку припадає понад 80% усіх вироблених в Україні дерев'яних ліжок. Аналіз структури виробництва по регіонах показав, що найбільше меблів такого типу виробляють у Західній Україні (Львівська, Луцька, Івано-Франківська, Чернівецька області, а також у Центральній частині - Київська, Черкаська, Чернігівська та Полтавська області).

Аналіз асортиментного ряду провідних виробників: Тис, Олімп, Естелла, Дерев'яно, Мікс Меблі, Клен які контролюють близько 80% ринку, показав наступні результати:

- Найбільш популярною деревиною є бук;

- Незважаючи на складності з постачанням, меблі з масиву бука займають вагому частку ринку;
- Бук пропонується переважно у вигляді щита, інші види дерева – масив.

Аналізуючи асортиментну політику провідних вітчизняних виробників дерев'яних меблів, можна зробити висновки, що головний акцент вони роблять на стимулюванні продажів, перш за все, у середньому та низькому цінових сегментах.

Таблиця 8

Маркетингова активність конкурентів

Маркетингові тактики	Компанія	Компанія	Компанія
	Естелла	ТИС	МіксМеблі
Товарна політика			
Якість	6,5 / 10	8 / 10	8 / 10
Дизайн	універсальний/ скандинавський стиль	універсальний/ скандинавський стиль	універсальний/ скандинавський стиль
Широта асортименту	14 од.	27 од.	41 од.
Політика просування			
Імідж	"не дорогі ліжка"	доступні ліжка для всіх	великий вибір на будь-який смак
Виставкова активність	представлені на 3+ сайтах	представлені на 3+ сайтах	представлені на 3+ сайтах

Збутова активність			
Покриття ринку	~ 10%	~ 15%	~ 20%
Відношення до клієнта	посереднє (чимало негативних відгуків) 7 / 10	нормальне 8 / 10	нормальне 8 / 10
Сервіс			
Рівень сервісу	7 / 10	8 / 10	8 / 10
Рівень співвідношення обіцянок до факту	6 / 10	8 / 10	8 / 10

Результати ретельного аналізу маркетингової активності ключових конкурентів, а також інших гравців ринку, дозволяють зробити наступні висновки:

- Основна маса конкурентів працює у низькому та середньому сегментах
- Конкурентами випускається переважно «масовий» продукт без врахування індивідуальних особливостей кінцевого споживача
- Конкуренти просувають рекламу в інтернет-джерелах

Аналіз можливостей та загроз

Таблица 9

Аналіз потенційних можливостей та загроз

Фактор	Імовірність реалізації			Ступінь впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7- 10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
Потенціальні можливості для підприємств галузі						

Продовження Таблиці 9

Можливість географічного розширення ринку		5		8		
Розширення цільової аудиторії за рахунок нових сегментів ринку		5			4	
Висока ефективність системи просування продукції	7			10		
Можливість злиття або партнерства з іншими компаніями			3	8		
Наявність на ринку незадоволених потреб, розширення асортименту продукції	7				5	
Ослаблення позицій фірм-конкурентів		5		7		
Можливість різкого розвитку в зв'язку з різким зростанням попиту на ринку	7			10		

Потенційні загрози для підприємств галузі						
Вихід на ринок конкурентів в т. ч. іноземних з більш низькими витратами			3	7		
Зростання продажів продуктів-субститутів		6		7		
Повільне зростання ринку або рецесія	7			9		
Несприятлива зміна курсу валют	9			10		
Зростаюча вибагливість покупців		4			6	
Зміна митної політики держави	8				6	
Поява нових технологій		5		8		

Можливість географічного розширення ринку. Як показує аналіз діяльності учасників ринку, жоден з них поки так і не зумів покрити повністю всю територію України дистриб'юторською мережею. Частково це пояснюється специфікою поведінки споживачів при виборі меблів. Так, істотною особливістю споживачів невеликих населених пунктів (до 15 тис. населення) можна вважати їх небажання купувати меблі в рідних містах. Замість цього вони їдуть за покупкою в більші міста, де вибір значно ширше. З іншого боку, існує досить багато великих міст за рахунок яких, компанії мають можливість розширення території збуту шляхом їх покриття дилерською мережею. Однак в період кризи виробники відчують істотні труднощі в пошуку потенційних дилерів (які мають як необхідні кошти для початку співпраці, так і бажання працювати в даній сфері бізнесу).

Розширення цільової аудиторії за рахунок нових сегментів ринку. Ринок меблів з натуральної деревини відрізняється своєю різноманітністю. Виробники мають можливість розвивати не лише власний модельний рід з точки зору матеріалів, дизайну й тим самим покривати сегменти цінових категорій. До нових сегментів так само відносяться нові типи продуктів, наприклад корпусні меблі, меблі для вітальнь, стільці, столи, меблі для терас тощо. Однак, досить середня ймовірність реалізації зумовлена необхідністю значних інвестицій, складністю виходу на нові для себе сегменти ринку під час, коли власні кошти підприємств обмежені, а банківські відсотки досить високі. Так само перешкодою є й пошук нового кваліфікованого персоналу для комерційного просування нової продукції.

Висока ефективність системи просування продукції. Висока вірогідність реалізації пов'язана з тим, що практично всі виробники просувають свою продукцію шляхом надання знижок (від 20 до 50% в залежності від обсягів реалізації конкретного дилера і типу продукції). Сюди ж входять преміальні бонуси, ретро-бонуси, подарунки та певний перелік засобів маркетингового просування, що забезпечують . Ступінь

впливу висока, тому що від ефективності системи збуту залежить успішність підприємства в цілому.

Можливість злиття або партнерства з іншими компаніями. Існує вірогідність кооперацій між гравцями ринку, а також кооперацій з іноземними виробниками. Такі тенденції пов'язані як з психологією споживачів, що традиційно більш прихильно ставляться до відомих брендів, перевірених часом, так і з бажанням вітчизняних виробників стимулювати продажі, зробити фурор на ринку. Партнерство з іноземними брендами передбачає просування ліжок власного виробництва за технологією/під торговою маркою таких компаній. Однак, ринок дерев'яних меблів, все ж таки, не відрізняється тенденціями таких бізнес відносин.

Наявність на ринку незадоволених потреб, розширення асортименту продукції. Як показує практика, переваги споживачів можуть змінюватися дуже швидко, що залежить від безлічі факторів: від купівельної спроможності до впливу думки (відгуків) інших людей про ту чи іншу продукцію (тобто природа зміни переваг полягає в комбінації як матеріальних, так і психологічних факторів).

Ослаблення позицій фірм-конкурентів. Останні кілька років практично всі найбільші гравці ринку додають (втрачають) пропорційно зростанню (стагнації) ринку. У той же час, маленькі гравці є менш чутливими до ринкових флуктуацій, однак більш залежними від економічного становища бізнес середи. Тому, ймовірність ослаблення позицій конкурентів виглядає реалістично – недостатня завантаженість змусить деяких виробників диференціювати свою діяльність, зробивши акценти на інші сегменти; дрібні виробництва можуть перепрофілюватись, або закритись через брак кредитної підтримки та низької платоспроможності населення; високий рівень міграції трудових ресурсів сприяє відтоку цінних кадрів та співвласників бізнесу закордон. Слід зазначити, що конкуренція на ринку досить висока, тому зменшення частки одного учасника навряд чи істотно вплине на збільшення обсягів іншого.

Тим не менш, компанії, які керуються стратегією активного розвитку мають уважно спостерігати за можливостями та мати певні інструменти для миттєвої реакції на слабкість опонента.

Можливість різкого розвитку в зв'язку з різким зростанням попиту на ринку. Оскільки, під час кризи 2014 року ключові виробники втратили 30-50% обсягів реалізації, деякі виробничі майданчики не мають 100% завантаженості. Тобто, за необхідністю, такі компанії мають всі необхідні ресурси для різкого збільшення обсягів виробництва. Дрібні виробництва не зможуть миттєво зреагувати на раптовий попит, однак рішенням може бути наявність складського ресурсу для забезпечення стабільності продажів. З іншого боку, інвестиції в устаткування й автоматизацію дозволять швидкими темпами розвинути та покрити певний попит у тому чи іншому сегменті.

Зміна митної політики держави. Даний фактор неоднозначно впливає на учасників ринку. З одного боку - це призводить до подорожчання імпорту і, як наслідок, до підвищення привабливості внутрішнього виробництва. З іншого боку, дана політика призводить хоч і до менш значного (у порівнянні з імпортом), але все ж подорожчання вітчизняного виробництва, тому що більшість гравців використовує імпортні комплектуючі. Тому даний фактор досить негативно впливає на всіх учасників ринку. Ситуація, в яку держава ставить вітчизняних гравців, змушує їх задуматися про вертикальну інтеграцію, тобто про можливість організації власного виробництва комплектуючих або заміні імпорту більш дешевими, але гіршими за якістю аналогами.

Поява нових технологій. Як відомо, попит народжує пропозицію, тому поява у споживачів нових вимог до товару сприяє прагненню виробників задовольнити їх потреби, крім цього більшість інновацій в меблевому виробництві приходять в Україну із Заходу (переважно з Італії та Німеччини).

Вихід на ринок конкурентів у т. ч. іноземних з більш низькими витратами. Поява нових сильних гравців ринку на даний момент часу сумнівна з наступних причин: організація виробництва вимагає значних ресурсів; наявність сформованого ринку з розгалуженою дилерською мережею і сформованим брендом є бар'єром входу в галузь; складність роботи іноземних компаній в умовах вітчизняного законодавства. Однак, навіть припустивши, що є місце для будівництва виробництва з іноземним капіталом, існує вірогідність, що розташоване воно буде на Західній Україні та основним напрямком діяльності буде експорт меблів у країни Європи.

Несприятливі зміни курсу валют. Вплив даного чинника відчули на власному прикладі майже всі учасники ринку в 2014-2017 р (оскільки майже всі виробники, в тій чи іншій мірі, залежать від імпорту).

Зростаюча вибагливість покупців. Вибагливість споживачів - важливий фактор розвитку бізнесу. За умов сучасного маркетингового позиціонування на ринку, виробники змушені підлаштовувати своє виробництво та послуги під вимоги основних клієнтів. Це, у той же мірі, стосується спостережень за тенденціями дизайну та технологій, що формуються з метою забезпечення потреб споживачів.

Висновки до 2 розділу

Отже, у 2 розділі дипломної роботи було охарактеризовано підприємство ТОВ «Top Quality Project» та основні показники його діяльності. Top Quality Project – це українська компанія виробник меблів з натурального масиву дерева.

Було розглянуто організаційну структуру підприємства, а також збільшення кількості робітників станом на 2021 рік.

Було проведено детальне дослідження ринку меблевиробництва, основні тенденції розвитку у найближчому майбутньому, а також темпи зростання обсягів виробництва, експорту та імпорту меблів за останні 5 років.

Проведено ретельний аналіз маркетингової активності ключових конкурентів, а також інших гравців ринку. А також аналіз потенційних можливостей та загроз компанії «Top Quality Project».

Результатом проведення аналізу та оцінки всіх необхідних показників стала необхідність розробки певних шляхів маркетингового розвитку підприємства для покращення своєї економічної діяльності та конкурентоспроможності, оскільки підприємство практично не реалізовує свій маркетинговий потенціал та маркетингові можливості є величезний потенціал для росту.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування і розробка маркетингової стратегії

В даний час розробка маркетингової стратегії передбачає виконання кількох умов: визначення маркетингових цілей, підкоряються стратегічним цілям підприємства, висування маркетингових стратегій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей; оцінку альтернативних варіантів і вибір найбільш оптимального, визначення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізацію товарного асортименту, визначення цін на продукцію на основі оцінки попиту, планування каналів розподілу і збуту продукції, реклама, стимулювання збуту, персональні продажі, пропаганда.

Відповідно до теорії викладеної в першому розділі роботи, розробка маркетингової стратегії підприємства проходить за наступною схемою: для початку визначається поточне позиціонування підприємства, потім проводиться аналіз ринку, т. е. аналіз головних конкурентів, і останній етап - це SWOT-аналіз, тобто аналіз можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства.

Аналіз поточного позиціонування підприємства частково представлений у другому розділі роботи. Можна зробити висновок, що ТОВ " Top Quality Project " позиціонує себе як мале підприємство, яке займається виробництвом та гуртово-роздрібною торгівлею меблів з натурального дерева асортиментом високої якості за доступними цінами.

Клієнтів можна розділити на постійних, нових і епізодичних. Але все ж можна виділити певний цільовий сегмент - це підприємства, займаються продажу дерев'яних меблів.

Аналіз цін ТОВ "Top Quality Project" показав, що рівень цін середній, що пов'язане з тим, що якість сировини висока, але фірма утримує ціни на такому рівні, щоб бути конкурентоспроможною. Необхідно відзначити, що

конкуренція в даному сегменті ринку досить висока. Далі проведений аналіз основних методів просування на ринку:

Таблиця 10

Використовування методів просування на ринку

Методи	ТОВ "Top Quality Project"	Естелла	Олімп	Тис
Телебачення	Ні	Ні	Ні	Ні
Радіо	Ні	Ні	Ні	Ні
Соціальні мережи	Так	Так	Так	Так
Банери	Ні	Так	Ні	Ні
Таргетингова реклама	Так	Так	Так	Ні
Сайт	Так	Так	Так	Так

Аналіз наявності методів показав, що слабкими сторонами підприємства є слабка маркетингова діяльність, обмежений спектр каналів просування, незначна реклама. Основні можливості ТОВ "Top Quality Project" полягають в наступному: розширення реклами фірми, надання додаткових і супутніх послуг; вдосконалення маркетингової діяльності і як наслідок цього збільшення збуту послуг, що надаються.

Для досліджуваного підприємства як генеральна маркетингової стратегії було обрано змішання стратегія, що включає в себе дві перелічені нижче:

1. Стратегія масового маркетингу, яка має на увазі отримання переваг над конкурентами, пов'язаних з витратами. коли підприємство впроваджує цю стратегію, ця дія спрямована на клієнтів в цілому, тобто воно не загострює свою увагу на тому, що одна група споживачів відрізняється від інший, а концентрує свою увагу на тому, що спільного між цими групами.

Мета підприємства - запропонувати ринку таку продукцію, яка буде зрозуміла і добре сприйнята більшістю клієнтів. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що така стратегія властива для підприємств, широко охоплюють ринок, завдяки реалізації масового продукту по задовільною або низькою ціною [48].

2. Стратегія концентрованого маркетингу має на увазі, що організація загострює увагу на одному сегменті ринку або на декількох і пропонує товари, розраховуючи на задоволення попиту обраних груп споживачів [9]. Стратегія концентрованого маркетингу досить цікава для підприємств, у яких обмежені ресурси, для малих організацій, коли виключена концентрація уваги на невеликому сегменті ринку підприємство робить вибір зосередити свої сили на великій частці декількох або одного сегмента ринку. Підприємство зберігає за собою міцну позицію на ринку, так як добре знає всі нюанси обраних сегментів, а також прекрасно поінформована про потреби клієнтів і зберігає відмінну репутацію в їх очах. Фірма отримує можливість домогтися деякої економії в багатьох областях своєї діяльності завдяки вузько спрямованій і спеціалізованій роботі [56].

Тобто необхідно розширити аудиторію споживачів, вийти на більш масові збутові майданчики, але в той же момент точково взаємодіяти з певним сегментом клієнтів і працювати по спеціалізованим каналам збуту.

Таблиця 11

Характеристика споживачів

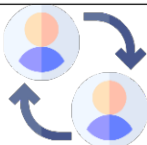
Клієнт	Характеристика
Роздрібні	Реалізація продукту малими об'ємами.
Гуртові	Реалізація продукції великими об'ємами. Наприклад, магазнам-партнерам.
«Хорека»	Робота з мережею публічного доступу: готелі, ресторани, кафе. Найбільш зацікавлені у співпраці з готелями.

Необхідно збільшити обсяг закупуваного сировини, виробити продукцію і виділити частину для "Хорека" - сегмента сфери послуг індустрії гостинності (громадського харчування та готельного господарства) і каналу збуту товарів з безпосереднім споживанням продукції в місці продажу. У таких точках маржу можна встановити вище в порівнянні з реалізацією гуртовими покупцями.

Даному сегменту буде вигідна співпраця з ТОВ «Top Quality Project» з декількох причин:

Табл. 12

Переваги ТОВ «Top Quality Project»

	Використовуємо новітні технології вироблення сучасних меблів з натуральної сировини, співпрацюючи з кращими постачальниками.
	Індивідуальний підхід до вибору конкретних моделей
	Висока якість продукції.
	Функціональний і практичний дизайн, різноманітний асортимент
	Доступна ціна.

Для просування підприємства можна вибрати дві стратегії:

1. Стратегія ATL-комунікації.

Традиційна реклама може бути вельми успішна і для просування малого бізнесу: мобільні розсилки, зовнішня реклама на розтяжках, місцевому радіо і телебаченні при розумному плануванні приносять свої плоди. Для того, щоб якомога більше потенційних клієнтів про новий сировину, планується розробити і поширити рекламні буклети, в яких детально буде викладена інформація про послуги.

Буклет - це недорогий і зручний варіант представлення продукції і послуг в презентабельному і компактному вигляді. Він дозволяє надавати споживачам повнішу інформацію, зробити її найбільш структурованою і наочною [26]. Ексклюзивний, з цікавим дизайном буклет, виступить в ролі самого кращого помічника в рекламі, в просуванні нових послуг. Він набагато ефективніше своїх товаришів - брошур і листівок, діє на потенційних клієнтів. Завдяки чому, буклет є найбільш затребуваним серед рекламної поліграфії. Буклет націлений на залучення великої кількості аудиторії.

Розробку дизайну макета, верстку та тиражування буклету буде здійснювати персональний дизайнер Якуб Яніна. Поширюватися буклети будуть у торгових центрах, де представлена наша продукція та поруч з окремими магазинами.

2. Стратегія інтернет-просування.

Популярність інтернету відкриває величезні можливості використання

його інструментів для просування бізнесу: сайт фірми, контекстна реклама, SEO-технологія, паблік і підписки в соціальних мережах, розсилки, блоги та інше.

У цю стратегію необхідно запуснути контекстну рекламу сайту за ключовими словами на пошукових майданчиках Google, також пустити таргетовану рекламу по сайтам-партнерам Google для тих, хто хоча б раз цікавився ліжками, тумбами та комодами.

Необхідно також найняти людину, яка буде займатися веденням сайту – на сьогоднішній момент ним займається маркетолог Новосьолова Софія. Останні новини на ньому датовані 2020 роком. Програміст повинен зробити з інформаційного сайту інтернет-магазин, оновлювати інформацію, відповідати на запити, відгуки та надати вдосконалений інтерфейс на сайті. А також контролювати надану інформацію на сайтах партнерів.

Необхідно опрацювати впізнаваність бренду організації. Вона відповідає за здатність цільової аудиторії дізнатися або згадати торгову марку компанії в момент здійснення вибору або безпосередньо перед купівлею товару. Знання товару вимірюється в% і означає частку аудиторії, яка знайома з продуктом компанії і може ідентифікувати бренд в рамках товарної категорії.

Бренд повинен відповідати двом характеристикам:

1. Впізнаваність бренду - здатність споживача ідентифікувати і дізнатися торгову марку при контакті з нею за окремими характеристиками і атрибутам. Іншими словами, цей термін відповідає за те, як швидко і легко споживач може дізнатися продукт за зовнішнім виглядом, за образами і елементами дизайну. Але це більш стосується гуртових покупців, так як меблі не є продуктом першої необхідності.

2. Легкість запам'ятовування - здатність споживача згадати торгову марку компанії в момент виникнення певної потреби. Пропонуємо просту працюючу послідовність дій для формування і підвищення впізнаваності бренду на ринку. Кожен етап описаної нижче моделі являє собою окрему рекламну кампанію продукту. іноді для проходження окремого етапу буде потрібно кілька однакових рекламних кампаній.

Для роботи над брендом і підвищенням його впізнаваності потрібно використовувати логотип на лицьовий бік усіх випущених буклетів, каталогів, у рекламі на інтернет майданчиках, наприклад, вставляти логотип на фото для соціальних мереж. Проведення прямої паралелі між якістю і бренду підприємства. Також варто використовувати гасло. Гасло ТОВ «Тор

Quality Project» - « Екологічність, довговічність, натуральне дерево» або «Меблі від T. Q. Project – це сучасний тренд для всіх, хто цінує здоровий спосіб життя, якість та стиль».

3.2. Рекомендації для активного розвитку на конкурентному ринку

Для активного розвитку на конкурентному ринку, компанії TQR необхідно зосередитись на наступних сегментах ринку та наступних маркетингових практиках:

- Розробити портфель продуктів для кожного з сегментів
- Розробити матрицю продажів та сформувати план по розширенню географії просування товарів
- Підготувати маркетингові інструменти для забезпечення торгових представників (каталоги, брендбуки, постери тощо)
- Приділяти увагу популяризації бренду в Інтернеті
- Сконцентрувати зусилля на конкурентних перевагах (швидкість виконання замовлень - контроль якості - ввічливість при спілкуванні з клієнтом - обізнаність продавців про властивості товару - швидка реакція на нестандартні замовлення)
- Ввести постійний моніторинг продажів та аналіз показників (кількість проданих штук - середня ціна - виручка), так само, як і аналіз клієнтів (потенціал, об'єм закупок, середня ціна закупок, виручка від клієнта)
- Ввести постійний моніторинг активності конкурентів (новинки, зміна цін, нові ТТ тощо)
- Розробити мотиваційну політику Компанії (акції для клієнтів, мотивація співробітників)

- Розглянути можливість постачання сировини на прямих контактах

3.3. Стратегії для компанії ТОВ «TQ PROJECT»

Виходячи з аналізу ринку, наведеного вище, можна сміливо вважати, що за умови відносної стабільності в країні, розумних інвестиціях і правильно обраної стратегії, новий гравець на ринку дерев'яних меблів для спальні зможе протягом 5 років завоювати симпатії кінцевих споживачів, сформувавши сильний бренд і зайняти не менше 15 % частки ринку витіснивши більш пасивних конкурентів.

Враховуючи західні тенденції, оптимістичні прогнози щодо покращення якості життя населення України, можна з впевненістю прогнозувати високий попит на дерев'яні ліжка низького та середнього сегменту. Високий ціновий сегмент очікувано теж матиме певний попит, але у певних дистрибутивних каналах. Таким чином, компанії, що робить перші кроки на цьому ринку, варто зосередитись на:

- пропорційному розвитку усіх цінових сегментів;
- стратегічному виокремленні продуктового ряду та його поступовому розширенні;
- стратегічному виокремленні певних каналів дистрибуції у розрізі часу;
- планомірному нарощуванні об'ємів виробництва з подальшим розвитком та оптимізацією собівартості.

Таким чином, довгострокова глобальна стратегія розвитку до 2024 року може бути сформульована наступним чином:

Трансформувати компанію «TQ PROJECT» у стабільне технологічне виробниче підприємство, що дозволить стати одним з ключових гравців ринку дерев'яних меблів для відпочинку в Україні.

Стратегічні цілі Компанії TQP формуються з огляду на становище підприємства у поточному році. Так, на кінець 2019 року, мають бути досягнуті наступні показники:

- ✓ 50 активних Торгових Точок (ТТ)
- ✓ Вийти на об'єм 500 одиниць/міс

Таблиця 13

Стратегічні цілі ТОВ «Top Quality Project»

2021	1) Реконструкція нового виробничого майданчика з більшої площею виробництва та складом (за умови виконання технічних вимог - витяжки у цехи, приміщення для сушіння готової продукції) 2) Організація швейного виробництва, що дозволить оптимізувати виробничі витрати та розширити асортиментний ряд 3) Організація шоуруму (окремо чи на базі виробництва) 4) Презентація нових моделей у дитячому сегменті (односпальні та двоярусні ліжка) + мінімум 4 нові моделі ліжок у трьох модифікаціях + тумби + комод 5) Географія продажів: 100 ТТ + розвиток дрібного і великого гурту у містах Львів, Вінниця, Житомир, Харків, Одеса 6) Об'єм продажів: 500-700 одиниць/міс
2022-2023	1) Оптимізація виробництва (автоматизація окремих вузлів) 2) Створення майданчика каркасного цеху (порошкова камера + устаткування для обробки) 3) Розширення асортименту та географії продажів 4) Об'єм продажів: 700-1 500 одиниць/міс
2024	1) Акцент на значному прирості продажів за рахунок оптимізації виробничих процесів, сформованого складу та активному маркетинговому просуванню 2) Об'єм продажів: 2 000 одиниць/міс

2025	1) Оснащення виробництва сушкою дерева та власною пилорамною 2) Об'єм продажів: 2 000 - 2 500 одиниць/міс
------	--

На даний момент 2021 року з плану виконано:

- Будівництво нового великого виробництва з наявним складом. (зараз проводиться активний запуск нових робочих станків та підбір висококваліфікованих спеціалістів);
- Відкриття окремого швейного цеху зі персональною швачкою з вищою освітою та досвідом роботи;
- Відкриття окремого, власного шоуруму за адресою проспект Соборності 7. Офіційне відкриття відбудеться влітку, одразу після повного налаштування виробництва.
- Розроблена стратегія нової моделі, для розширення асортиментного ряду.
- Аналіз львівського регіону для розширення каналів збуту.

Маркетингова стратегія для дитячої моделі ліжка.

Мета: розширення модельного ряду для збільшення охоплення споживачів.

Цільова аудиторія - молоді сім'ї з 2 дітьми, багатодітні сім'ї з невеликою площею житла (ліжка-трансформери наприклад).

Варіанти: односпальне, 2 ярусна, ліжка-трансформер.

Висота стелі: мінімум 250 см.

Ціновий діапазон: 7000 - 12 500 грн. Без урахування додаткових послуг. (Ящики, доп спальне місце)

Грунтуючись на цільову аудиторію, слід вибрати сегмент бюджет і бюджет +. Так само в цьому сегменті ми зможемо скласти конкуренцію головним супротивникам.

Сегмент середній, середній + і люкс вибирати не варто. Тому що ліжок в цьому сегменті небагато і такі ліжка рідко користуються попитом.

Сегмент - бюджет (до 9 000 грн), бюджет + (до 13 000 грн).

Різниця бюджет і бюджет +: відмінність в матеріалах (бюджет - вільха, бюджет + - ясен), доп. послуга м'які подушки (як на зображенні 2).

Основні конкуренти- виробники -: Естелла, Олімп, Місяць, Арбор Древ, Молблер, Мегаопт, МістерМебел (доп спальне місце).

Перевага TQR - гарантійний термін 18 місяців. (В 77% обраних ліжок для таблиці аналізу конкурентів 12 місяців гарантії).

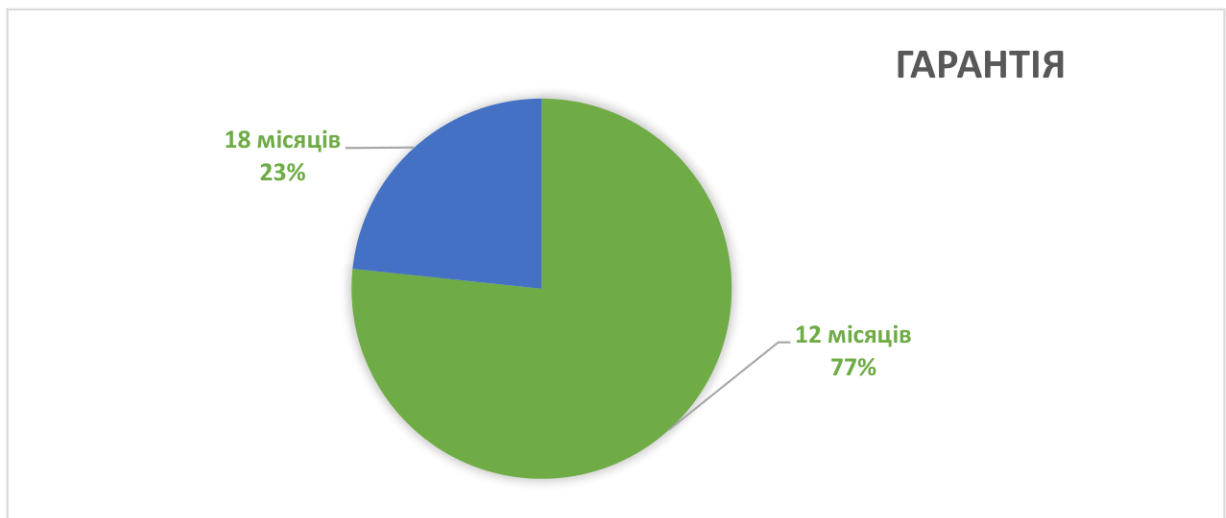


Рис. 16 – Аналіз гарантійного терміну.

Головні фактори, які повинні бути в ліжку:

- висувні ящики;
- можливість замовити замість ящиків, доп спальне місце;
- Доступні розміри: від 70 * 140, 80 * 160, 80 * 190, 90 * 190, 80 * 200, 90 * 200 см. (Наша перевага зробити ліжко нестандартного маленького розміру).

Канали просування:

1. Соціальні мережі. Так як ЦА молоді сім'ї, то в першу чергу потрібно просувати Інстаграм і Фейсбук.
2. Групи в Фейсбук (купи-продай). Ціни на виставляння оголошення 1 دلار. Багато підписання людей.

Нижче приклади ліжок, розроблені нашим дизайнером.



Рис. 12. – Приклади ліжок.

Аналіз регіону Львів.

Статистичні дані регіону

1. Львівська обл.
2. Населення - 2 493 714 осіб.
3. Вікові групи:

Таблиця 14

Вікові групи Львівської обл.

регіон	усі	16-59 років	18+ років	60+ років	18-60 років
Львівська обл.	2 493 714	1 521 338	2 010 122	538 048	1 472 074

У віці 18-60 роки 1 472 074 людей. Жінок приблизно 53% - 780 199. Округляєм до 740 000, тому що мінус дуже молоді і у віці.

4. Розподіл за гендерною ознакою.

Таблиця 15

Розподіл за гендерною ознакою

регіон	усе	чоловіки	жінки	на 1000 чоловіків припадає жінок
Львівська обл.	2 493 714 100%	1 181 600 47%	1 312 114 53%	1 110

5. Середня заробітна плата

Таблиця 16

Середня заробітна плата

регіон	середн зп
Львівська обл.	10 862

Конкуренти в регіоні

1. На відміну від інших регіонів, в львівському є багатопрізводств конкурентів.

В першу чергу, наші головні конкуренти - Естелла і Тис. А так же - Дрімка, MebliКарпат, ARTmebli і інші.

2. Естелла, Тис, Лев, камелії, Дрімка (плюс імпорт Польща) в основному ліжка цих виробників представлені в львівському регіоні. Ліжка, тумби і комоди з масиву дерева цих виробників представлені на електронних торгових майданчиках і в салонах міста.

3. 50% це бюджетний сегмент, до 7 000 грн. 30-40% - середній сегмент до 15 000 грн, 10% - високий сегмент - від 15 000 грн. Середня ціна 10-11 тисяч за продані ліжка.

Таблиця 17

Аналіз потенціальних партнерів для дрібного гурту

Клієнт	Канали продажу	З ким працює на даний момент	Асортимент на даний момент	Середня ціна викладки	Потенціал клієнта	Чим ми можемо зацікавити
LvivMebli,	1 салон і інтернет-магазин	Естелла, Лев, ARTmebli, Дрімка	ліжка, комоди, тумби з дерева та інші спальні гарнитури	8000	40-50 одиниць у місяць	1. Наявність на складі і терміни
MatroLux,		Естела, Лев, Олімп, Дрімка				2. Швидкість виконання замовлення
Komforto,		Естела, Лев, Олімп, Дрімка, Камелія				3. Цікаві моделі
Мебліхіт		Естела, Тис, Дрімка, Камелія				4. Виставка безкоштовно або з довгою отсрочкой

Таблиця 18

Аналіз потенціальних партнерів для великого гурту

Клієнт	Канали продажу	З ким працює на даний момент	Асортимент на даний момент	Середня ціна викладки	Потенціал клієнта	Чим ми можемо зацікавити
Е-matras, Світ Матрасів.	Більше 2 салонів в місті та інтернет-магазин	ТиКью, Естела, Олімп, Лев, Дерев'янка та інші	ліжка, комоди, тумби з дерева та інші спальні гарнитури	8000	10-15 одиниць у місяць з кожного салону	1. Наявність на складі і терміни 2. Швидкість виконання замовлення 3. Цікаві моделі 4. Виставка безкоштовно або з довгою отсрочкой

Таблиця 19

Аналіз потенціальних партнерів для дилера

Клієнт	Канали продажу	З ким працює на даний момент	Асортимент на даний момент	Середня ціна викладки	Потенціал клієнта	Чим ми можемо зацікавити
Типовий дилер	Торгові представники з наявним складом	Міксмеблі, Естела, Тис, Оліпм, Камалиа, Мюнгер та інші дрібні регіональні виробники	ліжка, комоди, тумби з дерева та інші спальні гарнитури	6000	1000 одиниць у місяць	1. Наявність на складі і терміни 2. Швидкість виконання замовлення 3. Оперативність поповнення складу дилера 4. Глибина знижки (дисконт) 5. Зразки дерева та тканини в усіх магазинах партнерів

Кінцевий споживач.

Портрет кінцевого споживача формуємо на середній зарплаті регіону. У Львів пор. зарплата - 10 862 грн. Тому, на відміну від київського регіону, розглянемо тільки два цінові сегменти.

1. Низький ціновий сегмент

Достаток середній, нижче середнього, купують у разі потреби, основна вимога досудна якість за доступну для них ціну. Без проблем платять 3-4 тисячі, зі складнощами 5-8 тисяч, дорожче 8 тисяч категорично не розглядають.

2. Середній ціновий сегмент

Хочуть красиві якісні вироби за помірною ціною. Розглядають до 11 тисяч, замислюються, коли ціна ліжка вискакує до 12-15 тисяч. Якщо меблі сподобалася, готові платити до 20 тисяч, іноді відкладають покупку, щоб зібрати гроші на вподобану модель.

Чим можемо зацікавити?

Так як виробництво знаходиться в київському регіоні, а в цьому регіоні знаходяться головні конкуренти виробники, то головне, чим ми можемо зацікавити споживачів - це наявність складу і наявність товару на ньому.

- Швидкістю виконання поставки.
- Доступною ціною для кожної категорії покупців.
- Дизайном.
- Можливістю вибору кольору і розміру, іноді не стандартного розміру.

Що запропонувати?

Запропонувати увазі потенційного клієнта наші меблі. Широка представленість там, де клієнт здійснює пошук, вибір меблів. (Салони, інтернет-майданчики, контекстна реклама)

Який рівень сервісу клієнт від нас очікує?

Клієнт очікує стандартний рівень сервісу: ввічливість, здатні вносити зміни в стандартні умови поставки і технічні характеристики, своєчасна доставка і гарантійне обслуговування, очікують можливість замовити доставку, установку.

Висновок:

На даний момент представленість в львівському регіоні дуже низька - 1 виставка. Оскільки можливості виробництва виростають в рази, тепер ми можемо активно просувати в регіоні нашу продукцію. Представленість має сенс збільшити як мінімум до 30 виставок на даному етапі. Це дозволить створювати конкуренцію виробникам цього регіону і отримувати ~ 200 замовлень на місяць.

Крім того, слід розвивати представленість нашої продукції в інтернет-магазинах, а також активно просувати через соціальні мережі (як і в київському регіоні).

Виходячи з даних населення можна зробити висновок, що потенційних покупців ліжок - 740 000. Термін служби ліжка - 10 років. $740\,000$ ділимо на 10 років = 74 000 кровей в рік, відповідно 6 166 в місяць.

Значить потенційна ємність ринку = 6 166 ліжка в місяць.

Для порівняння: київський регіон - 8 333 в місяць, одеський регіон - 5 833 в місяць, харківський - 6 833.

Середня зарплата приблизно в півтора рази нижче, ніж в Києві, тому можна зробити висновок що в регіоні краще представляти продукцію двох сегментів (бюджет і середній сегмент).

Висновки до 3 розділу

У 3 розділі дипломної роботи було проаналізовано наявність методів просування компанії «Top Quality Project», а також найближчих конкурентів. Було сформовано стратегію розвитку на найближчі 4 роки.

Після розробки таблиці стратегічних цілей на майбутнє, був проведений аналіз та опис пунктів, які вже вдалось виконати.

Також вище можна побачити детально розроблені стратегії, щодо розширення асортиментного ряду продукції й аналіз регіону Львів для подальшого розвитку компанії на території України.

ВИСНОВКИ

В даний час величезне число людей залучено в дрібний і середній бізнес, прискорюється темп прийняття рішень, необхідний для успішної діяльності. Для того щоб успішно працювати і бути перспективним підприємством необхідно розробити таку стратегію маркетингу, яка б забезпечила краще, ніж у конкурентів задоволення бажань споживачів.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній. добре продумана стратегія готує компанію до майбутнього, встановлює напрямок розвитку і визначає її намір зайняти конкретні ділові позиції. Як вже зазначалося, стратегія маркетингу полягає у приведенні можливостей фірми в відповідність з ситуацією на ринку. Стратегій може бути багато, головне – це вибрати відповідну для кожного ринку і кожного товару, щоб вона відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу.

Метою моєї дипломної роботи було, розробити маркетингову стратегію на декілька років, а також розглянути детальніше декілька з них. Завданням стояло розробити таку маркетингову стратегію, яка дозволить підприємству: значно розширити клієнтську базу і збільшити обсяг продажів; підвищити конкурентоспроможність продукції / послуг; налагодити регулярний механізм модифікації існуючих і розробки нових продуктів; створити інструмент масового залучення клієнтів; виробити ефективну цінову та продуктову політику; створити механізм контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

В ході виконання дипломної роботи були вирішені всі поставлені завдання в залученні нових споживачів і утриманні вже наявних сильних договорів за рахунок широкого асортименту, за доступними цінами і з якістю продукції і технологіями, нічим не поступається і навіть кращим в порівнянні з конкурентами. Опрацювання бренду компанії, а також використання ефективних каналів маркетингового просування підприємства.

Протягом трьох років підприємство розширило свій персонал, а саме найняла бухгалтера, технолога, вантажників, логіста, водія, маркетолога, ІТ спеціаліста, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції підприємства і надалі розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise A. D. Chandler. MIT Press: Cambridge, 2016. -465 p
2. Акуліч, М., Бенчмаркінг в роздробі. Хто в аутсайдерах? [Текст] / М. Акуліч Маркетинг: ідеї та технології. - 2017. - № 3. - С. 40-48.
3. Алферов А. В., Методи маркетингової діяльності. СПб.: СПбГІЕУ, 2005. 155 с.
4. Арзуманова, Т. И., Экономика организации [Электронный ресурс] : (підручник), Мінськ, 2018. 236 с.
5. Армстронг, М. Практика управління людськими ресурсами, Мінськ, 2017. 204 с.
6. Багієв, Г. Л. Маркетинг: підручник, Київ, 2013.-736 с.
7. Багієв, Г. Л. Маркетинг: підручник, Київ, 2013.-738 с.
8. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
9. Балакіреєв, І. А. Алгоритм розробки позиціонування нового бренду на продовольчому ринку, Київ. 2019, с. 262-276.
- 10.Бобриков, О. В. Функції маркетингу в нових економічних реаліях [Текст], Мінськ, 2017. С. 58-64.
- 11.Бойченко, А. Н. Маркетингові стратегії сучасного підприємства: вид і їх сутність (збірник статей Міжнародної науково-практичної конференції), Київ, 2018.-С. 80-83.
- 12.Виханский, О. С., Стратегічне управління (підручник), Львів, 2016. 299с.
- 13.Виханский, О. С. Стратегічне управління (підручник), Львів, 2016. -256 с.
- 14.Гавриленко, Н. И. Маркетинг: (учбовий посібник). Берлін, 2017. – 194 с. – Доступ из ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»
- 15.Гительман, А. Д. Перетворюючий менеджмент лідерам реорганізації і консультантам по керуванню: (навч. посібник) - Мінськ, 2016.-499с.

- 16.Голлай, И.Н. Содержание понятия «стратегия развития предприятия» (матеріали наукової конференції). – Київ, 2015. – С.590-598.(6)
- 17.Голубков, Є. П. Основы маркетингу: підручник / Є. П. Голубков. Москва: Финпресс, 2015. 657 с.
- 18.Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика (підручник), Мінськ, 2016. 564 с.
- 19.Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика (підручник), Мінськ, 2016. 566 с.
- 20.Дроздова, Є. С. Маркетингові стратегії: принципи класифікації І Е. С. Дроздова Трансформація регіону в умовах глобалізації Економічного розвитку: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції.-Москва: Ілекса, -2012 С. 86-89. (39)
- 21.Друкер Питер Ф. Ефективне управління підприємством пер. с англ. Москва: William Collins, 2018. 224 с.](5)
- 22.Егоршин, А. П. Маркетинг організації А. П. Егоршин. Санкт-Петербург: Пітер, 2015.- 350 с. (50)
- 23.Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
- 24.Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
- 25.Ильенкова, К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице К. М. Ильенкова Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2019. – № 3. – С. 124-145.
- 26.Іванченко, О. В. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура в обґрунтуванні маркетингової стратегії компанії в умовах нестабільності ринку [Текст] О. В. Іванченко Фінансові дослідження. - 2019. -№ 2. - С. 141-146.
- 27.Кальницкая, И. В.. Оценка эффективности и результативности деятельности организации. Аудит и финансовый анализ., Київ 2017.С. 312-319.

- 28.Кисельов, А. А. Виявлення сутності поняття «стратегія» вітчизняній науці управління організаціями (збірник наукових праць) Люберці: АР-Консалт, 2015.-С. 15-16.
- 29.Котлер Ф. Основы маркетингу: (підручник), Київ, 2010. С. 736.
- 30.Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. (підручник) Київ: 2009, 1072 с.
- 31.Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. (підручник) Київ: 2009, 1075 с.
- 32.Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. (підручник) Київ: 2009, 752 с.
- 33.Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. (підручник) Київ: 2009, 765 с.
- 34.Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива СПб. :
- 35.Любанова, Т.П. Сучасний маркетинг [Текст]: Учеб.пособие для студентів вузів / Т. П. Любанова, К. М. Повловская, А. В. Румяцев. -М .: ІКЦ «Март», 2014. -474 с. (37)
- 36.Мескон, М. Х. Основы менеджменту ,М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Мінськ, 2017.-705 с.
- 37.Минцберг, Структура в кулаке создание эффективной организации Київ, 2015.-515 с.
- 38.Моїсеєва, Н. К. Зміна моделей інноваційного розвитку компаній. (посібник), Київ, 2017. С. 91-98.
- 39.Мусатова, Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность иприбыльность компании Мінськ, 2017, С. 106-116.
- 40.Мхитарян, С. В. Аналитический подход к разработке маркетинговой стратегии, Київ, 2019, С. 232-233.
- 41.Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие. – Электрон. текст. дан. – Киев : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 303 с. – Доступ из ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»

- 42.Ребязина, В. А. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями – производителями товаров повседневного спроса [Текст], Мінськ, 2018, С. 108-130.
- 43.Пермякова, Є. А. Сутність поняття «стратегія» Е. А. Пермякова Успіхи сучасної науки. Київ, 2017, с. 167-169.
- 44.Пестова, Р. Г. Стратегія підприємства / Економіка і управління: теорія, методологія, практика: збірник матеріалів X Російський науково-практичний конференції – Уфа: Астерна, 2015. – С. 170-172.] (12)
- 45.Портер, М. Міжнародна конкуренція. – Мінськ: Міжнародні відносини, 2014. – 898 с.
- 46.Портер, М. Міжнародна конкуренція, Мінськ: Міжнародні відносини, 2014. 895 с.
- 47.Проняева, Л. І. Формування маркетингової стратегії в продуктовому кластері регіону, Київ, 2019, С. 49-56.
- 48.Проняева, Л. І. Формування маркетингової стратегії в продуктовому кластері регіону. Київ, -2019, С. 49-56.
- 49.Протопопова, Е. Е. Маркетингові технології в допомогу стратегічного планування [Текст] / Е. Е. Протопопова // Наукові та технічні бібліотеки. - 2019. - № 5. - С. 36-48.
- 50.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі (підручник), Київ, 2006. - 251 с. с.1.
- 51.Репічев, А. І. Розробка сільськогосподарському підприємстві (посібник), Київ- 2015., с. 780-782.
- 52.Рудь, Л. П. Класифікації маркетингових стратегій: аналіз сучасних підходів, Конкурентоспроможна і безпечна продукція, затребувана ринком заставу економічної безпеки підприємства: збірник наукових статей за підсумками Міжнародної (заочної) науково-практичної конференції. Мінськ, 2014.-С. 133-138.
- 53.Саєнко М. Г . Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: Саєнко М.Г. Економічна думка. – 2006. – 413 с.

54. Сайт інтернет ресурсу “Бібліотека економіста” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/36/2431.html>
55. Сайт інтернет ресурсу “Вікіпедія” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Стратегія>.
56. Скачко, Г. А. Роль аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності в оцінці економічної безпеки організації (Аудиторські відомості), Київ, 2018, С. 55-63.
57. Скачко, Г. А. Роль аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності в оцінці економічної безпеки організації (Аудиторські відомості). – 2018, С. 57-60
58. Стратегічне управління, І. Ансофф. – Мінськ, 2014. – 520 с.
59. Томпсон, А. А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд. Москва: Вільямс, 2013. -928 с.
60. Тьотушкін, В. А. Формування маркетингової стратегії організації в несприятливих економічних умовах [Текст] , Тернопіль, 2017. С. 57-64.
61. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496 с.
62. Фатхутдінов, Р. А. Стратегічний менеджмент (підручник) Тернопіль:, 2015. 450 с.
63. Федько Н.Г. Основы маркетинга: учебник (підручник) Мінськ, 2010.-512 с.
64. Хассі Д. Стратегія та планування: путівник менеджера.(посібник) Київ, 2001. 378 с.
65. ХРебязина, В. А.. Анализ использования маркетинговых метрик российскими компаниями – производителями товаров повседневного спроса (підручник), Мінськ – 2018. С. 108-130.