

МАХОВСЬКА КАРИНА МИХАЙЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2023 р.

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
МАЛОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА)**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент
_____ (підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2023

АНОТАЦІЯ

Маховська К.М. Формування маркетингової стратегії підприємства малого бізнесу (на прикладі ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА). Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства малого бізнесу. Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві малого бізнесу розглянуто як об'єкт і інструмент впливу на діяльність підприємства. Викладено економічну сутність та види маркетингових стратегій підприємства малого бізнесу.

Оцінено стан підприємства малого бізнесу в Україні, проаналізовано тенденції основних показників діяльності, які формують маркетингову стратегію розвитку підприємства. Виконано стратегічний аналіз середовища підприємства. Проведення SWOT-аналізу допомогло визначити ключові стратегічні напрями для подальшого розвитку підприємства. Визначено поточну стратегію підприємства малого бізнесу як обмежене зростання. Проведено аналіз через побудову матриці McKinsey, що дало визначити основні напрями розвитку маркетингової стратегії «Модернізація виробництва», «Диверсифікація бізнесу» та «Вдосконалення ринку»

З метою реалізації заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності запропоновано впровадження CRM-системи. Це дасть змогу покращити ключові показники розвитку продажу та бізнесу організації загалом.

Ключові слова: малий бізнес, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, стратегічні напрями, модель McKinsey, CRM-система.

83 с., 26 табл., 7 рис., 58 посилань.

Makhovska K.M. Forming marketing strategy for the small business enterprise (on the example of LLC Healthy Pharm Ukraine). Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities. Educational program «Innovative entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification work summarizes the theoretical foundations of the marketing strategy of a small business enterprise. The process of strategic management of marketing activities at a small business enterprise is considered as an object and tool for influencing the activities of the enterprise. The economic essence and types of marketing strategies of a small business enterprise are outlined.

The status of small business enterprises in Ukraine is assessed, trends in the main performance indicators that form the marketing strategy of enterprise development are analyzed. A strategic analysis of the enterprise environment is carried out. The SWOT analysis helped to identify key strategic directions for the further development of the enterprise. The current strategy of a small business enterprise is defined as limited growth. The analysis was carried out through the construction of the McKinsey matrix, which made it possible to identify the main directions of development of the marketing strategy «Modernization of production», «Business diversification» and «Market improvement».

In order to implement measures to improve marketing activities, it is proposed to introduce a CRM system. This will improve the key indicators of sales and business development of the organization as a whole.

Keywords: small business, marketing strategy, SWOT-analysis, strategic directions, McKinsey model, CRM-system.

83 p., 26 tabl., 7 fig., bibliography 58 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ	8
1.1 Економічна сутність та види маркетингових стратегій підприємства малого бізнесу	8
1.2 Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії	18
1.3 Фактори формування маркетингової стратегії	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Загальна характеристика підприємства	34
2.2. Стратегічний аналіз середовища підприємства	41
2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА	51
3.1 Визначення основних напрямів маркетингової стратегії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА	51
3.2. Вплив заходів на зміцнення стратегічного положення підприємства ..	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	79

ВСТУП

Сучасні реалії ринкової системи диктують її суб'єктам неминучість постійного суперництва та прагнення до прогресу, необхідність випереджати потенційних конкурентів та зміцнювати свої позиції у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Поінформованість про те, що відбувається на ринку, готовність до реорганізації та адаптації бізнесу, здатність приймати стратегічні рішення швидше за інші – основи конкурентоспроможності будь-якого підприємства. При цьому важливо враховувати, що в нинішніх умовах динамізму, будь-яким економічним і зокрема маркетинговим трендам і тенденціям притаманне стрімке моральне старіння, оскільки маркетингова діяльність вибудовується на основі попереднього стратегічного аналізу та маркетингового аудиту, необхідно регулярно переглядати та актуалізувати розроблені елементи маркетингової діяльності – стратегія, маркетинговий комплекс тощо. У цьому короткострокове планування перестає бути панацеєю у сфері маркетингу, навпаки, зростає актуальність стратегічного підходу до маркетингової діяльності, що враховує довгострокові цілі розвитку підприємства.

Важливим елементом сучасної системи стратегічного управління є стратегічний маркетинг. Багато викликів і проблем, які виникають у діяльності сучасного підприємства, виходять за рамки звичайних маркетингових аспектів. Ці питання потребують стратегічного підходу, оскільки їх характер полягає в урахуванні екологічних аспектів при прийнятті управлінських рішень.

Для маркетингової діяльності практично найбільш властиве фокусування на стратегічному управлінні, а для фінансової і виробничої – на оперативному. В Україні компанії часто концентруються на поточному управлінні, ставлячи у пріоритет операційні маркетингові завдання. У той самий час, стратегічний маркетинг виступає у ролі активного процесу, що спирається на довгострокове планування, орієнтований на формування

результатів вище, ніж у середньому на ринку, у вигляді реалізації системної політики пропозиції продукції, що несе споживчу цінність для покупців вище, ніж у конкуруючих структур.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві малого бізнесу в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства малого бізнесу.

Мета роботи - оцінити сучасне стратегічне положення підприємства, тенденції змін та перспективи розвитку ринку для побудови маркетингової стратегії підприємства малого бізнесу з розробкою заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

Поставлена мета дослідження визначила необхідність вирішення наступних завдань:

1. Визначити економічну сутність та види маркетингових стратегій підприємства малого бізнесу
2. Дослідити фактори формування маркетингової стратегії
3. Провести стратегічний аналіз середовища підприємства
4. Проаналізувати маркетингову стратегію ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА
5. Визначити основні напрями маркетингової стратегії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА
6. Дослідити вплив заходів на зміцнення стратегічного положення підприємства

Дослідження використовує методи, що ґрунтуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування політики маркетингових комунікацій.

У процесі аналізу застосовуються широко визнані в економічній науці методи дослідження, такі як теоретико-методологічний, абстрактно-логічний,

статистично-економічний, системний аналіз, а також різноманітні методи економіко-математичного моделювання.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, в яких розглядаються фундаментальні положення щодо формування стратегії підприємства, становлять основу даного дослідження.

Наукова новизна полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії малого підприємства. Запропоновані в роботі висновки й пропозиції, що мають прикладний характер, можуть бути використані на підприємствах аналогічного типу.

Практична значущість одержаних результатів. Основні висновки та практичні рекомендації даної роботи можуть бути використані в реальній практиці підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності його продукції на основі стратегічного маркетингу.

Апробація результатів дослідження.

Костенюк Ю.Б., Маховська К.М. Прикладні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Перспективні напрямки розвитку науки, освіти та технологій: теорія і практика»*. 22 грудня 2023 р. м. Ізмаїл

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 7 рисунків, список використаних посилань включає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Економічна сутність та види маркетингових стратегій підприємства малого бізнесу

Мале підприємництво - це сукупність незалежних малих підприємств, що становлять економічні суб'єкти ринкового господарства. Це підприємства, які не належать до складу монополістичних об'єднань і перебувають у підлеглому чи залежному становищі від цих господарських утворень [6, с.175].

Малий бізнес інтерпретується як державний, орендний, приватний чи чинний залежно від характеру організаційно-правової форми власності. Життєдіяльність організації обов'язково має регулюватися статутом, заснованим засновником. Малий бізнес користується автономністю у виконанні своїх господарських функцій, управлінні та використанні продукції, що випускається, чистим прибутком, що залишається на руках власника після виплати всіх соціальних відрахувань. Підприємець має можливість самостійно визначати форми, системи та розміри оплати праці.

Малі підприємства можна класифікувати в розрізі формально-юридичного та сутнісно-економічного підходів . Так юридичний підхід поділяє установи за розміром мікропідприємства та інші малі організаційно-правові форми.

Актуальність додаткового вивчення стратегічного маркетингу обумовлюється насамперед тим, що, здавалося б, концепція і під дисципліна стратегічного маркетингу добре зарекомендували себе у теорії та практиці.

Проте, як і раніше, можна знайти великий простір для досліджень. Прийнятий з англо-американської літератури, цей термін існує у науковій літературі вже близько 25 років, але ще немає чіткого, систематичного його розуміння, орієнтованого на потреби стратегічного управління. Головна причина полягає в тому, що стратегічне управління, маркетинг та дослідження

споживачів – три дисциплінарні галузі, здатні зробити ключовий внесок у стратегічний маркетинг, – розвиваються як паралельні світи з мінімальними матеріально-правовими чи культурними зв'язками. Можна навіть сказати, що стратегічний маркетинг – це незвідана область між цими трьома дисциплінами [8, с. 109].

Насамперед необхідно виявити ключові підходи до визначення поняття маркетинг. Ф. Котлер запропонував таке традиційне визначення маркетингу: маркетинг є процесом соціального характеру, націленим на насичення потреб і переваг окремих людей та їх сукупностей шляхом формування та пропозиції ціннісних товарів та послуг, і навіть вільного обміну такими [24, с.140].

З іншого боку, Американська маркетингова асоціація дає таке трактування: маркетингом є функція організації та спільність процесів формування, просування та реалізації цінностей для споживачів, а також управління вигідними для компанії та стейкхолдерів взаємовідносинами з покупцями [51].

У процесі розвитку маркетингової концепції, поширення набув управлінський підхід, з практичної точки зору він пов'язаний з прототипом масштабного функціонально розподіленого відділу маркетингу, в якому зайняті фахівці з компетенціями в маркетингових дослідженнях, рекламній діяльності, продажах, просуванні та збуті продукції і, найчастіше, ціноутворенні. Саме стратегічне планування дозволяє глибоко опрацювати систему цілей, взаємодій та способів їх досягнення у рамках багатофункціонального відділу. У такому разі важливо встановити ключові положення концепції стратегічного планування. Насамперед важливо дати актуальне визначення поняття «стратегія». Тут недостатньо просто однозначно сформулювати зазначене поняття, оскільки стратегія багатогранна, і навіть несуттєве зміщення погляду на її сутність кардинально змінює саме визначення. Варто відзначити, що стратегія відіграє роль інструменту отримання кінцевих результатів діяльності компанії [1, с.155]

Одним із перших визначити сутність стратегії та її роль у менеджменті зробив спробу А. Чандлер. На його думку, стратегією є виявлення ключових цілей довгострокового характеру та завдань компанії, а також закріплення вектора заходів та розподілу ресурсів, необхідних для їх реалізації [52, с.56]

У свою чергу, М. Портер дає таке визначення стратегії: формування вигідного та унікального становища, що має на увазі певний портфель видів діяльності. Дослідник зазначає, що з метою забезпечення успіху функціонування організації потрібно не просто збільшувати свою операційну ефективність, а й формувати власну унікальну якість, і навіть можливості його майбутнього утримання. На його думку, сутність стратегії полягає у пошуку та застосуванні різних способів функціонування або інтеграції додаткових видів діяльності щодо конкурентів [58, с.178].

Ф. Котлер проводить аналогію між поняттям стратегії та клеєм, який використовується для об'єднання в одне ціле різних складових ціннісної пропозиції організації на вибраному ринку. На його думку, стабільна міцна стратегія – та, яка є унікальною і важко повторюваною. Він виділяє низку характеристик такої унікальності:

- цільовий для організації ринок чітко виділений та встановлені його потреби;
- сформовано унікальну ціннісну пропозицію для цільового ринку;
- побудовано надійну мережу партнерських відносин для виведення унікальної ціннісної пропозиції на обраний ринок [56, с.109].

Так, підприємства, що відповідають зазначеним характеристикам важкодоступні для компаній-конкурентів, оскільки їхні бізнес-процеси та ціннісні пропозиції, що використовуються, унікальні. У табл. 1.1 систематизовано ключові визначення терміну «стратегія».

Таблиця 1.1 - Ключові визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Сутність підходу
1. Метод формування довгострокових цілей компанії, програми заходів щодо їх досягнення та ключових напрямів ресурсних вкладень.	А. Чандлер [52],	Цілі довгострокового характеру формуються та не переглядаються до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища діяльності компанії
2. Метод формування конкурентних цілей компанії	Гарвардська школа бізнесу	Стратегія зумовлює ключові сфери діяльності, які організація продовжить та/або почне здійснювати
3. Спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	М. Портер [58]	Ключове завдання стратегії полягає у формуванні компанією довгострокових конкурентних переваг над конкурентами у кожній сфері її діяльності
4. Метод формування цілей на корпоративному, діловому та функціональному рівнях	Л. Балабанова [5]	У процесі формування стратегії важливо визначати корпоративні, ділові та функціональні цілі з позиції диференційованого впливу на управлінські процеси в компанії

Джерело: узагальнено автором

Суттєвою проблемою управління компанією на практиці є встановлення узгодженості та зв'язків між концепціями стратегічного менеджменту. Суперечки дослідників на цю тематику, що гостро стоять, та з часом розгоряються все сильніше. Суперечки відбуваються не лише у наукових колах, а й усередині компаній, університетів та бізнес-кіл. Один з ключових складнощів полягає у відсутності сформованого науково-обґрунтованого трактування причини появи подібного взаємозв'язку. Багато дослідників згодні, що такою причиною є виникнення і перманентне розширення функціональної інтеграції [4, с. 120].

З урахуванням специфіки стратегії та стратегічного типу управління необхідно сформулювати поняття стратегічного маркетингу.

Так, знаменитий експерт у галузі стратегічного маркетингу С.Хант виявив, що «стратегічне планування є практично прогноз розвитку ситуації в майбутніх періодах, а маркетинг, що характерно, служить прикордонною ланкою між компанією та її зовнішнім оточенням» Таке трактування проблеми передбачає формування та подальшу сепарацію областей діяльності стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, що потребує, насамперед, виявлення сутності стратегічного менеджменту та маркетингу. Інакше висловлюючись, треба визначити ролі та зони застосування цих двох концепцій [25, с.15].

Запропоновані в сучасних наукових працях трактування терміну стратегічний маркетинг часто не відповідають повноцінно його завданням та ролі у системі стратегічного управління компанією. Основні їх представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення поняття «стратегічний маркетинг»

Підхід до визначення	Автор	Коментар
Аналіз потреб фізичних осіб та організацій	Ламбен Ж.Ж. [57]	Вузький підхід, спрямований лише на споживчий аспект
Процес, реалізований компанією, орієнтований на ринок, задля досягнення показників, які випереджають середньоринковий рівень, у вигляді системного здійснення політики випуску продукції і послуг, цінність споживача яких вища, ніж в конкурентів	Ламбен Ж.Ж.[57]	Спирається на забезпечення конкурентних переваг, але торкається лише аспекту випуску продукції.
Двосторонній процес, початковою стадією якого є стратегічний маркетинг. Відповідно до його твердження суть стратегічного маркетингу складає формула «сегментація-цілепокладання-позиціонування»	Ф. Котлер [55]	Не включає етапи визначення мети діяльності організації та проведення маркетингового дослідження

Продовження табл. 1.2

Процес формування стратегії, що враховує мінливі фактори зовнішнього середовища і спрямований на збільшення ступеня задоволення споживачів, націлений на підвищення ефективності діяльності організації в цілому	М. Портер [58]	Враховує вплив довкілля, задоволення споживачів, і навіть охоплює діяльність підприємства у цілому
Процес відбору сегментів цільового ринку, а також спосіб досягти диференційованої переваги	Г. Драмонд [53]	Зв'язує конкурентні переваги та цільові групи споживачів
Цілеспрямовані дії компанії щодо виявлення сталої переваги перед конкурентами шляхом задоволення потреб споживачів	Р. Грант [54]	Зв'язує конкурентні переваги та цільові групи споживачів, не враховує вплив довкілля

Джерело: узагальнено автором

При цьому варто розрізнити стратегічний маркетинг та маркетингову стратегію. З практичної точки зору під маркетинговою стратегією розуміється інтегрована модель прийняття організацією рішень, що визначає її ключові дії організації в аспектах продуктів, ринків, маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів під час створення, комунікації та/або постачання продуктів, які пропонують цінність для клієнтів у рамках взаємовідносин з організацією. І тим самим, дозволяють організації досягти конкретних стратегічних цілей. Ґрунтуючись на існуючій літературі, теоріях та практиці, можна визначити, що стратегічний маркетинг – це комплексний процес в організації, який формулює ключові стратегічні вирішення на рівнях компанії, клієнта та ринку. Ці рішення спрямовані на створення цінності для клієнтів і зацікавлених сторін у перспективі на довгий термін.

Тому термін стратегічний маркетинг ширший за термін маркетингової стратегії. Формулювання стратегії також є частиною чи елементом стратегічного маркетингу. У процесі стратегічного маркетингу вона поєднує кілька елементів, отриманих у ході проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії [7, с. 55].

З такої позиції споживач за допомогою продукції компанії, насамперед, націлений на вирішення актуальної для нього проблеми та задоволення його потреби в чомусь. Сам товар потрібен йому найменшою мірою, важливо те, наскільки він допомагає у вирішенні його проблем. Таким чином, буде обрано відповідну орієнтацію економічного потенціалу компанії, тоді як найбільш оптимально буде розподілено наявні в її розпорядженні ресурси (трудові, фінансові та виробничі), що сприяє максимізації прибутку. Для цього потрібна побудова ефективного процесу маркетингового планування. Слід зазначити довгостроковий характер стратегічного маркетингового планування. Основною метою такого планування є формування такої пропозиції, яка б відповідала потребам споживачів, які ще не задоволені представленими товарами на ринку. Щоб забезпечити ефективність цього процесу, стратегічне маркетингове планування має спиратися на глибокий аналіз ринку, результативні плани впровадження ринку, а також збалансовану політику ціноутворення, просування та збуту [19, с.150].

Варто зазначити, що стратегічне планування входить до ключових функцій управління, являючи собою процес вибору цілей компанії та способів їх реалізації. Таке планування виступає як основа для всього спектра управлінських рішень, функцій компанії, систем контролю та мотивації, що спираються на розробку стратегічних планів.

З метою реалізації такого процесу важливі способи його здійснення (включаючи формальні та неформальні). Цей процес певною мірою відмінний від процесу прийняття рішень, оскільки в рамках його потрібно не просто приймати рішення, а й постійно вирішувати проблеми, пов'язані з вибором альтернатив. Це стосується формування місії компанії та її цілей, самої стратегії, вибору стратегічних завдань, а також процесу розподілу ресурсів.

У ході стратегічного планування здійснюється низка заходів:

- встановлення завдань компанії;
- виявлення стратегічних одиниць господарювання;
- формування маркетингових цілей;

- комплексний аналіз становища всім стратегічних господарських елементів;

- формування стратегічного маркетингового плану;

- реалізацію тактики маркетингу [9, с.280].

При цьому задля досягнення позитивного ефекту реалізація даних заходів має відповідати ключовим принципам стратегічного маркетингу. У свою чергу, до ключових принципів стратегічного маркетингу можна віднести:

- розуміння вимог споживачів;

- конкуренцію за покупця за допомогою продукції та послуг якістю вище, ніж у конкурентів;

- відповідність ринкових запитів та виробничого потенціалу компанії;

- орієнтація на результат довгострокового характеру;

- реакція компанії на впливи довкілля за допомогою системи перманентного моніторингу та аналізу конкурентів;

- облік стратегічних можливостей компанії [10, с.90].

Управління маркетингом в організації реалізується менеджментом середнього та вищого рівня. Топ-менеджмент приймає рішення щодо напрямів довгострокового розвитку компанії для потреб та ринків, які компанія планує насичувати, та продуктів, які будуть вироблятися. Менеджмент середнього рівня орієнтований на визначення потреб споживачів, заходів для просування товарів, ціноутворення тощо. В управлінні на маркетинг покладено такі функції:

- збирання та обробка даних, які необхідні для формування корпоративної стратегії підприємства;

- виконання ролі функціональної стратегії (маркетингової).

Застосовуючи підхід Ж. Ламбена, потрібно зазначити, що необхідність компаній у стратегічному маркетингу обумовлюється потребою [57, с.89]:

- на основі діяльності компанії на можливостях стратегічного характеру, які чітко виявлені;

- у створенні системи відстеження умов маркетингового середовища та оцінки конкурентоспроможності;
- у підвищенні рівня навичок адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- в огляді та оптимізації портфеля напрямків діяльності на регулярній основі.

На основі виявленого підходу до визначення стратегічного маркетингу та аналізу особливостей його розвитку на сучасному етапі були виявлені ключові характеристики стратегічного маркетингу, які включають:

- його глобальний характер;
- інноваційність;
- активність;
- структурність ринкових досліджень;
- інтегрованість;
- широке застосування publicrelations;
- націленість дотримання балансу;
- гармонізацію інтересів компанії, споживачів та суспільства;
- партнерські відносини між гравцями на ринку;
- некомерційний характер розподілу суспільних благ [18, с.127].

Глобалізм пояснюється як відповідь на зростаючий ступінь взаємозалежності ринків різних країн, зростання однорідності потреб під впливом технологічних досягнень у галузі транспорту та комунікацій, поширення глобальної стандартизації, прагнення держав до об'єднання, а також формувань міжнародних угод та підвищення конкуренції на світовому рівні.

Активність пов'язана з підвищенням ринкового насичення, зростанням темпів розвитку технологій, і навіть зниженням перешкод світової торгівлі.

Інноваційність обумовлюється безперервним пошуком нових і перспективами трансформації старих потреб, розширенням асортименту, виявленням вищих рівнів задоволення потреб споживачів, застосуванням

сучасних засобів комунікацій, інноваційних методів реалізації та розвитком технологій у логістиці. Такий розвиток заснований на підвищенні значущості якості продукції, а також зростання зручності та швидкості здійснення транзакцій та споживання замість пріоритету ціни [22, с.145].

Інтегрованість виступає як новий шабел в еволюції маркетингу. Активності операційного маркетингу реалізуються в тісній взаємодії з наповненням та спрямованістю стратегічного плану компанії. Асортиментна політика, встановлення цін, реалізація та просування формуються на основі стратегічного відбору цільових ринків, прогнозування попиту та пропозиції у довгостроковій перспективі. Інтеграція операційного та стратегічного маркетингу дає можливість підвищити ефективність цілей із захоплення ринкової частки та розрахувати необхідний бюджет для їх реалізації.

Структурний характер ринкових досліджень є сучасним принципом стратегічного маркетингу, який закріплює перевагу структурних досліджень над точковими, які реалізуються на вирішення приватних питань.

Поширення використання PR інструментів акцентується на комунікаційній функції, що зумовлює соціальну маркетингову спрямованість, що збільшується, розширення дії маркетингу в некомерційних сферах діяльності, встановлює зв'язок результатів роботи маркетингу та суспільного ставлення до неї. Ключовими є вимоги дотримання соціальної етичності, екологічності, та заодно досягнення ефективності маркетингової діяльності, зокрема облік зовнішнього соціально-економічного ефекту.

Таким чином, концепція стратегічного маркетингу сформувалася через деякий час після інтеграції у практику управління компанією концепції стратегічного менеджменту під впливом аналогічних умов. Дані концепції зумовлюються підвищенням складності процесу управління компанією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. При цьому відсутня єдина точка зору на визначення цього поняття, і також не існує узгодженості в думках щодо суті стратегічного маркетингу. Таким поняттям є комплексний процес, спрямований на виявлення передбачуваних потреб цільової аудиторії

компанії, встановлення її можливостей на ринку та внутрішніх здібностей, а також формування та реалізація заходів щодо досягнення унікальних конкурентних переваг та планування ресурсних витрат на їх реалізацію у довгостроковій перспективі. Важливо, що на поточному етапі для стратегічного маркетингу характерні процеси цифровізації, нові способи взаємодії з клієнтами, збору та обробки даних та інші процеси.

1.2 Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії

Ідея інтеграції елементів системи просування між собою поділяється більшістю авторів. Аналіз зарубіжного досвіду побудови системи стратегічного маркетингу дозволив дійти висновку, що це складний, поетапний процес. У цьому автори поділяють єдину думку у тому, що центральним елементом маркетингової системи є стратегія, і розпочинати процес побудови системи стратегічного маркетингу необхідно з розробки стратегії.

Поетапне поступальне формування маркетингової стратегії та її структурного змісту, що залежить від організаційного рівня розробки, є найбільш розумним та ефективним. У зарубіжній економічній теорії існує безліч наукових підходів до формування стратегічної системи маркетингу, що відрізняються регламентом здійснення стратегічних етапів у компанії, що використовується інструментарієм та методологією розміщення пріоритетів розвитку компанії. Усе різноманіття підходів формування конкурентної стратегії маркетингу представлено нами у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні підходи до розробки стратегії маркетингу

№	А.Чендлер	Р.Грант	С. Хант	М.Макдональд
1	Аналіз корпоративної стратегії та стратегії розвитку	Ситуаційний аналіз	Визначення маркетингових цілей	Портфельний аналіз

Продовження табл. 1.3

2	Аналіз зовнішнього середовища, розгорнутий аналіз конкурентних переваг	Сегментування ринку	Визначення проблем фірми	Дослідження ринку
3	Аналіз ринкових можливостей та оцінка ринку, вибір привабливих сегментів	Розробка стратегії	Визначення альтернативних шляхів вирішення кожної проблеми	Аналіз конкурентоспроможності (а також сегментація та вибір цільових сегментів)
4	Вибір напрямку розвитку компанії залежно від альтернативної позиції	Розробка маркетингової програми ринкової орієнтації	Формування варіантів стратегій з цілями фірми та вибір базової стратегії	Вибір стратегії для різних цільових ринків
5	Формулювання стратегії, її реалізація та контроль	Реалізація та контроль	Оцінка ефективності базової стратегії та їх реалізація	Реалізація стратегії

Головним недоліком підходу А.Чендлера до процесу розробки маркетингової стратегії є диференціація маркетингового аудиту на окремі етапи – аналіз внутрішнього середовища та аналіз зовнішнього середовища. При цьому відокремленні не враховується взаємовплив факторів, а деякі явища взагалі йдуть з поля зору дослідника[52, с.55].

Відповідно до підходу Р. Гранта за допомогою інструмента ситуаційного аналізу можливий аналіз лише поточного становища компанії, проте, потенціал та перспективи мають значення при розробці маркетингової стратегії.

У підході С Ханта [58] та М. Макдональда [56] відсутній контроль на останньому етапі, що не дозволяє визначити процес як циклічний. Крім того,

Леттау ігнорує стратегічний аналіз довкілля та фокусується лише на внутрішніх проблемах компанії.

Крім того, всім описаним вище підходам притаманні загальні недоліки – узагальненість етапів та несучасність, тобто невідповідність актуальним тенденціям у сфері маркетингу.

Аналізуючи етапи розробки маркетингової стратегії, можна дійти висновку, що в даному випадку під терміном «стратегія» у розрізі дії розуміється переведення компанії з поточного стану в бажаний. На підставі здійсненого аналізу було зроблено висновок про те, що відповідно до уявлень різних авторів про пріоритетні напрямки та етапи стратегічного планування компанії визначається послідовність дослідження складових її господарської діяльності.

Цілком очевидно, що більшість авторів дотримуються думки про пріоритетність проведення першочергового аналізу макро та мікросередовища компанії у процесі формування її маркетингової стратегії для визначення рівня ринкової конкуренції. Оцінка можливостей організації служить основою для проведення сегментування та позиціонування, які утворюють основу для формування конкурентної стратегії маркетингу. За загальною думкою більшості вчених, завершальними етапами визначення маркетингової стратегії є реалізація та контроль за впровадженням стратегії.

Резюмуючи дані, отримані в ході проведення дослідження, найбільш часто описуваним є наступний список етапів формування стратегії маркетингу:

- уточнення місії компанії, визначення цілей та стратегій бізнесу;
- аналіз макро та мікросередовища організації;
- конкурентний аналіз;
- портфельний аналіз;
- SWOT-аналіз;
- сегментування;
- позиціонування;

- визначення найбільш перспективної конкурентної маркетингової стратегії організації,
- реалізація та контроль впровадження конкурентної стратегії маркетингу [9, с.180].

Однак у представленому раніше списку пропущено значні етапи, такі як обґрунтування необхідності розробки нової стратегії чи корекції поточної, оцінка ефективності обраної альтернативи, апробація стратегії та інші. Понад те, порушено послідовність зазначених етапів, зокрема визначення цілей заявлено раніше проведення аналізу макро і мікросередовища організації. Саме тому розроблена послідовність етапів (дій) щодо формування маркетингової стратегії, що включає крім згаданих вище кроків також додаткові етапи – таблиця 1.4

Таблиця 1.4 - Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

№ етапу	Зміст звіту	Методи	Результат
1	Аналіз поточної маркетингової стратегії	Інтегральна оцінка стратегічної ситуації: кількісна версія SWOT-аналізу	Обґрунтування необхідності розроблення нової стратегії або продовження процесу реалізації поточної стратегії. Звіт про необхідність та готовність компанії до змін. Рекомендація нових стратегій розвитку.
2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства, складання прогностичних сценаріїв розвитку ринку та технологій	SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST (PESTEL), метод «Дельфі», мозковий штурм, економіко-математичне моделювання, методи аналізу часових рядів	Звіт, який містить перелік конкурентних переваг компанії, вузьких місць, перспектив та загроз компанії.

Продовження табл. 1.4

3	Аналіз діяльності конкурентів та визначення конкурентоспроможності підприємства	БКГ, модель життєвого циклу товару, М. Портера "5 сил конкуренції", матриця ідентифікації конкурентів.	аналітичний звіт.
4	Постановка стратегічних маркетингових цілей	Дерево цілей (декомпозиція), 5К, морфологічний аналіз, бізнес-інжиніринг, SMART-технологія.	Система цілей, під цілей та завдань щодо їх досягнення.
5	Сегментація ринку та визначення споживчого інтересу	Інструменти сегментації: за вигодами, описове та поведінкове сегментування, однопараметрична та багатопараметрична моделі.	Цільовий сегмент та портрет потенційного споживача.
6	Визначення цільового ринку та розробка рішень щодо позиціонування	Порівняльний аналіз, Побудова карт-схем сприйняття, оцінки емоційної складової.	УТП, опис цільового ринку.
7	Аналіз базового товарного асортименту за групами	АВС-аналіз.	Висновки та рекомендації щодо складу асортименту підприємства
8	Формування маркетингового комплексу та маркетингової стратегії підприємства, аналіз альтернатив	Матриця І. Ансоффа, матриця «МакКінсі», модель Shell/DPM, модель ADL/LC, PIMS-аналіз	Формулювання маркетингової стратегії, директиви для довгострокового планування, стратегічний план.
9	Попередня оцінка стратегії	Порівняння якісних характеристик сформованої стратегії з контрольними метриками на предмет відповідності загальної стратегії розвитку, меті та завданням організації	Визначення рівня стратегії: стратегічний, комунікаційна маркетингова стратегія, визначення цінності для клієнта, визначення ключових партнерів, стейкхолдерів

Продовження табл. 1.4

10	Формування системи управління реалізацією стратегії	Системний підхід – розробка ключових елементів системи.	Перелік контрольних метрик для фіксування результатів реалізації стратегії, посадові інструкції відповідальних за реалізацію стратегії, програма маркетингу, план маркетингових заходів, вибір інструментарію реалізації та каналів комунікації.
11	Запуск пілотного проекту	Експертна оцінка, порівняння отриманих результатів із заданими метриками	Звіт, що містить інформацію про ризики, необхідні корективи. За підсумками прийняття рішення про реалізацію, масштабування, у разі відмови – повернення до етапу 8 для вибору альтернативного варіанта
12	Реалізація стратегії	Програма маркетингу, план маркетингових заходів.	Звіт проходження контрольних точок.
13	Оцінка результатів реалізації стратегії	Ринкові показники (розширення частки ринку, потенціал ринкового попиту), показники конкурентоспроможності (рівень конкурентоспроможності продукту, підвищення рівня якості), показники задоволеності клієнта (БО задоволеності, ступінь лояльності клієнтів), рентабельність маркетингових витрат	Рішення про ефективність, подальший розвиток стратегії

Джерело: узагальнено автором

При цьому дана методика є досить універсальною, проте реалізація тих чи інших етапів, а також їх перелік можуть відрізнятися для різних компаній на ринку (залежно від галузі, виду діяльності, розміру тощо). При цьому дуже важливою є логіка послідовності зазначених вище етапів. Так, формування маркетингової стратегії підприємства передбачає проведення аналізу нинішньої стратегії, обґрунтування причин її збереження чи розробку нової стратегії. Цей етап реалізується першим для визначення того, що вже було досягнуто і якими способами – це дозволить у майбутньому врахувати переваги і помилки вже реалізованої стратегії. При цьому важливим є проведення оцінки готовності компанії до перетворень та її зрілості, що визначає вибір стратегії та інструментарію її реалізації [6, с.97].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства (маркетинговий аудит) є наступним етапом, що обумовлено необхідністю усвідомлення значущих факторів, які будуть враховуватися при прийнятті рішення про вибір тієї чи іншої стратегії, яка найбільшою мірою буде здатна знизити вплив негативних та зміцнити вплив позитивних впливів. Аналіз довкілля включає проведення аналізу ринкових тенденцій та оцінки можливості отримання компанією доходів на потенційних товарних ринках, що є для компанії пріоритетними. Аналіз внутрішнього середовища складається з аналізу потенціалу за такими напрямками - виробничі можливості [22, с.105].

Наступний етап - сегментація ринку та визначення споживчого інтересу, що передбачає вибір цільового сегмента з наступним визначенням цільових потреб, задоволення яких є для компанії пріоритетним, а також вибір товарів та послуг, які компанія реалізовуватиме своїм клієнтам. Розуміння аудиторії, її складу та ключових характеристик є основою формування успішної стратегії, а товарні пропозиції мають аналізуватися виходячи з виявлених потреб та інтересів цільових груп споживачів. Найбільш перспективними для компанії є ніші ринку, не зайняті на даний момент, так само, як і незадоволені

споживчі потреби, зосередження зусиль компанії на цих сегментах здатне привести її до успіху.

Після виявлення споживчих переваг та потреб важливим є проведення аналізу базового товарного асортименту за групами, що передбачає визначення рейтингу асортиментних груп та окремих товарів із застосуванням інструментів маркетингу, аналіз широти, групи та стійкості асортименту.

Розуміння товарної матриці компанії дозволяє обґрунтовано порівнювати її з конкурентами. Аналіз діяльності конкурентів та визначення конкурентоспроможності підприємства включає виявлення специфіки компанії, що відрізняє її від усіх інших, визначення сильних і слабких сторін організації, що формують успішність компанії. При цьому проведення цього аналізу безпосередньо пов'язане з порівнянням організації з компаніями-конкурентами, оскільки такі характеристики, як сильні та слабкі сторони компанії не є абсолютними, вони відносні та суб'єктивні та визначаються для компанії в порівнянні з конкурентами.

Зрештою, реалізація обраної стратегії є критичним процесом. Непоодинокі випадки, коли компанії виявляються не в змозі здійснити обрану стратегію. Це може бути наслідком неправильних висновків під час розробки стратегії або неочікуваних змін у зовнішньому середовищі. Однак часто причина невдачі стратегії полягає в тому, що управління не вдається належним чином мобілізувати внутрішні ресурси компанії для успішної реалізації стратегії. Це особливо стосується використання потенціалу людей в організації.

Оцінка та контроль реалізації стратегії є логічним завершальним етапом у стратегічному управлінні. Цей процес гарантує сталу взаємодію між етапами досягнення цілей та самими цілями, які стоять перед організацією.

Слід зазначити, що стратегія не є остаточною і незмінною. Зміни внутрішніх та зовнішніх факторів маркетингового середовища можуть вимагати перегляду окремих елементів стратегії. Тому потрібно розробляти

механізми контролю, які дозволять проводити аудит компанії та вчасно вносити корективи у стратегію і тактику на ринку.

Підсумовуючи, для ухвалення рішення про найбільш підходящу для компанії маркетингову стратегію необхідно визначити становище та позицію компанії в період аналізу, а також зовнішні умови, які безпосередньо впливають на успішність досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідно, у процесі стратегічного маркетингового планування необхідно приділяти належну увагу вибору та оптимальному використанню інструментарію маркетингу, що відповідає певним основним етапам стратегічного маркетингового планування.

Крім того, розробка маркетингової стратегії передбачає виділення цільового сегменту ринку, проведення достатньої кількості споживчих досліджень та реалізацію ініціатив, спрямованих на донесення інформації до аудиторії.

Отже, в сучасних ринкових умовах найбільша увага приділяється розробці ефективної ринково орієнтованої управлінської та організаційної системи, на основі якої відбувається розподіл управлінських ресурсів компанії. Отже, маркетингова стратегія є консолідованою системою організації господарської діяльності організації.

1.3 Фактори формування маркетингової стратегії

Фахівці в галузі стратегічного управління виділяють сім взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища, місія, бачення, цілі, розробка стратегії та реалізація стратегії, які логічно витікають (або слідує) один з одного. Проте, кожен процес має стійкий зворотний та взаємодіючий вплив на інші процеси і на загальний комплекс у цілому, тому управління не можна вважати цілісним, якщо відсутня хоча б одна ланка «стратегічного ланцюжка». У цьому і виявляється ключова особливість структури стратегічного управління.

Аналіз середовища. Аналіз середовища зазвичай вважається первинною операцією стратегічного управління, оскільки він утворює основу як для визначення місії, бачення та цілей фірми, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволяє фірмі реалізувати свою місію та досягти визначених цілей.

Однією з ключових задач будь-якого управління є забезпечення балансу у взаємодії організації із своїм оточуючим середовищем. Кожна організація взаємодіє з середовищем через три основні процеси:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів на продукт (перетворення);
- передача товару у довкілля (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу та виходу. Якщо в організації порушується цей баланс, це може призвести до загрози для її існування. Сучасний ринок надає велике значення процесу збереження цього балансу. Це і знаходить свій відбиток у тому, що у структурі стратегічного управління основним етапом є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища включає вивчення двох його складових:

- зовнішнього середовища організації;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз довкілля спрямований на те щоб визначити, на що фірма може розраховувати, якщо вона успішно веде свою діяльність, а також які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зможе вчасно та адекватно відреагувати на раптові зміни її оточення.

Аналіз довкілля включає аналіз макро і безпосереднього оточення. Аналіз макрооточення включає дослідження впливу економіки, юридичного регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальних та культурних аспектів суспільства, науково-технічного та технологічного прогресу, інфраструктури тощо. Безпосереднє оточення аналізується за допомогою таких ключових компонентів, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок праці. Аналіз внутрішнього середовища

вказує на ті переваги, які фірма може використовувати у конкурентній боротьбі при досягненні своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища допомагає краще розуміти цілі організації і чітко сформулювати її місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності фірми. Важливо завжди мати на увазі, що організація не лише виробляє продукцію для зовнішнього оточення, але й забезпечує існування своїм членам, надаючи їм роботу, можливість участі у прибутках, забезпечуючи соціальні гарантії тощо.

Внутрішнє середовище аналізується в різних напрямках, зокрема:

- кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.д.;
- організація управління;
- виробництво, включаючи організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, а також наукові дослідження та розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Визначення місії, бачення та цілей організації. Місія в концентрованій формі висловлює сенс існування фірми, її призначення. Місія надає організації оригінальності, наповнює роботу людей особливим змістом. За допомогою місії вибирається напрямок руху фірми [23, с.208].

Місія – основний документ, у якому фірма описує вид своєї підприємницької (комерційної) діяльності, що визначає цільовий ринок (або його сегмент), викладає свої керівні принципи та встановлює цільові значення економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошує свою систему суспільних та загальнолюдських цінностей

Місія – це коротке та чітке формулювання цілей та пріоритетів фірми. Місія відповідає на такі питання: чим саме займається чи займатиметься фірма і як вона зростатиме і розвиватиметься? Необхідність вибору місії була визнана визначними керівниками задовго до розробки теорії систем. Ясне та образне формулювання місії – це візитна картка фірми, яка повинна бути присутня скрізь: в рекламному ролику, у прес-релізі, у листі, що направляється

до органів місцевої влади. Усі працівники фірми повинні добре знати суть місії, розуміти та підтримувати її.

Бачення – це опис бажаного стану фірми у майбутньому, тобто щоб знати, куди рухатися, треба поставити собі мету. Бачення фірми зазвичай оформляється як документ на кількох сторінках, який докладно розкриває таку інформацію:

- пропонувані товари та послуги;
- клієнти;
- розташування;
- технології;
- відмінні якості та конкурентні переваги;
- філософію фірми;
- соціальну відповідальність;
- попередні довгострокові цілі.

Завершується ця частина стратегічного управління процесом встановлення стратегічних цілей. Стратегічні цілі формуються на основі місії, переваг (філософії) керівництва, позицій, що займаються на ринку. Вони задають напрямок розвитку фірми і відображають бажаний стан, якого необхідно досягти під час використання потенціалу організації. Мета повинна формулюватися чітко, однозначно і не залишати можливості для різночитань. Встановлення термінів, детальна конкретизація та кількісне вираження цілей забезпечують керівним менеджерам можливість контролювати досягнення поставлених фірмою цілей.

Сформульовані цілі надалі втілюються у життя у вигляді реалізації відповідних завдань. Отримані рішення задач покликані показати, «де фірма перебуватиме через рік і більше на шляху до здійснення проголошеної місії». По суті, це ті головні кроки, які необхідно здійснити фірмі для досягнення поставленої мети (або сформульованого комплексу цілей). Завдання мають бути: конкретними; вимірюваними; спрямованими на здійснення певних

практичних дій; реалістичними; що враховують ресурси часу та фінансів, які має фірма.

Стратегічні цілі – це основні напрямки діяльності фірми, які ведуть до виконання її місії та бачення. На практиці їх може бути від двох до десяти залежно від розміру фірми, обсягу наявних у неї необхідних ресурсів, якості менеджменту. Ці цілі можуть бути глобальними (загальними) та локальними (приватними) [20, с.78].

Якщо як мета ставиться прибуток, необхідно вказати конкретні терміни та заплановані обсяги його отримання. Потрібно визначити, що важливіше: отримати великий прибуток негайно чи перспективі? Те саме стосується і мети, що передбачає завоювання певної частки цільового ринку. Відомо, що чим вища частка, яку займає фірма на цільовому товарному ринку, тим вище норма одержуваного нею прибутку. Формування місії, бачення та встановлення цілей фірми призводять до того, що стає зрозумілим, навіщо функціонує фірма і чого вона прагне.

Вибір стратегії. Обрання стратегії відбувається після визначення місії, бачення та цілей. На цьому етапі приймається рішення щодо того, як фірма буде домагатися досягнення своїх цілей. Процес розробки стратегії розглядається як основа стратегічного управління. Визначення стратегії не є простим складанням плану дій. Це прийняття рішення щодо того, як взаємодіяти з конкретним бізнесом чи продуктами, в якому напрямку розвивати організацію, яке місце займати на ринку та інші аспекти.

Виконання стратегії. Унікальність процесу впровадження стратегії полягає в тому, що це не просто процес реалізації стратегії, а скоріше створення фундаменту для реалізації стратегії та досягнення поставлених фірмою цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми не здатні втілити обрану стратегію. Це відбувається через те, що не так було проведено аналіз і зроблено неправильні висновки чи відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі.

Основна мета етапу впровадження стратегії полягає в створенні необхідних умов для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це впровадження стратегічних змін у організації, які перетворюють її в такий стан, в якому організація буде готова втілювати стратегію в життя.

Оцінка стратегії та контроль над її реалізацією. Оцінка та контроль виконання стратегії є логічним завершальним процесом у стратегічному управлінні, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та самими поставленими цілями організації.

Основні завдання будь-якого контролю включають:

- визначення об'єкта та вимірюваних показників контролю;
- оцінка стану контрольованого об'єкта на основі прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонів;
- визначення причин відхилень у разі виявлення таких в результаті оцінки;
- здійснення коригувань, якщо це необхідно і можливо.

У контексті контролю за реалізацією стратегій ці завдання набувають специфічності, оскільки стратегічний контроль спрямований на визначення того, наскільки реалізація стратегії сприяє досягненню цілей фірми. Це істотно відрізняє стратегічний контроль від управлінського чи оперативного контролю, оскільки йому не притаманна оцінка правильності виконання конкретних завдань чи операцій, а його увага зосереджена на впливі реалізації стратегії на загальні цілі компанії. Для різних галузей промисловості та будь-яких стратегій можна розробити базові стратегічні карти, чи звані шаблони.

Шаблон – це відправна точка при розробці стратегічної картки, змінена згодом для конкретної організації. Наявність шаблонів допомагає менеджерам належним чином сформулювати стратегічні цілі та підвищити ступінь їх розуміння співробітниками. Шаблони полегшують конкретизацію якісної пропозиції продукції організації до її споживачів, а також сприяють більш глибокому усвідомленню того, що внутрішні процеси та компетентність співробітників повинні бути взаємопов'язані з цією якісною пропозицією.

Шаблони сприяють розвитку причинно-наслідкового мислення керівників, при якому заохочуються більш інноваційні підходи до здійснення стратегії. На закінчення зазначимо, що ефективною стратегією організації вважається своєчасне урахування як позитивних, так і негативних можливостей для розвитку фірми на цільовому ринку та оцінки можливих наслідків. Мистецтво менеджера полягає в тому, щоб у хорошому положенні організації побачити можливе погане, а з поганої ситуації спробувати отримати максимальну економічну вигоду собі. У цьому випадку визначення професійно розробленої ефективною стратегії розвитку організації є необхідною умовою її ефективною діяльності.

Висновки до розділу 1

Таким чином, розглянуті ключові аспекти теоретичних основ маркетингової стратегії підприємств малого бізнесу. Аналізуючи економічну сутність та різновиди маркетингових стратегій, виявлено, що їх вибір та застосування є важливими факторами успішності для підприємств малого бізнесу. Було розглянуто ключові визначення поняття "стратегія" в цілому.

Детально розглянуті етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії, що надає чітке уявлення про процес впровадження маркетингової стратегії. Крім того, висвітлені фактори, які впливають на формування маркетингової стратегії підприємства малого бізнесу, що визначають його конкурентоспроможність та стійкість у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Підсумовуючи, для ухвалення рішення про найбільш підходящу для компанії маркетингову стратегію необхідно визначити становище та позицію компанії в період аналізу, а також зовнішні умови, які безпосередньо впливають на успішність досягнення стратегічних цілей компанії.

Крім того, розробка маркетингової стратегії передбачає виділення цільового сегменту ринку, проведення достатньої кількості споживчих досліджень та реалізацію ініціатив, спрямованих на донесення інформації до

аудиторії. Отже, в сучасних ринкових умовах найбільша увага приділяється розробці ефективної ринково орієнтованої управлінської та організаційної системи, на основі якої відбувається розподіл управлінських ресурсів компанії.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА - сучасне підприємство в місті Вишгород (15 км від Києва). Підприємство спеціалізується на виробництві private label і завжди готове до сміливих ідей і новинок у виготовленні косметики та побутової хімії.

Репутація ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА підтверджується довірою клієнтів. Підтримує довгострокове взаємовигідне співробітництво з нашими замовниками. Починаючи працювати з однією-двома ВТМ, розширює асортимент продукції, що випускається упродовж наступних періодів.

Імідж компанії ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА безперервно поліпшується завдяки відповідальному підходу до роботи та дотриманню українських і міжнародних стандартів якості.

Виробнича потужність підприємства - гордість ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. Виробничо-технічні можливості заводу дозволяють реалізовувати понад 200 тон різної продукції та понад півтора мільйона одиниць готової продукції в місяць.

Виробничі потужності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА дозволяють випускати понад 1,5 мільйона одиниць продукції. Компанія створює захисну, відновлювальну, зволожувальну, очищувальну косметику, побутову хімію для дому, засоби для догляду за порожниною рота, парфумовані засоби, косметичну продукцію для чоловіків і професійну косметику.

За кожною з наведених категорій виробляє різні види продукції під торговою маркою замовника.

Захисна косметика ділиться на антиоксидантну косметику, детокс-косметику та косметику anti-pollution.

Антиоксидантна косметика має захистити клітини шкіри від вільних радикалів. Вони утворюються в порах через забруднення повітря, УФ-промені та в результаті метаболічних процесів організму. Вільні радикали прискорюють старіння шкіри та провокують шкірні захворювання.

Детокс-косметика виводить зовнішні та внутрішні токсини зі шкіри та міжклітинного простору за допомогою потових та сальних залоз, запускає відновлювальні механізми.

Косметика anti-pollution – це продукція для очищення шкіри від забруднень, вільних радикалів та сонячних променів.

Відновлювальна косметика. Сюди входять засоби для відновлення та ревіталізації волосся; продукти для ліфтингу шкіри обличчя, догляду за зоною декольте та шкірою рук та багато іншого.

Відновлювальна косметика зволожує шкіру, запобігає зневодненню та забезпечує антиоксидантний захист.

Зволожувальна косметика — це косметика, яка притягує вологу та утримує її в шкірі.

Завдяки ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА зволожувальна косметика та засоби для тіла українського виробництва мають попит за кордоном.

Засоби для демакіяжу та очищення — це перший і найважливіший крок у догляді за шкірою. Очищувальна косметика надходить у вивідні протоки сальних та потових залоз, розчиняє їх вміст та сліди макіяжу, полегшує видалення забруднень із поверхні шкіри.

Для успішного косметичного бренду важливо випускати різноманітну продукцію оптом у цій категорії, щоб забезпечити догляд за шкірою навколо очей, обличчям та волоссям.

ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА випускає універсальні засоби для прибирання, а також виготовляє професійні засоби.

Мийні засоби для прибирання — це хімічні засоби, до складу яких входять поверхнево-активні речовини та функціональні добавки. Саме вони забезпечують видалення бруду.

Універсальний засіб — це засіб, який можна використовувати для очищення кількох видів поверхонь, а також для ручного прання.

Професійні засоби — це концентровані хімічні засоби, які використовують для професійного чищення. Їх слід застосовувати лише за протоколом використання.

Догляд за ротовою порожниною необхідний кожній людині для запобігання карієсу і втрати зубів, а також для позбавлення від неприємного запаху з рота.

З зубними проблемами справляються спеціальні компоненти, які входять до складу зубних паст і ополіскувачів для ротової порожнини, роблять зуби здоровими та красивими.

ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА пропонує послуги із виготовлення косметики та побутової хімії, зубних паст й ополіскувачів для порожнини рота, парфумерії та антиперспірантів.

Займаємося фасуванням й пакуванням продукції, маркуванням, сертифікацією, розробкою рецептур.

Проаналізуємо фінансові показники ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020- 2022 роки (таблиця 2.1). Доходи щодо поточної діяльності організації формуються за рахунок виручки від продукції (товарів, робіт, послуг) та інших доходів щодо поточної діяльності.

Виручка від продукції, робіт, послуг – кошти або інше майно у грошах, одержувані чи підлягають отриманню в результаті реалізації продукції, робіт, послуг за цінами та тарифам відповідно до договорів.

Прибуток – це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробничою, комерційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю організації, і є засобом відтворення та головним мотивом здійснення такої діяльності для власників організації в поточному та

перспективному періоді, а також є основною характеристикою ефективності діяльності

Таблиця 2.1 - Фінансові показники ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 (+; -) до	
	2020	2021	2022	2020	2021
	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	37870,1	38986,6	46016	8145,9
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	28812,3	32496,4	31787,7	2975,4	-708,7
Операційні витрати, тис. грн.	7238,4	6425,7	4851,2	-2387,2	-1574,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1900,9	27,9	7501,3	5600,4	7473,4

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані, що наведені в таблиці 2.1, у 2022 році спостерігається зростання доходу від реалізації в порівнянні з 2020 роком на 8145,9 тис. грн., а в порівнянні з 2021 р.- на 7029,4 тис. грн.. Діяльність підприємства є прибутковою.

Фінансову стійкість характеризують такі чинники [9]:

- фінансова забезпеченість діяльності;
- фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування;
- свобода маневру грошовими коштами;
- забезпечення фінансування витрат на розширення та модернізацію виробництва;
- стабільне перевищення прибутку над витратами.

Для аналізу фінансової стійкості візьмемо бухгалтерську звітність (балансу та звіт про фінансові результати) товариства за період з 2020 рік по 2022 рік візьмемо основні оборотні та необоротні засоби ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, а також проведемо аналіз пасиву балансу (табл. 2.2. та табл. 2.3.).

Головна мета організації в умовах економічної нестабільності в Україні - зайняти і утримати стійку конкурентну позицію на ринку. Аналіз складу і структури фінансових ресурсів ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020 -2022 р. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз майна ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020-2022 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
АКТИВ (майно підприємства)							
Нематеріальні активи	13,9	10,9	394,3	-3	383,4	-21,58	3517,43
Основні засоби	767,5	1146,7	1551,8	379,2	405,1	49,41	35,33
Запаси	6164,5	9769,5	15314,8	3605	5545,3	58,48	56,76
Дебіторська заборгованість	5047,8	4051,3	11072,3	-996,5	7021	-19,74	173,30
інша поточна дебіторська заборгованість	322	1899,2	13190	1577,2	11290,8	489,81	4,50
Грошові кошти	157,9	236,2	800	78,3	563,8	49,59	238,70
Інші активи	32,1	27,6	712,9	-685,3	685,3	-14,02	2482,97
Баланс	12505,7	17141,4	43036,1	-	25894,7	37,07	151,07
ПАСИВ (фінансові ресурси)							
Статутний капітал	849,9	19000	19000	18150,1	0	2135,56	0,00
Нерозподілений прибуток	2682,7	4583,6	4611,5	1900,9	27,9	70,86	0,61
Всього за розділом 3	3532,6	23583,6	23611,5	20051	27,9	567,60	0,12
Довгострокові позики	6412	9654,7	252,2	3242,7	-9402,5	50,57	-97,39
Інші поточні зобов'язання	526,4	576,3	33783,8	49,9	33207,5	9,48	5762,19
Всього за розділом 5	6938,4	10231	34036	3292,6	23805	47,45	232,68
Баланс	12505,7	17141,4	43036,1	-25894,7	25894,7	37,07	151,07

Джерело: розраховано автором

Вартість майна підприємства у 2022 р. збільшилася на 25894,8 тис. грн., або на 151,7 %. Спостерігається стабільний стан основних засобів та суттєве

збільшення найбільш ліквідних активів - грошових коштів на 237,8 % порівняно з попереднім періодом. В цілому дані аналітичного балансу ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2022 р свідчать про оптимістичну перспективу розвитку.

Пасиви ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА протягом 2020-2022 рр. представлені більшою величиною власного капіталу, величина якого збільшується у 2020 році. Проведено аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020-2022 рр. в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка власних фінансових ресурсів ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020 – 2022 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Статутний капітал	849,9	19000	19000	18150,1	0	2135,56	0,00
Нерозподілений прибуток	2682,7	4583,6	4611,5	1900,9	27,9	70,86	0,61
Всього за розділомЗ	3532,6	23583,6	23611,5	20051	27,9	567,60	0,12

Джерело: розраховано автором

Таким чином, аналіз динаміки фінансових ресурсів за 2020-2022 рр. дає можливість зробити висновки про те, що власний капітал бере участь у господарському обороті. Позитивним фактором є зростання нерозподіленого прибутку в 2022 на 27,9 тис грн. або 0,61 %.

Аналіз структури позикових фінансових ресурсів представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз структури позикових фінансових ресурсів ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, в %

Показники	Період, роки			Питома вага за роками		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Довгострокові позики	6412	9654,7	252,2	92,4	139,1	3,6
Інші поточні зобов'язання	526,4	576,3	33783,8	7,6	5,6	99,3
Всього	6938,4	10231	34036	100	100	100

Джерело: розраховано автором

Протягом всього аналізованого періоду домінуючою статтею в пасиві балансу, є інші поточні зобов'язання, це свідчить про те, що велика частина майна ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА фінансується за рахунок позикових коштів.

Розрахуємо показники рентабельності діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА в таблиці 2.5.

Економічна ефективність - характеризує рентабельність витрат на кожен гривню чистого прибутку

Рентабельність продажів - характеризує рівень чистого прибутку до виручки

Норма прибутку - характеризує рівень чистого прибутку до виручки

Рентабельність власного капіталу - характеризує ефективність використання власного капіталу

Рентабельність активів – характеризує ефективність використання активів

Таблиця 2.5 Оцінка рентабельності господарської діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА за 2020-2022 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку						Фінансові коефіцієнти		
	Числівник, тис. грн			Знаменник, тис. грн			2020	2021	2022
	2020	2021	2022	2020	2021	2022			
Загальна рентабельність звітного періоду	Прибуток до оподаткування			Виручка від реалізації			6,14	0,09	19,90
	2326,9	34	9155,1	37870,1	38986,6	46016			
Рентабельність витрат	Прибуток до оподаткування			Собівартість продукції			8,08	0,10	28,80
	2326,9	34	9155,1	28812,3	32496,4	31787,7			
Норма прибутку	Чистий прибуток			Виручка від реалізації			5,02	0,07	16,30
	1900,9	27,9	7501,3	37870,1	38986,6	46016			

Джерело: розраховано автором

Загальна рентабельність звітного періоду за 2021-2022 рік зросла, рентабельність витрат також має тенденцію до зростання. Норма прибутку також зросла. Розрахунки, представлені в таблиці 2.5, виявили, що діяльність підприємства є прибутковою та рентабельною протягом 2021-2022 року.

2.2. Стратегічний аналіз середовища підприємства

Для отримання необхідної інформації, щоб сформувані системи стратегічного маркетингу, необхідно провести стратегічний аналіз, що передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою інструментів SWOT, PEST-аналізу та аналізу п'яти сил Портера.

У сучасних умовах ринку, економічні фактори стають вирішальними для компаній у косметичній галузі, при цьому їх негативний вплив на розвиток галузі підкреслюється.

Соціальні чинники, враховуючи тривалість прогнозованих військових дій та їх наслідки, призводитимуть до негативних наслідків, але грамотні стратегічні дії можуть сприяти пом'якшенню цього впливу.

Щодо групи технологічних факторів, аналіз галузі свідчить, що в косметичній галузі наразі встановлюється традиційна модель бізнесу, не вдаються до активних інноваційних впроваджень чи цифрових трансформацій. Це можна розглядати як конкурентну перевагу.

Аналіз зовнішнього середовища вказує, що в умовах великих зовнішньоекономічних та фінансових ризиків цільовий ринок косметичної продукції все ще має потенціал для розвитку. Однак будь-які стратегічні рішення повинні бути обґрунтовані аналітикою та економічно обґрунтовані.

Далі з допомогою моделі п'яти сил Портера ми можемо розглянути конкуренцію на ринку – таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - 5 сил Портера для косметичної галузі

Сила	Опис	Вплив
Загроза вторгнення нових гравців	Загроза вторгнення нових учасників в галузь визначається високими бар'єрами для входу. Ці бар'єри включають в себе сильну репутацію та багаторічний досвід роботи лідерів ринку, значні початкові інвестиції для старту та розвитку бізнесу, великі постійні витрати та обмежений доступ до прямих продажів, що вважається пріоритетним каналом в галузі для впровадження продукції. Ускладнюючими факторами для нових компаній є також існування додаткових резервів у діючих компаній, таких як невикористані виробничі потужності або стратегічні партнерські взаємини з постачальниками.	Слабкий

Продовження таблиці 2.7

Ринкова влада покупців	Зміна структури попиту в галузі визначається зростанням добробуту цільової аудиторії та змінами у свідомості клієнтів, які прагнуть споживати високоякісні та здорові продукти. Внаслідок цього спостерігається збільшення попиту на більш дорогі товари, до яких висуваються вищі вимоги з боку споживачів. Це призводить до зростання виробничих витрат для виробників та, відповідно, до зменшення прибутку підприємств.	Сильний
Ринкова влада постачальників	Постійне зростання цін на сировину зумовлює збільшення виробничих витрат і зниження прибутку компаній-виробників.	Середній
Поява товарів-замінників	Для вітчизняних компаній-виробників найбільшою загрозою є різні групи та холдинги, які продають альтернативні товари в цій галузі та не мають мети отримання високої прибутковості на цьому ринку, оскільки для них пріоритетніші та прибутковіші інші напрями бізнесу.	Слабкий
Внутрішньогалузева конкуренція	У галузі спостерігається обмежена кількість конкуруючих компаній, обсяги продажів яких відрізняються незначно. Це пояснюється, насамперед, значними бар'єрами для виходу з галузі, що змушують учасників ринку залишатися, навіть при невисокій рентабельності бізнесу. Такі умови призводять до перевищення виробничих потужностей у галузі.	середній

Джерело: складено автором

Ринок косметичних виробів в Україні перебуває на стадії становлення і в цілому представлений лише кількома компаніями, найбільшим гравцем є ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Важливо відзначити, що локальний ринок є вузьким, а провідні учасники здійснюють свою діяльність протягом багатьох років. На ринку склалася

сумлінна конкурентна обстановка, що ускладнює вступ новим гравцям, оскільки існуючі компанії можуть утворювати стратегічні альянси.

Взаємодія з численними постачальниками має довгостроковий характер, що сприяє ефективному реалізації продукції.

Був проведений SWOT-аналіз на етапі поетапного вивчення, з метою уточнення всіх факторів та обставин, які можуть мати потенційно позитивний чи негативний вплив на діяльність компанії. (див.табл.2.8)

Таблиця 2.8 - SWOT – аналіз ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

<p>S (сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції і потужна матеріально-технічна база; - Досвідчений керівник у сфері косметики; - Надійні постачальники та довгострокова співпраця з ними; - Ефективна організація виробництва, що призводить до нижчої собівартості продукції порівняно із регіональними конкурентами на 3%. 	<p>W (слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ігнорування сучасних методів управління та стратегічного підходу; - Низька частота впровадження інновацій; - Дефіцит кваліфікованого персоналу на ринку праці; - Необхідність налагодження гарантованого збуту. - Нестабільне фінансове становище
<p>О (можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Застосування новітніх досягнень науки для підвищення ефективності виробництва; - Доступність кредитування; - Розвиток транспортної інфраструктури; - Укладання контрактів із новими постачальниками сировини; - Залучення інвестицій для придбання більш ефективної техніки. 	<p>Т (загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Скорочення пропозиції на ринку робочої сили та нестача фахівців із середньою освітою. - Зниження попиту на косметичну продукцію через падіння споживчих доходів через війну; - Нестабільна політична та економічна ситуація в країні; - Високий рівень інфляції; - Зростання конкуренції у галузі; - Зростання цін на основні сировинні матеріали (ПММ) та зростання заробітної плати (ЗПЛ)

SWOT-аналіз підкреслив як сильні, так і слабкі сторони компанії, визначивши ключові стратегічні напрямки для розвитку.

Ось деякі з них:

- Модернізація виробництва за допомогою сучасних технологій. Важливо розробити довгостроковий план та стратегію інтеграції нових технологій.
- Удосконалення кадрової політики. Реалізація цієї стратегії може призвести до покращення робочого середовища та збільшення рівня задоволення персоналу.
- Інноваційний розвиток. Це може забезпечити конкурентні переваги та ринкову домінантність. Важливо створити систему для стимулювання та впровадження інновацій.
- Поширення наукового підходу у діяльності. Співпраця з науковими установами та вивчення нових наукових тенденцій може бути ключовим для досягнення цього напрямку.
- Розвиток маркетингової діяльності. Створення ефективної стратегії маркетингу, реклама та співпраця з партнерами можуть допомогти залучати нових клієнтів і розширювати аудиторію.

Ці стратегічні напрями вимагають уважного планування та систематичної реалізації, але вони можуть призвести до стійкого розвитку та конкурентної переваги компанії.

2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Можна визначити поточну стратегію компанії як обмежене зростання (таблиця 2.9), однак, на практиці корективи в процесі реалізації стратегії не здійснюються, що є важливою умовою ефективної реалізації цієї стратегії. Інакше це породжує додаткові ризики.

Свого часу компанія була першопрохідником ринку, проте на даному етапі дана стратегія не застосовна, і необхідно розглядати стратегічні альтернативи, наприклад, стратегія інновацій або стратегія освоєння нових сегментів, оскільки, як зазначалося, компанія має незадіяні резерви.

Серед каналів просування застосовуються виключно традиційні. Єдиний канал, який можна віднести до онлайн-просування – наявність власного веб-сайту, який має скоріше інформаційний характер.

Таблиця 2.9 - Стратегія розвитку ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА у матриці ADL

		Рівень зрілості галузі, ринку, сегменту			
		Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
Конкурентна позиція компанії в галузі	Домінуюча				
	Сильна				
	Сприятлива				
	Нестійка				
	Слабка				

Джерело: складено автором

При цьому, завдання пошуку потенційних клієнтів не поставлено перед будь-яким конкретним співробітником, клієнтська база не розширюється в останні кілька років.

Крім того, після реорганізації компанія втратила кілька великих клієнтів. В основному нові зовнішні комунікації формуються завдяки репутації компанії.

Як найважливіші стратегічні орієнтири компанії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА визначено:

- 1) Зростання рівня конкурентоспроможності;
- 2) Збільшення ефективності праці шляхом інвестування в нові технології та обладнання;

3) Відкриття нових бізнес – ліній, які працюють на передовому устаткуванні та відповідають сучасним вимогам до рівня якості.

4) Збільшення обсягів виробництва на 5% щорічно.

5) Пошук та вихід на нові ринки збуту.

Отже, в результаті проведеного аналізу можна визначити перспективи розвитку ринку навіть у поточних умовах економічної кризи. Фінансові резерви власників бізнесу надають компанії можливість здійснювати інвестиції у розвиток, що є ключовим чинником стабілізації в умовах сучасного функціонування. Однак важливим стратегічним напрямком є вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Аналізуючи ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, можна побудувати модель McKinsey 7S в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Модель McKinsey 7S

Елемент 7S	Опис елемента	Протириччя
Стратегія	Поступовий охват ринку поточним асортиментом	Так
Структура	Бюрократична машина	Ні
Система управління	Система обробки замовлень і роботи з клієнтами, контроль роботи відділів, управління персоналом	Так
Сума навичок	Навички, пов'язані з продажем товарів, добре виражені в компанії. Не вистачає управлінських і аналітичних навичок	Так
Склад працівників	Значна кількість працівників і складні системи їх мотивації	Ні
Стиль взаємовідносин	Демократичний, частково хаотичний стиль управління	Так
Система цінностей	Ентузіазм і високий професіоналізм	Так

Розглядаючи різні альтернативи, можна зробити висновок, що найкращим чином співвідноситься з нашим підприємством тільки два елементи мікросередовища. Цими елементами є бюрократична структура (яка

допомагає вибудувати систему підпорядкування та відповідальності) і склад працівників (який дозволяє досягати поставлених цілей на високому рівні).

Але інші п'ять елементів мікросередовища підприємства, суперечать один одному. Крім того, в компанії відсутня система стратегічного планування і система збору та аналізу інформації.

Дані системи є важливими для збереження поточної позиції на ринку та координації дій у всьому бізнесі. Після аналізу виявлено, що стратегія ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА не є ефективною. На даний момент найкращою стратегією зростання є впровадження нових продуктів і географічна експансія. Стиль управління - нова проблема компанії, керівництво підтримує демократичний стиль управління, що заважає зростанню ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. Управлінські навички повинні бути негайно впроваджені в систему підприємства. Проведено SNW - аналіз в таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - SNW - аналіз для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Ключові параметри X в діяльності підприємства	S	N	W
Навчання персоналу			X
Умови праці		X	
Мотивація і стимулювання персоналу		X	
Плинність кадрів	X		
Кваліфікація персоналу		X	
Оцінка якості роботи персоналу			X
Соціальний пакет		X	
організація планування			X
Рівень технічної оснащеності		X	
Інформаційне забезпечення			X
Якість продукції, що випускається		X	
Організація маркетингу на підприємстві			X
виробничі площі	X		
Організаційна структура підприємства			X
Стан охорони праці	X		
Дилерська мережа		X	
Об'єми виробництва	X		
Асортимент продукції, що випускається	X		
Чисельність персоналу		X	
Заробітна плата		X	
Імідж (ділова репутація) підприємства	X		

Продовження таблиці 2.11

Психологічний клімат в колективі	X		
Фінансова стійкість підприємства	X		
територіальне розташування	X		
Цінова політика		X	
обсяги продажів		X	
Терміни виконання замовлень		X	
Залежність від постачальників			X
Орієнтація на споживача		X	
Стратегія розвитку підприємства			X

Найбільше значення визначено в поле «Сильні сторони і можливості», отже, основна мета управління полягає в розвитку кадрового потенціалу ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для ефективного росту та максимального використання свого трудового потенціалу і сприянню досягненню цілей підприємства. N - нейтральний вплив, S - сильний.

Профіль конкурентних переваг представлений в таблиці 2.12

Таблиця 2.12 - Профіль конкурентних переваг (зовнішнього середовища)

Характеристики	Коеф. знач., %	Гірше/Краще					Сумарна оцінка	Ступінь пріоритетності
		Конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Ціна товарів	30						-60	Перша
Дотримання терміну постачання	20						+40	
Якість сировини	25						+50	
Система збуту	10						-20	Друга
Менеджмент	15						-30	Третя
Всього	100						-20	

Як випливає з таблиці, організація поступається конкурентам 20 балів.

Вона гірше конкурентів щодо ціни товару, менеджменту і системи збуту. Таким чином, виявляються недоліки організації, яким слід приділити увагу при розробці стратегії для забезпечення її конкурентоспроможності. На підставі даного аналізу можна зробити висновок, що в умовах економіки відбулася трансформація ринку. Даному явищу сприяв курс долара США, скорочення купівельної спроможності населення

Висновки до розділу 2

Детально розглянуто стратегічний стан ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА з метою виявлення передумов для подальшої розробки маркетингової стратегії. Загальна характеристика підприємства дозволила отримати чітке уявлення про його функціонування та специфіку діяльності. Стратегічний аналіз середовища підприємства розкриває вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегічну позицію компанії. Це надає базовий контекст для подальшого розуміння можливостей та загроз, з якими стикається підприємство. Особливий акцент робиться на аналізі маркетингової стратегії компанії, що визначає її підходи до ринкового позиціонування та взаємодії з клієнтами. Це важливий етап у визначенні ефективних напрямків подальшого розвитку підприємства.

Було визначено найважливіші стратегічні орієнтири компанії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, такі як: «Зростання рівня конкурентоспроможності», «Підвищення продуктивності праці за рахунок придбання нових технологій та обладнання»

Проведено аналіз через побудову матриці McKinsey, що дало визначити основні напрями розвитку маркетингової стратегії «Модернізація виробництва», «Диверсифікація бізнесу» та «Вдосконалення ринку»

Результати даного розділу будуть слугувати основою для наступного етапу дослідження та розробки рекомендацій щодо маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА»

3.1 Визначення основних напрямів маркетингової стратегії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Основні цілі структуровані за напрямками, на вершині дерева розташована глобальна корпоративна мета – Рис. 3.1. Зазначимо, що для здійснення стратегії диверсифікації бізнесу компанія має відповідні резерви, зокрема обладнання.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Сформулюємо генеральну мету підприємства і функціональні цілі за напрямками, представленим нині у організаційній структурі підприємства – таблиця 3.1.

Генеральною метою компанії є зосередження зусиль на зміцненні становища компанії у галузі та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 - Функціональні цілі ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Функціональний напрямок	Формулювання
Виробничий	Виробництво обсягу продукції, необхідного для задоволення поточного попиту на продукцію компанії, з підтримкою високої якості продукції та дотриманням стандартів виробництва.
Фінансовий	Досягнення запланованих фінансових показників та підвищення ефективності економічної діяльності компанії шляхом забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх ефективного використання з метою зростання капіталізації компанії.
Маркетинговий	Підтримка та збільшення частки компанії на ринку шляхом застосування традиційних та сучасних способів просування бренду компанії.

Джерело: складено автором

Таким чином, було проаналізовано поточну маркетингову діяльність компанії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. За результатами аналізу було встановлено особливості реалізації стратегічного управління у компанії та виявлено ключові елементи. Варто зазначити, що компанія сформувала базові елементи системи стратегічного маркетингу, які вимагали уточнення і вдосконалення. При цьому, як таких, маркетингових заходів, що проводяться на постійній основі (за винятком збутового напрямку) виявлено не було, а як було встановлено раніше, це суттєво знижує ефективність функціонування всієї структури управління та компанії загалом.

Організація діяльності відділу маркетингу, що функціонує нарівні з іншими підрозділами підприємства, є найсерйознішим підходом до просування продукції та послуг. Основна маркетингова діяльність на підприємстві полягає в організації роботи служби, що займається розробкою

комплексної маркетингової стратегії, що стимулює реалізацію продукції та послуг, та здійсненням контролю на всіх етапах здійснення цього плану.

Розроблено програму стратегічних заходів, спрямовану на розвиток напрямів, визначених раніше за результатами комплексного аналізу. Реалізація розробленої програми дозволить досягти стратегічної стійкості розвитку ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА та мінімізувати ризики подальшої інвестиційної діяльності, у тому числі інвестицій у формування системи стратегічного маркетингу.

Дана програма також служить системою підготовчих заходів, для забезпечення подальшої ефективної діяльності маркетингової підсистеми, оскільки розроблена з урахуванням дерева цілей.

Таблиця 3.2 - Стратегічна програма розвитку ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Мета	Програма	Проект
Зниження витрат	Зниження собівартості продукції	«Зниження витрат»
	Зниження витрат на енергопостачання шляхом впровадження енергозберігаючих компонентів	
	Зниження витрат на брак	«Менеджмент якості»
Інноваційний розвиток	Придбання нового обладнання та вдосконалення виробничих технологій	«Модернізація виробництва»
	Впровадження автоматизованих систем керування - ERP, CRM	
	Розширення виробництва з допомогою інноваційних типів продукції	

Продовження табл. 3.2

Підвищення ефективності бізнесу	Домогтися зростання вартості активів	«Стабільність і незалежність»
	Зберегти рівень фінансової міцності	
	Збільшення рентабельності на 0,5% щорічно.	
	Наймання висококваліфікованих кадрів на нові позиції	«Управління розвитком персоналу»
	перекваліфікація персоналу	
Підвищення продуктивності праці працівників	«Служба безпеки»	
Забезпечення економічної безпеки та захист комерційних таємниць		
Маркетинг	Збільшення частки ринку протягом 3-5 років на 5%.	«Захват ринка»
	Збільшити обсяги продажів на 10% протягом 3-5 років.	
	Розширення бази клієнтів	«Лояльність»
	Підвищення лояльності та задоволеності споживачів	

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу було сформовано рекомендації, актуальні для галузі косметичних виробів.

Підсумовуючи, запропоновано поетапне формування системи стратегічного маркетингу, де першим чи підготовчим етапом є реалізація програми розвитку, спрямованої на вдосконалення існуючих підсистем системи стратегічного маркетингу – фінансової та виробничої та формування

відділу для маркетингової підсистеми (формується на другому етапі) та інформаційної.

Кризові часи, які українська економіка зазнає вже не перший рік, поряд з виживанням стали періодом великих можливостей. В умовах жорсткої боротьби за споживача амбітні та перспективні компанії вийшли на перший план, залишивши в тіні тих, хто не готовий змінюватися згідно вимогам сучасності. Конкуренція сьогодні є високою. Забезпечити стабільний прибуток можна лише при створенні грамотної та прогресивної системи управління продажами.

Ефективний збут будь-якого підприємства безпосередньо залежить від зацікавленості торгового персоналу, який відповідає за пошук нових покупців, управління існуючими клієнтами, аналіз потреб споживачів тощо.

Одного професіоналізму співробітників відділу збуту недостатньо – потрібен правильно збудований механізм. Важливу роль в цьому процесі відіграє мотивація персоналу, взаємодія з цільовими клієнтами, стратегічне планування та повна автоматизація процесів, зокрема використання CRM-систем.

Професіоналізм та комплексний підхід співробітників відділу збуту є ключовими елементами успішної роботи цього важливого підрозділу підприємства.

У ході проведеного аналізу управління маркетингом у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА було виявлено такі (основні, з погляду) недоліки, і заходи, запропоновані для їх усунення (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Недоліки служби маркетингу у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА та заходи щодо їх усунення

Недоліки управління продажами	Заходи щодо вдосконалення продажів
1. Неєфективне планування продажів: Планування обсягів продажів у компанії має низьку ефективність через недостатнє врахування різноманітних факторів, які можуть позитивно впливати на обсяги продажів, а також не враховує якість та інтереси торгового персоналу.	1.Розробити та впровадити планування продажів з урахуванням мотиваційної схеми від конкретних досягнень торгового персоналу.
2. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення: Відсутність інструментів, що дозволяють розбудовувати взаємовідносини з ключовими покупцями, обмежує можливості компанії.	2. Використання CRM-системи
3. Відсутність ефективної матеріальної мотивації: В компанії відсутня ефективна система матеріальної мотивації для менеджерів зі збуту та маркетологів.	3. Розробка та впровадження системи матеріальної мотивації для менеджерів із продажу та маркетологів

Джерело: складено автором

Запропоновані у таблиці 3.3 заходи мають здійснюватися у межах розробленої загальної політики організації у сфері управління маркетингом косметичної продукції.

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих заходів.

Створити та впровадити стратегію продажів, яка враховує мотиваційну систему, орієнтовану на конкретні досягнення торгового персоналу

Планування продажів це один із елементів у ланцюзі загальної стратегії розвитку будь-якої сучасної, торгової організації.

Робити планування тільки на основі результатів минулих періодів та доходів, найпростіший, але дуже хибний метод. Це призводить до «типової ситуації», коли плани ніби й існують, та їх виконання і навіть перевиконання вимагає від менеджерів будь-яких додаткових зусиль. Звичайно, аналіз попередніх періодів дуже важливий і допомагає виявити сезонність, але це лише один із кроків у плануванні продажів.

У таблиці 3.3 коротко відображено реальну ситуацію з плануванням продажів у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, і те, яким має бути ефективне планування, націлене як зростання продажів і доходів підприємства, і зацікавленість торгового персоналу.

Таблиця 3.4 - Планування продажів у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА (реальне та пропоноване)

Існуюче (реальне) планування	Пропоноване
1. У керівників та менеджерів з продажу різне розуміння «правильних планів».	1. План «знизу» має бути розкладений за всіма перерізами.
2. Плани систематично не виконуються чи систематично перевиконуються.	2. Попадання в план лежить в інтервалі від 85-105% плану. Перевиконання плану лежить в інтервалі 105-120%
3. Гарантовані продажі, що не потребують зусиль продавця, включені до планів.	3. Кожен продавець має індивідуальний план.

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 3.4, можна сказати, що існуюче планування продажів у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА має суттєві недоліки, які, негативно впливають на обсяги реалізації та активність менеджерів із продажу.

Уникнути ситуації «розмитих» прогнозів можна буде з допомогою наступного підходу, поданого у таблиці 3.5.

Отже, при такій прозорій системі очікувані показники розвитку обороту клієнтських груп (прогноз продажу, план розвитку клієнтів) стають очевидними та передбачуваними.

Грамотне, всебічно розроблене та продумане планування продажів впливає на найважливіші показники роботи ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА (таблиця 3.6).

Повний цикл впровадження змін завершиться приблизно через 3 місяці. Проте, вже через 1-1,5 місяці можна очікувати перші позитивні результати, пов'язані з реорганізацією процесу продажів у компанії та збільшення обсягів продажів.

Таблиця 3.5 - Параметри організації пропонованої системи планування продаж для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

	Параметр планування	Як працює
1.	Матриця потенціалу клієнтів, відома як ABCD-угруповання. Цей підхід призначений для формування списку клієнтів у відділі, що входять до категорії "Потенціал". Шляхом до продажу цим клієнтам можна швидко підняти рівень продажів. Основна ідея полягає в виділенні цих клієнтів для індивідуального контролю.	Усі клієнти класифікуються за двома основними критеріями: загальним обсягом товарообігу та рентабельністю (або часткою наших товарів у загальному обороті клієнта). Цей підхід відрізняється від звичайного ABC-аналізу тим, що дозволяє ідентифікувати великих клієнтів, які роблять невеликі закупівлі за принципом залишкового обсягу. Це може бути використано для "витіснення" постачальників, що конкурують з нашої компанією.
2.	Технологічність продажів. Впровадження технологічних покращень у процесі продажів призводить до ефективного зменшення часу обробки замовлень від кожного клієнта, покращується якість проведення клієнтів через етап "дожиму" до здійснення замовлення та збільшується загальна кількість здійснених замовлень.	Для оцінки продуктивності та якості роботи менеджера з клієнтами використовується CRM-система. У випадку її відсутності можна використовувати звіт "Воронка продажу", який вказує на кількість клієнтів на кожній стадії угоди для кожного менеджера. Наприклад: "Теплі клієнти": уточнено потребу, розроблені плани розвитку, відправлена специфікація та розрахунок вартості замовлення. "Вірогідні клієнти": узгоджено умови компанії, необхідно "дотиснути" до замовлення. "Гарячі клієнти": узгоджено обсяг замовлення, суму, визначено дату відвантаження. Етап "дожиму" може бути критичним для багатьох клієнтів у розробці, і для цього слід додати додатковий коефіцієнт "кількості" клієнтів до системи мотивації менеджера.
3.	Система асортиментної картки слугує для визначення "зустрічного попиту ринку" або потреб клієнтів. Вона сприяє оптимізації асортименту компанії, забезпечуючи його регулярну ротацію, та сприяє додатковому продажу через надання затребуваних послуг або товарних груп.	Для кожного клієнта формується асортиментна матриця, яка не лише відображає, з якими категоріями товарів працює клієнт, але передусім вказує загальну "ємність" клієнта. Це означає, які види товарів клієнт вибирає у інших постачальників або конкурентів компанії. Також відзначається, якими товарами або послугами можна замінити конкурентів. Ця стратегія товаро заміщення стає основою для політики компанії в цьому напрямі.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6 - Взаємодія плану продажу з основними показниками діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Вплив бюджету з продажу інших бюджетів	Як впливає (що визначає)
Бюджет доходів	З якою націнкою буде реалізовано товар. Який обсяг виручки буде за запланований період. Який сукупний валовий прибуток отримає компанія.
Система мотивації персоналу	Розмір виплат винагороди торговому персоналу. Структура винагороди – постійна та змінна складова, індивідуальна та колективна премія тощо. Цільові показники, КРІ
Виробнича діяльність (план виробництва)	Який обсяг запасів необхідно містити для виконання Плану. Скільки та яких товарів чи послуг буде реалізовано. План-графік поставок СМЯ та готової продукції від постачальників.
Логістичні операції - організація роботи складу та транспорту	Який необхідний обсяг зберігання запасів, комплектуючих та готової продукції. Як розподіляться обсяги реалізації між каналами продажу (ОПТ, роздріб, регіони, мережі). Якими партіями та яким видом транспорту здійснюватиметься відвантаження.
Маркетинговий план	Який бюджет на підтримку продажу потрібно виділити. Які програми потрібно проводити. Як побудувати рекламні комунікації.
Фінансовий план	Потреба робочому капіталі (оборотних коштах). Яким буде розмір дебіторської заборгованості? Оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості. Бюджет руху коштів, ОПУ, фінансовий результат тощо.

Джерело: складено автором

2. Впровадження CRM-системи, спрямованої на клієнтоорієнтовані взаємини служби маркетингу із ключовими клієнтами.

Мета діяльності будь-якої компанії зрештою – отримання прибутку. Якщо раніше це можна було досягти, представляючи на ринок конкурентоздатну продукцію, то зараз клієнту, крім високої якості товару, що купується, або послуги, потрібна і висока якість обслуговування. І тут на перший план виходить стратегія клієнтоорієнтованості компанії, а одним із ключових етапів стає впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management).

Діюча система управління маркетингом у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА повинна обов'язково включати програму як із залучення клієнтів, так і програму з їхнього утримання, що на сьогодні є однією з актуальних проблем багатьох українських компаній.

У тому випадку, якщо у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА будуть встановлені взаємини з клієнтами, ґрунтуючись на аналітичному підході до кожної з груп покупців і враховані їхні особливості, існує велика ймовірність, що організація зможе не лише забезпечити притік нових клієнтів, а й значно зменшити відтік чинних.

Дуже важливо розробити програму лояльності клієнтів, основними стратегічними цілями якої має бути:

- залучення нових клієнтів;
- збільшення витрат існуючих клієнтів (частки потенціалу);
- зменшення рівня відтоку клієнтів;
- збільшення вибору покупців у бік дорожчої продукції.

Для забезпечення ефективності запропонованої стратегії необхідне ведення та сегментування бази даних клієнтів ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. Формування клієнтської бази дозволяє маркетологам вести облік клієнтів, вивчати їх вибір продукції та контролювати обсяги продажів.

Застосування сегментування бази даних клієнтів, в свою чергу, надає можливість класифікувати клієнтів за їхніми індивідуальними перевагами та характеристиками. Дана сегментація споживачів відбувається задля досягнення економічних цілей ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА.

Впровадивши комп'ютеризовану систему бази даних клієнтів, ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА зможе сформувати повноцінну програму лояльності клієнтів, що суттєво підвищить ефективність управління продажами в організації.

CRM-система (система взаємовідносини з клієнтами) є комп'ютерною програмою з веденням клієнтської бази, спрямовану на вибудовування довгострокових відносин із клієнтами.

Основною метою CRM-системи є збільшення кількості лояльних клієнтів та створення індивідуального регламенту роботи з кожним клієнтом окремо.

Функціями CRM-системи у діяльності організації виступають:

- збирання інформації про клієнта;
- управління зв'язком із клієнтами;
- збирання та зберігання інформації про партнерів;
- прогнозування продажів;
- аналіз продажу;
- розробка стандартів обслуговування клієнтів;
- зберігання інформації про попередні покупки клієнта та про його переваги;
- оновлення інформації про ціни, рекламні заходи, результати досліджень та інформацію про конкурентів.

У таблиці 3.7 наочно подано порівняння діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА до впровадження CRM-системи та після її впровадження.

Таблиця 3.7 - Порівняння діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА до впровадження CRM-системи та після її впровадження

Без системи CRM	З CRM-системою
Менеджери з продажу ведуть записи про клієнтів індивідуально, у записниках чи файлах Excel. Листування з клієнтами електронною поштою, яке зберігається лише у поштової скриньці продавця, недоступне керівництву. Важливі листи можуть зникнути або видалятися, неможливо відновити історію роботи з клієнтом; немає контролю за продавцем	Всі дані про клієнтів і угоди зберігаються в одній захищеній базі даних з доступом, що розділяється: співробітники мають доступ до інформації відповідно до своєї ролі та повноважень. Зменшується ймовірність спотворення та фальсифікації даних про угоду
При звільненні менеджери забирають покупців із собою, не залишаючи докладної інформації про клієнта та його особливості	Підприємство не втрачає споживача при звільненні менеджера – вся інформація про клієнта та угоди зберігається
Менеджери нерідко забувають передзвонити клієнту або надіслати необхідну інформацію, не борються за кожну угоду, а вибирають ті, хто приносить велику вигоду саме їм, а не компанії. Помилки в роботі виправдовують велике завантаження	З'являється можливість автоматизувати рутинні операції: телефонні переговори з клієнтом, розсилку факсів та електронних листів, роздруківку наклейок на листи тощо. Система допомагає дотримуватись регламенту роботи з клієнтами

Продовження табл. 3.7

<p>Керівництво компанії залежить від продавців, не може будувати прогнози, не володіє інформацією про причини зростання та падіння рівня продажів. За відсутності менеджера на робочому місці (відрадження, хвороба, відпустка) отримати інформацію про клієнта та угоди з ним неможливо, і угоди зриваються</p>	<p>Система дозволяє враховувати індивідуальні особливості, переваги клієнта, його значущість для компанії. Чітко видно, як здійснювалася угода (за етапами). Кожен клієнт взаємодіє з менеджером, який несе персональну відповідальність за результати продажів, водночас керівництво будь-якої хвилини може ознайомитися зі станом справ.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором

Існуюча система матеріального стимулювання працівників ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА перестала бути достатньо ефективною, тобто вона не достатньо стимулює торговий персонал та маркетологів на результативність роботи, сприяє підвищенню ефективності праці. Таким чином, система мотивації аналізованого підприємства потребує доопрацювання та вдосконалення, тому що не відповідає сучасним уявленням зацікавленості працівника у підвищенні як фінансового результату підприємства, так і власного рівня доходу.

У ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА для торгових агентів та маркетологів заробітна плата складається з окладу та відсотка від власних продажів, для регіональних менеджерів зі збуту лише відсоток від власних продажів. Слід зазначити, що дана система мотивації не ефективна через те, що відсотки від продажів мотивують лише на етапі перших продажів, на старті ринку та на чітко визначений термін. Також слід сказати, що коли менеджери отримують лише відсоток з продажу, то заробітна плата співробітників не фіксована і у співробітників цієї компанії немає впевненості в завтрашньому дні, що є однією з головних причин плинності кадрів.

Для усунення існуючих недоліків у системі мотивації маркетингового персоналу в ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА розробимо нову систему мотивування та стимулювання менеджерів з регіональних продажів.

Зазначимо, що заробітна плата, яку виплачують працівникові за результатами його праці, є потужним мотивуючим та стимулюючим фактором. Тому постійне удосконалення цього аспекту має залишатися в центрі уваги керівників аналізованого підприємства. На сьогоднішній день більшість організацій застосовують традиційні методи оплати праці. Проте ті, хто серйозно ставляться до питань підвищення мотивації своїх співробітників, починають впроваджувати прогресивні системи, які повніше враховують участь працівників у спільній праці, такі як оплата за результативністю праці колективу або групи, оплата за ефективність праці і т.д. а також застосування різноманітних пільг, що враховують специфіку праці конкретних працівників.

У системі мотивації та стимулювання праці, що розробляється, заробітна плата персоналу залежатиме від наступних показників:

- залучення нових клієнтів;
- виконання плану з продажу;
- виконання плану з відряджень.

Суть запропонованої системи мотивації та стимулювання персоналу полягає в наступному:

1) Оклад та постійний відсоток:

- 2-3% для менеджерів з продажу. Зазначимо, що розподіл певного постійного відсотка від особистих продажів у такому порядку обумовлений різним оборотом та обсягом продажів.

2) Кожен менеджер з продажу отримує 2% від товарообігу за новими клієнтами за залучення нових клієнтів, 0,2% від загального товарообігу за виконання плану продажів, +0,3% від загального товарообігу за відрядження.

Усі менеджери з продажу та маркетологи у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА також повинні проходити тренінги, що має організувати керівництво із залученням спеціалістів.

Запропонована для маркетингової служби ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА система матеріальної мотивації є найбільш оптимальною та ефективною, оскільки зацікавлює торгового спеціаліста не просто прагнути

до підвищення товарообігу, а й працювати за всіма напрямками, які дозволяють збільшувати цей показник: залучення нових клієнтів, активні відрядження, які дозволяють проаналізувати якість роботи з продукцією ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА кожного покупця (глибина та ширина товарного асортименту, позиціонування продукції у торговій точці, цінова політика, рекламатійна робота тощо). Крім цього, у маркетолога існує фіксована частина оплати праці, яка дозволяє йому нехай і відносно невелику, але все-таки постійну частину заробітної плати.

Створення ефективної системи мотивації для служби маркетингу і продажів представляє собою завдання, яке вимагає деякого зусилля, але є важливим для стимулювання працівників до досягнення особистих та загальних цілей підприємства. Мета полягає в тому, щоб забезпечити працівникам можливості досягнення своїх особистих цілей, співвідносити їх з цілями підприємства та створювати взаємодію між ними. Добре мотивовані співробітники призводять до зростання виручки та прибутку підприємства.

В процесі виконання завдань виявлено необхідність удосконалення маркетингової політики. Для досягнення більшої ефективності в галузі маркетингу необхідно не лише мати кваліфікованого маркетолога, але і використовувати сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів та зменшення трудовитрат. Вибір програмного продукту для вдосконалення була обрана система CRM (Customer Relationship Management). Ця система дозволяє проводити аналітичні дослідження, об'єднуючи інформацію від анкетування покупців та різні види звітності.

Аналіз маркетингової діяльності за допомогою CRM-системи сприяє більш ефективній роботі маркетингової служби, підвищенню рівня продажів та оптимізації процесів взаємодії з покупцями. Система дозволяє зберігати і аналізувати інформацію про клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та аналізувати результати маркетингових досліджень.

Стандартна функціональність будь-якої CRM-системи представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Стандартна функціональність CRM-системи

Джерело: складено автором

Нинішній ринок CRM-систем представлений як вітчизняними, так і зарубіжними технологіями. Всі розробники прагнуть привернути якнайбільше клієнтів, пропонуючи вигідні умови, знижки та розробка додаткових функцій під конкретні потреби підприємства.

Це свідчить про те, що не існує універсальної CRM-системи, що підходить для будь-якого підприємства. Кожна CRM-система повинна бути оптимізована для конкретної організації. У випадку ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА, яке розглядає впровадження такого програмного продукту, важливо визначити основні вимоги до системи та доповнювати їх у майбутньому.

CRM-система формує єдину централізовану базу даних, яка регулярно оновлюється. При виборі системи слід сформулювати основні потреби та вимоги підприємства, а потім, аналізуючи пропозиції ринку, вибрати CRM-систему, що найкраще відповідає потребам організації.

Основні критерії вибору CRM-систем, представлених на ринку інформаційних технологій, представлені на рис.3.3.

Критерії		
функціональність; продуктивність; налаштування;	доступність/ціна; технічні можливості;	технічні можливості; репутація постачальника; простота та зручність у роботі.

Рисунок 3.3 – Основні критерії при виборі CRM-систем

Джерело: складено автором

Для успішної реалізації заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА впровадження CRM-системи дозволить виконувати завдання, наведені на рис 3.4.

Задачі	<ul style="list-style-type: none"> • планування проведення маркетингових кампаній та досліджень, аналіз їх результатів, створення звітів; • аналіз рентабельності маркетингових кампаній і досліджень, що проводяться;
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> • формування єдиної бази даних щодо продуктів, послуг та цін підприємств-конкурентів; • планування, аналіз та контроль продажів;
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз попиту; • формування аналітичних звітів, створення статистичних діаграм.

Джерело: складено автором

Рисунок 3.4 – Основні завдання CRM-системи

Аналізуючи CRM-системи, нами було визначено дві системи, які найбільш підходять для вирішення поставлених завдань (рис. 3.5).

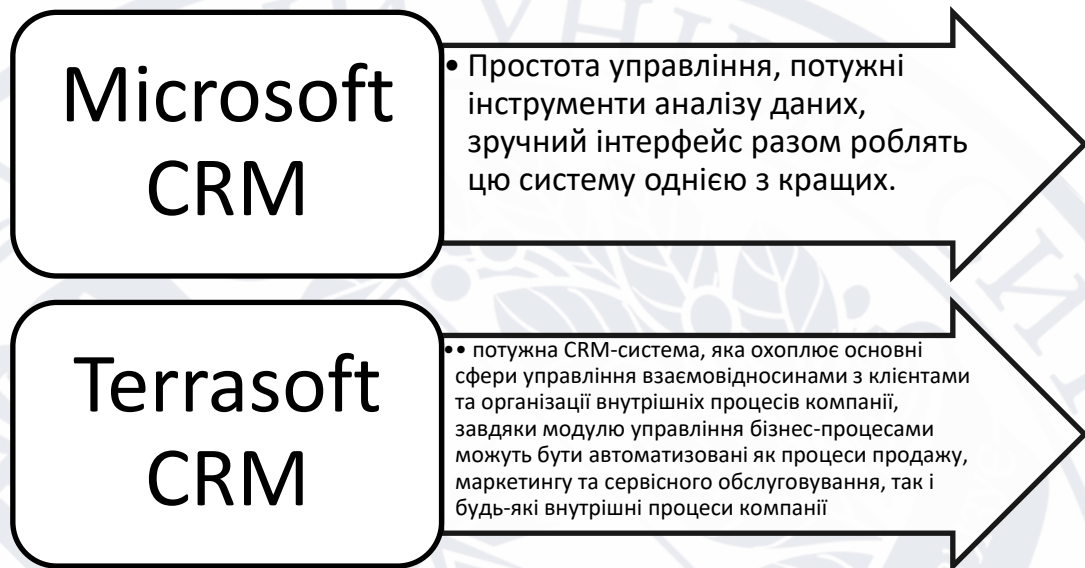


Рисунок 3.5–Порівняльний аналіз CRM-систем

Джерело: складено автором

CRM-система Terrasoft розроблена компанією "Terrasoft", що є найбільшим постачальником комплексних рішень у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами в Україні. На відміну від системи західного розробника, Terrasoft CRM краще враховує специфіку нашого ринку, що значно відрізняється від зарубіжних ринків.

Розробники, що знаходяться національно, можуть легше підтримувати систему відповідно до законодавства та бізнес-процесів, що змінюються, а також враховувати особливості національних підходів до бізнесу. Крім того, Terrasoft CRM пропонується за привабливішою ціною, з вартістю ліцензій у середньому вдвічі нижче, ніж в Microsoft CRM, при цьому надаючи більше можливостей та функціоналу.

Функціональність Terrasoft CRM включає, окрім стандартних CRM-модулів, блоки управління проектами, управління сервісом згідно з бібліотекою ITIL, а також модулі Складу, Операцій і т.д.

Terrasoft CRM буде супроводжувати компанію із зростанням бізнесу та допомагати у впровадженні нових організаційних процесів. Крім того,

функціональність Terrasoft CRM надає клієнту значно більше можливостей. Користувач без знання програмування може легко налаштувати Terrasoft CRM, створюючи запити, звіти в Excel, графіки, підсумкові таблиці тощо. Ці можливості відсутні в MS CRM.

Terrasoft CRM може бути налаштована для роботи з великими масивами даних і підтримує одночасну роботу тисяч користувачів. Відповідні тести доступні для клієнтів, і демо-стенд працює в офісі Terrasoft.

З урахуванням всіх цих факторів, було прийнято рішення вибрати CRM-систему від компанії Terrasoft. Враховуючи досвід більшості впроваджень, тимчасові витрати персоналу на виконання дій, необхідних для роботи з клієнтом, скорочуються на 20-30%. Це дозволить співробітникам обробляти більше клієнтів та збільшувати прибуток за той самий період.

Витрати на використання CRM-системи в ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА відбито у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Витрати на впровадження CRM-системи

Програми, послуги, роботи	Кількість	Ціна	Сума, грн
Terrasoft CRM КОРП	1	16200	16200
Розрахована на багато користувачів ліцензія на 10 робочих місць	1	67350	67350
Додаткова ліцензія на 1 робоче місце	6	7800	46800
Реінжиніринг бізнес-процесів	1	40000	40000
Інтеграція з існуючими даними (1С, Excel та ін.)	1	60000	60000
Тестування та налагодження, налаштування системи	1	38000	38000
Навчання та підтримка	1	70000	70000
Разом:			338350

Джерело: складено автором

Таким чином, на впровадження програмного продукту «CRM» ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА зазнає витрат у розмірі 338350 грн.

3.2. Вплив заходів на зміцнення стратегічного положення підприємства

Terrasoft CRM, підключена до облікової системи, надає можливість детального аналізу співвідношення продажів та закупівель, а також стану складу за товарними позиціями в контексті клієнтських груп та інших параметрів. Цей аналіз охоплює різноманітні аспекти, такі як дії конкурентів, ефективність персоналу та інші фактори, що необхідно враховувати, і що неможливо здійснити в межах лише облікової системи.

CRM-система Terrasoft ефективно вирішує різноманітні завдання, надаючи підприємству можливість отримати довгострокову конкурентну перевагу (рис. 3.6)



Рисунок 3.6 – Конкурентна перевага CRM-система Terrasoft

Джерело: складено автором на основі [47]

Завдяки можливості створення різноманітних звітів у CRM-системі Terrasoft, керівництво підприємства може швидко реагувати на будь-які зміни на ринку та приймати ефективні маркетингові рішення.

Результати впровадження системи Terrasoft CRM представлені на рис 3.7.

Результати впровадження

<p>1. Збільшення обсягу продажів. Це пояснюється налагодженістю бізнес-процесів та документообігу.</p> <p>2. Збільшення частки успішних угод. Це є наслідком чіткого сегментування клієнтів у системі, і на ранніх стадіях відсіваються клієнти, які не належать до цільової аудиторії</p>	<p>3. Збільшення кількості повторних звернень внаслідок більшої задоволеності клієнтів-споживачів, що досягається завдяки аналізу накопичених у системі даних про потреби клієнтів.</p> <p>4. Зниження адміністративних витрат з продажу і маркетинг. Це відбувається з усіх перерахованих вище причин.</p>	<p>5. У цілому збільшується ефективність роботи підрозділів підприємства за рахунок автоматизації раніше ручних процесів, систематизації насамперед розрізних операцій, можливості персонального та більш цільового підходу до клієнта.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 3.7 – Результати впровадження системи Terrasoft CRM

Джерело: складено автором на основі [47]

Результати впровадження та якісна оптимізація через систему Terrasoft CRM дозволить покращити показники діяльності компанії ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА.

Тепер маркетингова стратегія повинна бути орієнтована на ринковий попит та пропозицію. Іншими словами, в умовах ринку виробники повинні виробляти та пропонувати те, що шукають споживачі, а не навпаки. Важливо чітко розуміти новий зміст збутової стратегії.

Основна мета маркетингу полягає в реалізації економічних інтересів виробника, забезпечуючи отримання підприємницького прибутку за умови задоволення платоспроможного попиту споживачів. В умовах конкурентного ринку важливо завоювати та утримувати провідну частку ринку, а оптимізація планування продажів стає стратегічним етапом господарювання.

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетингом у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними.

1. Удосконалення планування продажів.

Пропонована функція планування продажів, та її передбачуваний ефект, представлена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Ефективність системного підходи до планування продажів.

Організація планування продаж	Досяжний ефект
1. Фінансовий план підприємства (валовий дохід, прибуток)	Відстежити джерела отримання додаткового прибутку. Оптимізувати витратну частину.
2. План - ФАКТ відділу	Точка беззбитковості + планова норма прибутку. З урахуванням конкурентного ціноутворення. План продажів каналами збуту.
3. План менеджерів з продажу (загальний)	Показує вклад менеджерів із продажу. Можливе закріплення менеджерів за каналами Збуту.
4. План менеджерів із продажу (індивідуальний)	Вирівнювання вкладу кожного менеджера. Підтягнути відстаючих.
5. План по категоріям (товарів)	Показує структуру асортиментного портфеля. Показує структуру прибутковості за категоріями. Показує ключові напрями продажів (сегменти, канали).

Джерело: складено автором

2. Використання CRM-системи.

Внаслідок успішного впровадження CRM-системи відбудеться поліпшення ключових показників у розвитку продажів та загального бізнесу компанії. Однак точно передбачити масштаб цих покращень є високою викликовою задачею. Згідно з практикою, після впровадження CRM-систем багато компаній може спостерігати зростання у рівні продажів у середньому на 5-10%.

Враховуючи, що середній відсоток приросту виручки компанії, що впровадили програмний продукт «CRM», становить від 5 до 10%, то для розрахунку економічного ефекту від запропонованого заходу вважатимемо,

що виручка ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА збільшиться на 7% (або на 39433 тис. грн.), що суттєво перевищує понесені витрати.

3. Удосконалення матеріальної мотивації маркетологів та менеджерів відділу збуту. Економічна ефективність мотивації включає вирішення завдань, що стоять перед організацією. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Отже, мотивація виражає двобічний підхід – з одного боку, задовольняючи потреби організації, а з іншого – потреби працівників. Таким чином, мотивація має як соціальний, так і економічний аспекти.

Запропонована система матеріальної мотивації служби маркетингу у ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА дозволить збільшити обсяг продажів (імовірно від 10 до 30%) та посилить мотивацію торгових співробітників. Цей захід збільшить бажання персоналу працювати більш активно та ефективно в пошуку нових оптових покупців і максимізувати прибуток для організації, оскільки у цьому випадку сума премії буде максимальною.

Як витрати на реалізацію заходів щодо впровадження системи премій виступає сума преміальних, що повністю залежать від виручки та виконання планових показників.

Від професіоналізму та ефективності роботи маркетолога залежить найважливіший показник діяльності торгової організації – виторг організації, а від виручки, відповідно і її кінцевий фінансовий результат роботи.

Чим більше винагорода працівника залежатиме від коефіцієнта персональної результативності, тим сильнішим буде його стимул досягти запланованих показників.

Розрахуємо передбачувану економічну ефективність запропонованих заходів (див. таблицю 3.10).

Таблиця 3.10 - Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової служби ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА

Показники	Факт 2022 Тис грн	Прогноз 2023 р Тис грн	Приріст, %
Виторг від продажу товарів, послуг, тис. грн., у тому числі:	563334	743600,5	32,0
Зростання за рахунок вдосконалення планування продажів	-	84500,1	15,0
Зростання за рахунок впровадження CRM-системи	-	39433,0	7,0
Зростання за рахунок вдосконалення матеріальної мотивації маркетологів	-	56333,4	10,0
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	435025	544119,5	25,08
Зростання за рахунок вдосконалення планування продажів	-	65253,7	15,0
Зростання за рахунок впровадження CRM-системи	-	338,3	0,08
Зростання за рахунок вдосконалення матеріальної мотивації менеджерів із продажу	-	43502,5	10,0
Валовий прибуток, тис. грн.	111580	199481	55,4
Рентабельність продажів, %	19,8	26,8	35,3

Джерело: складено автором

Відповідно до даних, поданих у таблиці 3.10, можна сказати, що запропоновані для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА заходи, створені задля вдосконалення системи управління маркетингом, є перспективними для підприємства. Впровадження запропонованих заходів комплексом дозволить збільшити виручку (для розрахунку прийнято прогнозні варіанти приросту, які

були отримані компаніями, які впровадили такі заходи) і, відповідно, прибуток і рентабельність.

Підсумовуючи, слід зазначити, що за комплексного використання запропонованих заходів щодо вдосконалення управління маркетингом, ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА загалом істотно поліпшить основні результати своєї діяльності і вийде на новий більш успішний рівень ведення бізнесу у сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Були надані конкретні пропозиції стосовно формування маркетингової стратегії для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА. Визначені основні напрямки стратегії, що включають в себе ключові аспекти ринкового позиціонування, комунікації та продуктової стратегії. Генеральною метою компанії є зосередження зусиль на зміцненні становища компанії у галузі та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Окрім того, в розділі розглянуто вплив заходів на зміцнення стратегічного положення підприємства. Аналізуються конкретні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку. Це включає в себе рекомендації щодо оптимізації внутрішніх процесів та стратегічних виборів. Підсумовуючи, запропоновано поетапне формування системи стратегічного маркетингу, де першим чи підготовчим етапом є реалізація програми розвитку, спрямованої на вдосконалення існуючих підсистем системи стратегічного маркетингу – фінансової та виробничої. Наочно подано порівняння діяльності ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА до впровадження CRM-системи та після її впровадження.

Можна сказати, що запропоновані для ТОВ ХЕЛСІ ФАРМ УКРАЇНА заходи, створені задля вдосконалення системи управління маркетингом, є перспективними для підприємства. Впровадження запропонованих заходів комплексом дозволить збільшити виручку і, відповідно, прибуток і рентабельність.

Отримані результати є ключовим етапом для розробки конкретних ініціатив з удосконалення маркетингової стратегії підприємства, а також визначають перспективи подальшого розвитку малого підприємства у сфері маркетингу.



ВИСНОВКИ

Управління стратегічним маркетингом суб'єкта ринкової взаємодії здійснюється на основі комплексної концептуальної моделі. Системний підхід до організації стратегічного маркетингу забезпечує взаємодію між підсистемами стратегічного маркетингу, стратегічного та інноваційного менеджменту між собою та із зовнішнім середовищем.

Після проведення аналізу сучасних маркетингових стратегій прийшли до висновку, що не існує однієї універсальної стратегії, яка забезпечувала б лідерство компанії з абсолютною ймовірністю. Кожна компанія має свої специфічні характеристики і особливості, що роблять її унікальною, тому обрана стратегія повинна бути оригінальною для кожної з них.

Для ухвалення рішення про найбільш підходящу для компанії маркетингову стратегію необхідно визначити положення та позицію компанії в період аналізу, а також зовнішні умови, які безпосередньо впливають на успішність досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідно, у процесі стратегічного маркетингового планування необхідно приділяти належну увагу вибору та оптимальному використанню інструментарію маркетингу, що відповідає певним основним етапам стратегічного маркетингового планування.

Значимість системного підходу до розробки системи стратегічного маркетингу полягає в тому, що ефективність маркетингової діяльності підприємства може бути оцінена як в цілому, так і за окремими напрямками маркетингових стратегій (функціональних, конкурентних, стратегій розвитку і т. д.), а також детально опрацювати кожен із елементів маркетингової системи задля досягнення високого рівня координації зусиль.

Процес формування системи стратегічного маркетингу організації у сучасному світі залежить від безлічі факторів і ґрунтується на дослідженні маркетингової інформації, включаючи аналіз споживачів промислових і індивідуальних сегментів, їхніх переваг та галузевої ситуації. Проектування

системи стратегічного маркетингу представляє собою комплексний процес, що включає конкурентні стратегії, стратегії розвитку, та інструменти маркетингу.

Ефективна маркетингова діяльність в косметичній промисловості базується на дослідженні та врахуванні широкого спектра запитів споживачів, вчасному забезпеченні стійкості підприємства та аналізі прогнозних оцінок стану виробництва.

Аналіз галузі враховує сучасні умови, вплив війни та інших економічних факторів. Дослідження підкреслило високу актуальність стратегічного маркетингу в косметичній галузі.

Аналіз довкілля показав, що в умовах високих зовнішньоекономічних та фінансових ризиків, цільовий ринок побутової продукції має потенціал розвитку. Соціальні чинники, враховуючи прогнозування розвитку військових подій, можуть мати негативний вплив, але цей ефект можна пом'якшити за допомогою грамотних стратегій. Щодо технологічних факторів, кондитери залишаються прихильниками традиційної моделі розвитку бізнесу, не впроваджуючи активні інновації або цифрові трансформації, що можна розглядати як конкурентну перевагу.

Запропоновано поетапне формування системи стратегічного маркетингу, де першим чи підготовчим етапом є реалізації програми розвитку, спрямованої на вдосконалення існуючих підсистем системи стратегічного маркетингу – фінансової та виробничої та формування заділу для маркетингової підсистеми (формованої на другому етапі) та інформаційної. Реалізація програми стратегічних рекомендацій, представленої у вигляді наступних напрямів – зниження витрат, інноваційний розвиток, підвищення ефективності бізнесу, маркетинг.

Оцінивши сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, було зроблено наступні висновки:

1. Найбільшою проблемою компанії є дуже низька частка ринку в порівнянні із основними конкурентами.

2. Обрана стратегія повинна бути спрямована на збільшення частки ринку, на зміцнення конкурентних переваг.

Отже, за даних обставин доцільною буде стратегія диференціації, що ґрунтується на широкому асортименті продукції, може бути ефективною лише при успішному розширенні існуючого асортименту. Навіть у такому випадку можна виділити ряд переваг та недоліків цієї стратегії.

Основними, на наш погляд, недоліками в управлінні маркетингом:

1. Планування продажів в організації є недостатньо ефективно, оскільки не враховує багато факторів, які можуть позитивно вплинути на обсяги продажів, а також якість та зацікавленість торговельного персоналу.
2. Відсутність інструменту (програмного забезпечення), що дозволяє вибудовувати клієнтоорієнтовані взаємини з ключовими покупцями.
3. Відсутність ефективною матеріальною мотивації маркетологів.

Основними заходами для усунення цих проблем є:

1. Розробка та впровадження планування продажу, враховуючи мотиваційну схему від конкретних досягнень торговельного персоналу та служби маркетингу.
2. Використання CRM-системи.
3. Розробка та впровадження системи матеріальною мотивації для маркетингового відділу компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підручник. Київ: Знання, 2018. 558 с.
2. Афанасьєв М. Маркетинг: стратегія і практика фірми: навч. посібн. Київ: Знання, 2015. 377 с.
3. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О. Поведінка споживача: навч. посібн. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
4. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
5. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2018. 288 с
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання-Прес, 2018. 645 с.
7. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.
8. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.
9. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. Випуск №1 (22). Вінниця, 2017. С. 118-124.
10. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку Київ: Кондор, 2019. 384 с.
11. Власенко Я.О. Основи сучасного маркетингу: навч. посіб. Київ: Видавництво «Фірма «ІНКОС», 2018. 328 с.
12. Даниленко Є. С. Теоретичні аспекти маркетингового управління поведінкою споживачів. *Траєкторія науки*. 2019. № 4. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/18>

13. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 640. С. 79-83.
14. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
15. Жегус О. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків. 2018. 237 с.
16. Зінорук Л. В. Маркетингові дослідження у процесі удосконалення комплексу маркетингу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 5. С. 123-128.
17. Максименко С.Д. Маркетингове планування: підручник. Київ : Видавництво Центр учбової літератури, 2018. 113 с
18. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу. *Економіка*. 2016. 148 с.
19. Крамаренко В.І. Маркетинг: навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2018. 258 с.
20. Крикавський Є. В. та ін. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 256 с.
21. Крикавський Є. В. та ін. Маркетингова інформація: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 416с.
22. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 406 с.
23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб Київ: Знання, 2016. 406 с.
24. Котлер Ф. Маркетинг - погляд зсередини. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. маркетинг. 2018 – 226 с.
25. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106.
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
26. Левицька Д. Р., Ніфатова О. М. Нейромаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку*

кластерного підприємництва в Україні: матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 берез. 2019 р. Київ, 2019. С. 67-72.

27. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Магнолія 2018, 250 с.

28. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2019. № 12(102) С. 6-12.

29. Луцій О.П. Основи маркетингу Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. 45 с.

30. Лилик І.В. Маркетинг в українській економіці: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 243с

31. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2018. 102 с.

32. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

33. Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за заг. ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХПІ», 2018.

34. Поведінка споживачів у реально-віртуальному середовищі: монографія. Київ: ПП Сердюк, 2018. 190 с.

35. Павлюк Т. І., Ярош В. І. Споживчі уподобання та реальна можливість їх задоволення. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 917-921.

36. Павловська Л. Д., Павловський Д. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2018 344 с.

37. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2018. 210с.

38. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: навч. посіб. Київ: Експерт, 2018. 387 с.

39. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Експерт 2019. 351 с.

40. Руделіус В. Маркетинг: підручник. Київ: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2018. 450 с.

41. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник: Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с.
42. Сафін В. Р. Управління лояльністю споживачів в організації. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020. 60 с. URL: <https://cutt.ly/CbSBarj>
43. Соколова Л. В., Зінченко М. Е. Традиційні та інноваційні методи маркетингових досліджень. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2020 р.* Харків, 2020. С. 307-310.
44. Соколова Л. В., Зінченко М. Е. Споживчі переваги як об'єкт нейромаркетингових досліджень. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища.* Харків, 2020. С. 315-325.
45. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2015 . 480 с.
46. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
47. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: Знання України, 2018. 299 с.
48. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України.* 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05
49. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України.* №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)
50. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2015. 450 с.
51. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління.* Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130

52. American Marketing Association, “Definition of marketing”, Liza Keefe // “Marketing Defind”, Marketing News, January 15, pp.28-29
53. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010.
54. Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2018. – 175 c.
55. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51
56. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 c.
57. Michael E. Porter What is strategy? - / Harvard Business Review / -November – December, 1996. – 218 c/
58. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) //Journal of Marketing Management. – 2018. – T. 34. – №. 1-2. – C. 14-23.