

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ДНІПРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»



МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКІВ

Монографія

За редакцією професора Т.Б. Решетілової

Дніпро  
НГУ

2017 339.138

УДК

М 26

Рекомендовано вченою радою Державного ВНЗ «Національний гірничий університет» (протокол № 9 від 15.05.2017).

**Рецензенти:**

Ю.Є. Петруня – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (Університет митної справи та фінансів);

І.В. Тараненко – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри міжнародного маркетингу (Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля).

**Колектив авторів:** Т.Б. Решетілова (вступ, розділ 4, висновки), К.М. Ковтун (розділ 4), Т.В. Куваєва (розділ 1), Ю.М. Макуха (розділ 7), Л.Л. Палехова (розділ 2), К.П. Пілова (розділ 3), О.В. Сердюк (розділ 6), Т.М. Чумаченко (розділ 5), Н.В. Шинкаренко (розділ 6)

**Науковий редактор:**

Т.Б. Решетілова – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу Державного ВНЗ «Національний гірничий університет»

**Маркетингова стратегія підприємства в умовах нестабільності**  
М 26 ринків : монографія /Т.Б. Решетілова, К.М. Ковтун, Т.В. Куваєва, Ю.М. Макуха, Л.Л. Палехова, К.П. Пілова, О.В. Сердюк, Т.М. Чумаченко, Н.В. Шинкаренко; за ред. Т.Б. Решетілової; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро: НГУ, 2017. – 200 с.  
ISBN 978-966-350-646-3

Присвячена теоретичним і практичним аспектам формування маркетингової стратегії підприємства на ринках, процесу взаємовідносин зі споживачами. Наведено результати власних маркетингових досліджень взаємовідносин компаній і споживачів як в промисловій сфері, так і в сфері послуг. Виявлено і проранжовано фактори, що впливають на поведінку споживача, визначають його лояльність або антилояльність.

Стане у пригоді науково-педагогічним працівникам та здобувачам вищої освіти, наукова діяльність яких пов'язана з напрямом «Маркетинг».

УДК 339.138

© Т.Б. Решетілова, К.М. Ковтун, Т.В. Куваєва, Ю.М. Макуха, Л.Л. Палехова, К.П. Пілова, О.В. Сердюк, Т.М. Чумаченко, Н.В. Шинкаренко, 2017

ISBN 978-966-350-646-3

© Державний ВНЗ «НГУ», 2017

ЗМІСТ		
ВСТУП		5
РОЗДІЛ I	Куваєва Т.В. <b>Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на засадах партнерських відносин</b> .....	6
РОЗДІЛ II	Палєхова Л.Л. <b>Розробка стратегії інноваційного розвитку на промисловому ринку</b> .....	21
РОЗДІЛ III	Пілова К.П. <b>Обґрунтування та вибір стратегії комунікаційної політики промислового підприємства та технологій її реалізації</b> .....	37
РОЗДІЛ IV	Ковтун К.М., Решетілова Т.Б., <b>Методи і моделі аналізу прийняття маркетингових рішень на основі спостережень за поведінкою споживачів</b> .....	45
РОЗДІЛ V	Чумаменко Т.М. <b>Маркетингове стратегічне планування товарного портфелю підприємства</b> .....	59
РОЗДІЛ VI	Шинкаренко Н.В. Сердюк О.В. <b>Якісні дослідження та планування маркетингових комунікацій у публічному просторі</b> .....	70
РОЗДІЛ VII	Макуха Ю.М. <b>Впровадження маркетингових технологій у системах розподілу промислових підприємств</b> .....	84
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	.....	100
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	.....	103
ДОДАТОК А	.....	109

## ВСТУП

На сучасному етапі основні зусилля багатьох українських промислових підприємств орієнтовані, в першу чергу, на запобігання банкрутству та знаходження вигідних замовників на довгострокову перспективу. При тому мало уваги приділяється розробці маркетингової стратегії щодо досягнення конкурентних переваг, отримання вигідної позиції на ринку та знаходження сумісних вигід з усіма зацікавленими сторонами.

Метою науково-дослідницької роботи є розвиток теоретико-методологічних і організаційних принципів планування маркетингової діяльності промислового підприємства в умовах нестабільності ринків, розробці методичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного планування маркетингової діяльності промислових підприємств.

Для досягнення цієї мети визначені наступні завдання: 1) визначити принципи планування маркетингової діяльності підприємства в умовах швидких змін на промислових ринках України; 2) з'ясувати найбільш ефективні стратегії інноваційного розвитку для невеликих виробничих підприємств, які є найуразливішими в умовах нестабільної економіки та високої конкуренції; 3) дослідити процеси прийняття маркетингових рішень; 4) проаналізувати методи формування товарного асортименту торговельного підприємства, що працює на промисловому ринку; 5) вивчити процес стратегічного планування товарного асортименту в системі оптово-роздрібній торгівлі; 6) дослідити процес планування маркетингових комунікацій промислового підприємства на регіональному споживчому ринку; 7) дослідити основні підходи та прийняття рішень до формування логістичного управління промисловим підприємством.

Результати досліджень, що викладені в звіті, мають наукову новизну і практичну цінність. Вони представляють інтерес для наукових співробітників, фахівців з маркетингу, викладачів, аспірантів, студентів ВНЗ.

## **РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСКИХ ВІДНОСИН**

**Актуальність.** Маркетингова діяльність підприємства проявляється у його взаємодії з зовнішнім середовищем. Процес планування маркетингової діяльності промислового підприємства передбачає формування та впорядкування відносин між суб'єктами господарської діяльності, що може здійснюватися в різних організаційно-правових формах маркетингу. За останні десятиліття в українській промисловості у зв'язку з трансформаціями вимог ринку спостерігається зміна даних форм. Сьогодні в Україні проходять діаметральнопротилежні процеси відносно інтеграції та дезінтеграції підприємств. Це обумовлює високий ступінь різноманітності у зовнішньому середовищі та, відповідно, її невизначеність. Так, продовжується процес утворення в промисловості різного роду великих об'єднань підприємств типу асоціацій, корпорацій. Він буде і надалі посилюватися у міру здійснення програми акціонування і приватизації великих державних підприємств, затвердженої постановою Кабінету міністрів України [1]. Однак, процес перебудови організаційних структур в промисловості на рівні середнього та малого бізнесу таким шляхом не може розвиватись, тому що це призведе до монополізації ринку і тому обмежується нормами антимонопольного права.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування організаційних форм маркетингової діяльності в межах формування нових відносин підприємств з зовнішнім середовищем.

### **1.1 Особливості маркетингової діяльності українських промислових підприємств**

Нові форми відображають розмежування функцій підприємства внаслідок розукрупнення бізнесу. Згідно сучасних теорій стратегічного управління [2-12], особливості форм маркетингової діяльності підприємства обумовлюються, по-

перше, особливостями продукції, що виробляється, а саме їх обсягом, ступенем диференціації, техніко-технологічними та техніко-економічними характеристиками виробництва, по-друге, характером попиту на цю продукцію і послуги (масовий, індивідуальний, локальний, регіональний та ін.). Ці два параметри практично повністю визначають умови і стимули підприємницької діяльності і, таким чином, особливості поведінки компаній на ринках. Тим самим вони обумовлюють, причому досить жорстко, тип виробничої (розмірна та галузева структури) і організаційної структури галузі. Прикладом цього є функціонування підприємств промисловості за часів СРСР. Аналіз виробничих структур за галузями промисловості дозволив виявити, що в СРСР спостерігалась стійка тенденція концентрації виробництва: в обробній галузі домінували великі підприємства, в той час як дрібні складали менше 10% [13]. Причиною цього було спрямування до економії на масштабі виробництва та підвищення ступеня керованості державними підприємствами. За останні двадцять п'ять років в Україні, в ході роздержавлення, приватизації і розширення підприємницької активності з метою пристосування до ринкових умов почали утворюються нові структури, відмінні від означених організаційних та виробничих структур. Формування конкурентного середовища призвело до запозичення українськими підприємствами західного досвіду створення нових організаційних та виробничих структур, що розрізняються за окремими галузями.

Тип розмірної структури підприємств кожної галузі є не випадковим. Він адекватен галузевому співвідношенню рівнів продуктивності праці малих, середніх і великих підприємств. Аналіз ситуації в українській промисловості показав, що за останні два роки відбувається зростання предметної спеціалізації. Так кількість малих підприємств за даними державної статистики за 2013-2015рр. збільшилася майже на 18%, а кількість великих зменшилася на 10% [14]. Це пов'язано з тим, що виробництво в умовах мінливого попиту має бути гнучким, і тому воно не може дозволити собі консервативну жорстку концентрацію і централізацію виробництва. Аналіз показав, що сьогодні

спостерігається чітка тенденція зростання предметної спеціалізації. Яскравим прикладом цього є деконцентрація складних комплексів машинобудівних підприємств, що складаються з великого числа технологічних елементів основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв. Вони деконцентруються шляхом створення малих і середніх підприємств, що обслуговують основне виробництво, в т.ч. здійснюють постачання комплектуючих та витратних матеріалів.

За рахунок виділення малих та середніх підприємств з великих корпорацій, українські підприємства машинобудівного комплексу отримали змогу залишитися на ринку, переорієнтовуючись на обслуговування не тільки технологічних циклів одного підприємства, а і інших підприємств галузі. Ця тенденція набуває особливого значення сьогодні у зв'язку з індивідуалізацією споживчого попиту на промисловому ринку, а це означає, що неминуче відбувається зростання номенклатури і асортименту товарів, а також знижується ступінь серійності виробництва. Така тенденція є економічним підґрунтям формування нових методів планування та управління маркетингової діяльності підприємств на нових принципах.

Ріст спеціалізації промислових підприємств призводить до зростання взаємозалежності підприємств. Підприємства в своїй маркетинговій діяльності не виробляють кожен складову кінцевого продукту, а обирають партнера, в якого можна придбати невивантажуваний компонент. Це обумовлює залежність маркетингової діяльності у сфері закупівлі сировини і матеріалів від партнерів та відповідно зовнішнього середовища. У свою чергу така ситуація призводить до того, що підприємства розвивають своє основне виробництво з урахуванням купівлі складових, що не виробляють, у найбільш вигідного постачальника. Основною причиною розвитку спеціалізації є отримання підприємствами переваг спеціалізації. Спеціалізація призводить до економії трудовитрат за рахунок внесення обраними постачальниками своєї частки в раціоналізацію закупівлі та розвиток ключових компетенцій підприємства. Постачальники, що працюють з декількома підприємствами, мають змогу краще обирати вектор

технологічного розвитку, оскільки мають більш широкий огляд на збутове середовище, а не зосереджені тільки на свої поточній діяльності. Перевагами спеціалізації слід також вважати відсутність потреби інвестицій у високоспеціалізовані ресурси, що можуть вимагати від підприємства такої ресурсної структури, яка у результаті розвитку нових технологій та змін зовнішнього середовища може застаріти. Також перевагам спеціалізації та зовнішніх джерел постачання є збереження маневреності та пристосованості до змін зовнішнього середовища. Проте, у той же час, у автономних підприємств контроль над ресурсами, що належать іншим підприємствам, не забезпечується через відсутність спільних власників. Однак, завдяки розвитку форм маркетингової діяльності щодо врахування взаємовідносин дозволяє створити такі маркетингові структури, які в деякому ступені опосередковано контролюють ресурси, що знаходяться у власності інших підприємств. Поява даних структур є результатом зміни поглядів провідних дослідників у сфері маркетингу на роль відносин з постачальниками, яка у свою чергу внесла зміни в самі ці відношення.

Розглянемо даний методологічний підхід на прикладі підприємств гірничого машинобудування, що відрізняються складним комплектуванням виробництва та високою взаємозалежністю учасників каналів забезпечення і збуту. Для даної підгалузі пошук найбільш раціональних форм взаємодії, які б забезпечували мінімізацію витрат, гнучкість виробництва та враховували галузеву специфіку є актуальним у зв'язку з мінливістю попиту на сировину. Тому діяльність підприємств гірничого машинобудування та забезпечення їх комплектуючими засобами та витратними матеріалами тісно пов'язана як зі станом та тенденціям розвитку самої машинобудівної галузі, так і добувної промисловості, оскільки вони формують попит на їх продукцію.

Проведений аналіз такої історично важливої для України підгалузі машинобудування як гірничого машинобудування показав трансформацію форм організації маркетингової діяльності. Специфіка взаємозв'язків між підприємствами цієї підгалузі, а також з підприємствами суміжних підгалузей



об'єктивно спонукає до формування більш гнучких форм маркетингу. Дана підгалузь характеризується складним комплектуванням виробництва, що передбачає не тільки залежність виробників кінцевої машинобудівної продукції від постачальників комплектуючих засобів, витратних матеріалів, сервісних послуг і таке інше, але і безпосередньо від запитів кінцевого споживача – гірничовидобувних підприємств. Це відбувається тому, що ці підприємства відносяться до різних підгалузей видобування сировини, які суттєво відрізняються типом та геологічними умовами її видобутку і тим самим обумовлює різну технологію і техніку робіт. Найбільш характерним відображенням цього є постачання машинобудівним підприємством комплектуючих та витратних інструментів для забезпечення буріння порід, а також постачання комплектуючих самому машинобудівному підприємству.

Сьогодні в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання видобування корисних копалин, яка є диференційованою за окремими підгалуззями добувної промисловості [15]. Виробництво гірничих машин та устаткування за цей же період часу стрімко впало внаслідок низки об'єктивних та суб'єктивних причин [16]. Нестача парку машин та устаткування компенсувалась за рахунок імпорту. Забезпечення комплектуючими та витратними матеріалами імпортного обладнання має певні складнощі, пов'язані, перш за все, з високою ціною як саме на них, так і на сервісне обслуговування. Тому сьогодні гірничовидобувні підприємства, що експлуатують імпортне обладнання, переорієнтувались на імпортозаміщення. Тобто, вітчизняні підприємства, які спеціалізуються на випуску комплектуючих та витратних інструментів почали забезпечувати не тільки вітчизняне обладнання, а і імпортне. За цих обставин забезпечення комплектуючими та витратними матеріалами, а також сервісне обслуговування являє собою процес задоволення індивідуалізованого попиту, що, в свою чергу, вимагає формування цілісної системи управління виробництвом та постачанням як єдиною системою, а не як певною кількістю окремих елементів логістичного ланцюга. Більш того, оскільки в процес управління залучені також кінцеві

споживачі і постачальники матеріальних ресурсів для виготовлення комплектуючих, структура каналу забезпечення стає складною розгалуженою системою на базі предметної спеціалізації. Це потребує не тільки розуміння потреб партнерів, а і врахування багатоаспектності взаємодії між усіма учасниками, включаючи поведінкову.

Врахування багатоаспектність взаємодії підприємств не тільки з точки зору управління інтегрованим переміщенням матеріалів, продуктів та відповідної інформації, але і більш глибоке розуміння зміни потреб, умов функціонування учасників каналу та їх стратегічного впливу на весь ланцюг поставок є пріоритетним в умовах швидких змін. Оперативне реагування на зміни потреб споживачів забезпечує не тільки коригування широту та глибини асортименту, а також формування, на рівні оперативного та поточного планування, обсягу забезпечення виробництва матеріалами, сировиною потрібної якості і за найкращою ціною. В умовах, коли постачальник, виробник і кінцевий споживач є складовими одного каналу, де кожний учасник в процесі досягнення своїх цілей залежить від інших, треба знайти таку форму відносин, що дозволяє кожному учаснику каналу отримати максимальну вигоду.

В сучасних умовах динамічного розвитку і зміни ринку, структуру виробництва технологічно-спеціалізованих підприємств, як доказав світовий досвід, доцільно орієнтувати на міжгалузеву кооперацію, як основу створення замкнених циклів виробництва, так і розвитку внутрішньогалузевих зв'язки для всебічної реалізації виробничого потенціалу. Щодо вибору форм взаємодії підприємств гірничого машинобудування та добувної промисловості, то завдання полягає в оцінці порівняльної ефективності програми адаптивного покрокового процесу прийняття рішень на основі порівняння витрат взаємодії.

Це обумовлює необхідно проаналізувати можливі форми організації маркетингу з точки зору складності та передбачуваності зовнішнього середовища.

Аналіз форм маркетингу, який об'єднує різні вірогідні підходи у формах організації маркетингу, представлено на рис 1.

		Внутрішньофірмова організація бізнесу		Мережева організація бізнесу	
		<i>Заснована на бюрократії</i>		<i>Заснована на транзакціях</i>	
Швидкість змін зовнішніх умов	Низька	Формалізовані	Використовується в умовах низької невизначеності зовнішнього середовища для виконання завдань, що прогнозовано повторюються	Використовується в умовах низької невизначеності зовнішнього середовища для виконання разових завдань	
	Висока	Неформалізовані	<i>Заснована на вузькоспеціалізованості</i> Використовується в умовах високої невизначеності для вирішення спеціальних завдань по ринкам або товарам	<i>Заснована на маркетингу відносин</i> Використовується в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища для досягнення взаємоузгоджених цілей та концентрації ресурсів на основі взаємовідносин	

Рис. 1.1 Форми маркетингової діяльності (складено за джерелами [17-19])

Класифікація форм маркетингової діяльності розглядається за двома критеріями:

- швидкість змін зовнішніх умов та формалізації маркетингу (відповідно до цього форми будуть відрізнятися гнучкістю та дискретністю);
- орієнтація форм маркетингової діяльності (внутрішня та зовнішня орієнтації).

Відповідно до цього, форми маркетингової діяльності, які відрізняються адаптивністю до змін та засновані на продуктовому управлінні є найбільш раціональним в умовах швидких змін. Інші форми, засновані на стабільності та механічності, найбільш раціональними є в стабільних, передбачуваних умовах. Така цілісність притаманна як самій структурі, такі кінцевому результату.

Форма маркетингової діяльності, заснованої на бюрократії базується на повній ієрархії. Така форма організації маркетингової діяльності широко використовується підприємствами, головною метою яких було забезпечення рентабельного, надійного, плавно поточного і передбачуваного випуску продукції. Беручи до уваги відносну стабільність зовнішнього оточення, можна інтегрувати і координувати завдання і функції, підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем робітників і виконувати роботи.

Ключовими цінностями успіху є стандартизовані функції і правила, механізми контролю та обліку [19].

Інша форма організації маркетингу пов'язана з розвитком конкуренції [20]. Ця форма маркетингової діяльності є орієнтованою на зовнішнє оточення, а не на своє внутрішнє середовище. В основному її увага фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів. На відміну від ієрархії, де внутрішній контроль підтримується правилами і централізованими рішеннями, ринок працює, використовуючи механізми ринкової економіки, в першу чергу транзакції. Тобто головний фокус ринку налаштований на проведення операцій (обмінів, продажів, контрактів) з іншими клієнтами з метою досягнення конкурентної переваги та врахування операційних витрат. Основною метою транзакцій є посилення свого положення в конкуренції.

Третя форма організації маркетингової діяльності представлена в нижньому лівому квадраті рис.1. Дослідження доводять, що існують фундаментальні відмінності між трансакційними і бюрократичними формами організації маркетингу. Форми даного типу відрізняються загальними цінностями, індивідуальністю і вузькоспрямованістю. Основні базисні допущення полягають у тому, що з зовнішнім оточенням найкраще впоратися, організовуючи ситуативне управління в рамках вузькоспрямованості та виконання спеціальних завдань. Встановлено, що коли зовнішнє середовище, яке швидко змінюється, створює менеджерам труднощі в довгостроковому плануванні, тоді ефективним способом координації організаційної діяльності стає впевненість в внутрішньому середовищі фірми, а саме надійності персоналу, який згрупований для виконання спеціальних завдань. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату і турботи про людей.

Четвертий тип організації маркетингової діяльності, найбільш адекватно реагує на надзвичайно бурхливі, все інтенсивніше мінливі зовнішні умови, якими в більшій мірі характеризується ринки України. На тлі цього був розроблений певний набір припущень, який докорінно відрізнявся від

припущень всіх трьох розглянутих вище форм організації. Ці форми, засновані на маркетингу взаємовідносин, можна швидко змінювати в залежності від змін зовнішнього середовища. Головна мета - прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і індивідуалізований підхід в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і / або перевантаження інформацією.

Слід зазначити, що згідно теорій стратегічного управління сьогодні основним напрямком розвитку форм організації маркетингу є напрямок мережевих структур. Саме вони відображають процеси розукрупнення та делегування функцій фірми. Основною центральною функцією мережевих структур є маркетинг.

Тому, вибір мережевої організації маркетингу може варіюватися від транзакційних форм до форм заснованих на маркетингу партнерських відносин. Проте саме транзакційні форми не передбачають довгострокової взаємодії та підходять до роботи на одному або декількох сегментах.

Маркетингові структури, засновані на відносинах притаманні для більш непередбачуваного зовнішнього середовища та мають мережеві взаємозв'язки, які носять довгостроковий характер. Такі маркетингові структури є прототипом квазінтеграційних форм організаційного розподілу функцій в рамках цієї ж структури, яка складається зі спеціалізованих фірм.

Найважливішим викликом, перед яким виявляються подібні організації, є необхідність планування виробництва на основі ситуативного аналізу, так само як і швидка адаптація до нових можливостей. На відміну від інших форм організації маркетингу не використовується централізована влада і авторитарні взаємини між суб'єктами господарської діяльності.

## **1.2 Трансформації традиційних взаємовідносин між постачальником та клієнтом на промисловому ринку України**

Трансформації традиційних взаємовідносин між постачальником та клієнтом на промисловому ринку України відображаються на формах організації маркетингу. Тому, це викликає необхідність у розробці моделей

стратегічного маркетингу заснованого на маркетингу взаємовідносин. Так Ф.Вебстер у своєму дослідженні розкриває непереривність маркетингу відносин, що починається від маркетингу на основі взаємодії до мережевої організації. Така організація передбачає радикальну зміну організації маркетингу як з позиції загрози її існування та зміною відношення з іншими функціями на підприємстві, так і з позиції можливості вертикального розподілу маркетингових функцій. Основними напрямками організаційних змін у маркетингу є зниження витрат, гнучкість та створення конкурентних переваг.

Зростаюча індивідуалізація споживчого попиту на промисловому ринку, вимоги споживачів, конкурентів, товаропровідних структур та постійні зміни маркетингового середовища, які відображаються на ринковому попиті, призвели до збільшення значимості маркетингових каналів, і відповідно, до формування адекватних моделей стратегічного маркетингового управління взаємозв'язками підприємств. Такий підхід до управління взаємовідносинами підприємств у теорії маркетингу призвів до виникнення терміну «маркетингові структури», що базуються на ініціюванні конкурентних переваг на основі можливостей підприємств, що взаємодіють.

Складність змін зовнішнього середовища та швидкість обумовлює перехід до маркетингових структур модульного типу, де кожний з учасників взаємодії має незалежне становище, проте у своїй діяльності залежить від партнерів. Непередбачуваність зовнішнього середовища призведе до різної сегментативної ознаки.

Виходячи з цього основними класифікаційними ознаками маркетингових структур заснованих на відносинах слід вважати шість головних факторів (див. додатк А).

Взаємовідносини між учасниками маркетингової структури відрізняються різною послідовністю взаємодії. Вони можуть бути як вертикальним за ланцюгом створення вартості від постачальника до споживача, так і горизонтальними між реальними і потенційними конкурентами. Вертикальні взаємовідносини засновані на технологічному ланцюгу, де кожен попередній

учасник є постачальником для наступного. Такий тип відносин притаманний компаніям, що працюють у різних галузях. Взаємовідносини будуються не на власній, а скоріше за всього, на рівноправній основі.

На відміну від вертикальних відносин, горизонтальні відносини передбачають взаємозв'язок між підприємствами – конкурентами, що працюють в одній галузі. Основною метою формування таких відносин є дві:

- Перша мета характерна для реальних конкурентів – формування конкуренції в галузі, розподіл ринку, створення галузевих стандартів і бар'єрів входження на ринок нових конкурентів.

- Друга мета характерна для потенційних конкурентів – співпраця та кооперація по виробництву продукції чи наданні послуг, що не є рентабельними для потенційного конкурента.

Гібридні форми, які є результатом комбінування горизонтальних та вертикальних структур. Вони є прототипом інтерактивних маркетингових стратегій взаємодії, є дуже різноманітним і тому, особливо важливим стає комплектування та організація груп функціональних елементів, що відповідають за процеси взаємодії.

Взаємовідносини в маркетингових структурах, заснованих на маркетингу взаємовідносин, можна розглядати з позиції готовності підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Відповідно до цього маркетингові структури відрізняються різним ступенем гнучкості. Маркетингові структури, що гнучко реагують на зміну зовнішнього середовища є модульними. Модульність полягає в побудові процесу взаємодії в нестабільних зовнішніх умовах шляхом об'єднання автономно функціонуючих підприємств, що відповідають за певну підсистему чи модуль.

Наскрізна система передбачає функціонування маркетингової структури у зовнішніх умовах, що відрізняються низькою невизначеністю, шляхом побудови жорстко ієрархічних взаємовідносин, де відносини є стійкими і керованими з єдиного центру.

Маркетингові структури можуть відрізнятися за видом сегментування взаємовідносин. В залежності від цієї ознаки основними різновидами маркетингових структур можуть бути маркетингові структури, що розрізняють учасників структури за кількістю, розміром і характером сегменту шляхом розділення на кластери. Таке формування забезпечує врахування важливих змінних і на їх основі сформованих груп.

Також сьогодні маркетингові структури все більше враховують поведінкові критерії такі, як шукані вигоди, потреби та ознаки відношення.

Маркетингові структури, що враховують гібридне сегментування передбачають розподіл учасників за пріоритетною змінною, що посилюється кластерним групуванням за такими змінними, як шукані вигоди.

Маркетингові структури можуть включати учасників шляхом ієрархічного послідовного групування за рахунок обрання змінних та виділенням всередині кожного сегмента груп, що відрізняються за іншими критеріями.

Формування маркетингових структур може спиратися не тільки на поділ за критеріями сегментації, але і на методи множинного дискримінативного або регресійного аналізу. Такі маркетингові структури спираються на статистичні методи, що встановлюють чисельні кореляційні залежності від взаємодії підприємств у маркетинговій діяльності.

Маркетингові структури у процесі їх побудови можуть бути пов'язані життєвими циклом як товару, що виробляється кожним з учасників, так і життєвими циклом підприємства та галузі. Це дає змогу оцінити поточне та перспективне становище маркетингової структури, забезпечити реагування та зміни зовнішнього середовища, в першу чергу швидкість технологічних змін.

Однією з ознак класифікації маркетингової структури є її складність, яка характеризує кількість елементів між, якими відбувається взаємодія. При цьому враховується не тільки їх кількість, а і організаційна структура. Відповідно до цього маркетингові структури будуть більш складними в міру того, як мета взаємодії стає більш стратегічною і менш операційною. У свою чергу це



призводить до зростання взаємозв'язків та їх інтенсивності, видозмінюється і потреба у спільних інвестиціях, пов'язані ризики та строки отримання очікуваних результатів.

Оскільки маркетингові структури є процесом взаємодії підприємств, то це обумовлює різну ступінь залежності кожного учасника від інших. Співвідношення рівнів залежності між підприємствами у маркетинговій структурі може бути різною в залежності від цілого ряду факторів, таких, як диференціація та обсяги сировини, матеріалів, що закуповуються для виробництва продукції; наявність ресурсів-субститутів; витрати на можливі зміни постачальника; рівень концентрації постачальників; значення замовлень для постачальників; кількість інших галузей, що мають потребу в продукції постачальника; вартість закупівлі в співвідношенні з сукупними витратами; вплив ціни ресурсу на вартість товару і т.д. Розрахунок ступеня залежності дозволяє виявити бажану форму інтеграції. Якщо показник наближається до 100, то це характерно для формування системи з жорсткою вертикальною інтеграцією типу корпорації. Якщо показник наближається до 0, то відносини є конкурентними, що не дає можливості встановити партнерські відносини, тому інтеграція є важко реалізованою. У інших випадках інтеграція у маркетинговій структурі здійснюється на базі підприємства-інтегратора, що забезпечує координацію діяльності при автономності учасників.

В умовах, коли постачальник, виробник і кінцевий споживач є складовими одного каналу, де кожний учасник в процесі досягнення своїх цілей залежить від інших, треба знайти таку форму взаємовідносин, що дозволяє кожному учаснику каналу отримати максимальну вигоду.

Сьогодні маркетингові структури, засновані на маркетингу партнерських відносин, є найбільш раціональними в умовах швидких змін та орієнтації на встановлення довгострокових відносин. Теоретичні дослідження багатьох вчених [2-12] вказують на те, що такі форми взаємодії як злиття, альянси можуть з цілого ряду причин виявитися не в змозі відтворити все те, що здатні здійснити підприємства з незалежним становищем, якими є, наприклад,

виробники комплектуючих засобів. Проте саме партнерства дозволяють зберегти відносну автономію учасників при досягненні ефекту спільної роботи, пов'язуючи процеси, що відбуваються в них з процесами інших учасників каналу забезпечення та збуту. Партнерство є видом контрактних відносин, що забезпечує залучення партнерів на довгостроковій основі і включає в себе розподіл інформації, ризиків і вигід від цих взаємин. Відносини, що сприймаються як партнерські, надають усім учасникам значні переваги і сприяють створенню ефекту синергії.

Виробники комплектуючих вступають у партнерства з підприємствами добувної промисловості та суміжних галузей з метою зробити свої переваги частиною ланцюга поставок, більш ефективного і продуктивного, ніж обмежені відносини в рамках традиційного каналу або високозалежні відносини у вертикально - інтегрованих компаніях. Завдяки партнерству можливість досягнення ефекту спільної роботи зростає, адже кожне підприємство краще досліджує можливості і слабкі сторони партнерів, що дозволяє спільними зусиллями знизити кількість нерозв'язних проблем.

Тому партнерства є найбільш раціональною формою взаємодії для підприємств гірничого машинобудування, у т.ч. виробників комплектуючих та підприємств добувної промисловості в каналах забезпечення та збуту, оскільки стійкий характер кооперації, а також встановлення термінів, технічних умов і цін поставок до початку виробництва, зменшення технологічних циклів і, як наслідок, більш ефективне реагування на потреби споживачів дозволяє знизити витрати взаємодії, а автономність учасників – зосередити ресурси на розвитку ключових компетенцій підприємства та гнучко пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури, розподіливши відповідні ризики між учасниками технологічного ланцюга. Це виконується, по-перше, шляхом забезпечення постачальників оперативними даними щодо продажів на постійній основі і, по-друге, шляхом спрощення процесів замовлення та фізичного розповсюдження товарів в системі каналів розподілу. Мінімізація витрат взаємодії відбувається

за рахунок спрощення процесів товароруху, зменшення контролюючих та інформаційних дій, аутсорсингу операцій іншим учасникам каналу.

Отже, міжфірмові зв'язки підприємств гірничого машинобудування та добувної промисловості доцільно будувати шляхом створення партнерств, які передбачають гнучкість, швидкість співпраці та мінімізацію витрат на взаємодію. Головна ідея і головна перевага таких партнерств полягає у кооперації відмінних один від одного учасників зі специфічними ресурсами, що дозволяють створювати спільними зусиллями синергетичний ефект. Нова система збуту продукції дозволяє задовольняти індивідуальні потреби клієнта і на машинобудівну продукцію і тим самим забезпечувати попит на продукцію.

## **Висновки**

Особливостями сучасного стану окремих галузей економіки України є нестійкі та різнонаправлені тенденції розвитку. Зростання кількості спеціалізованих підприємств потребує пошуку раціональної організації маркетингу з врахуванням швидкоплинності та різнонаправленості змін зовнішнього середовища. Зростаюча індивідуалізація споживчого попиту на промисловому ринку, вимоги споживачів, конкурентів, товаропровідних структур та постійні зміни маркетингового середовища, які відображаються на ринковому попиті, призвели до збільшення значимості маркетингових каналів формування адекватних моделей стратегічного маркетингового управління.

За таких умов доцільно застосовувати форми організації маркетингової діяльності, засновані на маркетингу партнерських відносин. Запропонована класифікація форм організації маркетингової діяльності дозволяє обрати відповідний тип взаємозв'язків з урахуванням таких факторів, як-то ланцюг створення цінності, готовність до ринкових змін, ознаки сегментної орієнтації, довгостроковості взаємодії та взаємозалежності між підприємствами організаційної форми.

## РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

**Актуальність.** Системні кризові явища, якими позначений сучасний стан економіки України, особливо у період 2013-2016 роки, значно погіршили можливості вітчизняного виробника щодо досягнення стійкої прибутковості та конкурентоспроможності. Крім того, проблема збереження ринкових позицій ускладнюється впливом зовнішніх геополітичних загроз.

Насамперед, до таких факторів відносяться запровадження заходів жорсткого економічного тиску з боку РФ; втрата кооперативних зв'язків та ринків у зонах збройного конфлікту на сході і анексованому Криму; а також вплив циклічного економічного спаду серед країн ЄС, у світі та СНД, з якими українські підприємці пов'язані тісними економічними зв'язками [21]. У цей же час зростають процеси інтернаціоналізації економічного простору, що відзначається збільшенням на українському ринку західних і азійських товарів, які відрізняються широким спектром якісних характеристик, а також часто демонструють використання більш новітніх технологій.

Внаслідок цих та інших суттєвих факторів впливу обсяги промислового виробництва неухильно падають. Так, індекс виробництва промислової продукції у 2013 році склав 95,7; у 2014 році – 89,9; у 2015 році – 87,0. Навіть в такій, завжди високоприбутковій галузі, як виготовлення виробів з паперу та картону за період 2013-2016 роки індекси виробництва впали з 105,7 у 2013 році до 81,5 у 2015 році. Імпорт в цій галузі виріс з 752 млн долл. США у 2015 році до 1 103 млн долл. США у 2016 році [22]. Таким чином, наукове дослідження проблеми вибору стратегії інновацій для невеликих виробничих підприємств, що працюють в українських реаліях, має високий теоретичний та практичний інтерес.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо вибору стратегії інноваційного розвитку

невеликих виробничих підприємств та планування відповідних маркетингових заходів щодо впровадження інноваційної пропозиції.

## **2.1 Теоретико-методичні підходи до визначення сутності стратегії інноваційного розвитку підприємства**

Економічна теорія накопичила багатий і цінний досвід у питаннях, які стосуються різних аспектів маркетингового планування інноваційного розвитку підприємства. Як відомо, вагомий внесок у розробку питань маркетингу інновацій зробили такі західні вчені, як І. Ансофф, Д. Бекаттіні, П. Друкер, Лоренса Дж. Гитман, Р. Кемегні, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, К. К. Прахалад і Г. Хамела, А. Стрікленд, Б.Твісс А. Томпсон, Дж. Траут, М. Трейсі, Г. Хакенсон, Д. Хоувеллса та інші.

Серед українських науковців, С. М. Ілляшенко здійснює монографічне дослідження [24]; В. І. Захарченко, О. М. Головінов та інші розглядають механізм управління інноваційною активністю [25-26]; Н. В. Куденко досліджує використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [27]; О. М. Сумець визначає напрями товарної інноваційної політики [28], Л. Л. Палехова досліджує питання маркетингового планування еколого-інноваційного розвитку промислових регіонів та підприємств [29-30], т. д.

Однак проблема інноваційного розвитку підприємства залишається порівняно новою в економічній теорії та ще недостатньо розробленою для українських реалій. Тому метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо вибору стратегії інноваційного розвитку невеликих виробничих підприємств.

Аналіз публікацій показав, що серед науковців не склалося однозначного розуміння базових понять, як «інновація», «інноваційний процес» та «стратегія інноваційного розвитку». В ранніх трудах теоретиків, поняття «інновації» визначалося досить широко: як нова комбінація та нові підходи до форм організації бізнесу (Й. Шумпетер [31]), прибуткове використання ідей та

винаходів (Х. Рігс [32]), будь-яка ідея, діяльність чи речовий результат (Х. Барнет [33]). Пізніше поняття інновації трактується також як процес, інновація стає «особливим інструментом підприємців, засобом, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг» [34].

За ствердженням М. Портера, в умовах загострення ресурсних обмежень (за ціною або доступністю), зростання товарної конкуренції та появи сильних конкурентів на ринку для підприємства найбільш успішними є стратегії інновацій [23]. Для виробника, особливо невеликого підприємства, стає вкрай важливо знайти «свою стратегію інновацій», за Портером – «унікальну цінність», яка може вивести його з виснажливої конкурентної боротьби.

Зазначимо, що міжнародна методологія системної характеристики нововведень базується на узгоджених стандартах, які, крім продуктових та процесних інновацій, включає ще організаційні та маркетингові інновації [35]. Закон України «Про інноваційну діяльність» надає визначення, яке, у цілому, відповідає міжнародному підходу до розуміння інновації як результату інноваційного процесу [36].

Вивчення наукових праць показало також, що науковці пропонують різні підходи та безліч варіантів трактування поняття «стратегія інноваційного розвитку». Деякі автори звужують розуміння стратегії інноваційного розвитку до одного з інших методів досягнення цілей підприємства (Т. Г. Дудар, ін.). Багато авторів (О. М. Скібіцький, ін.) не розмежують це поняття з програмою чи проектом її реалізації. Проте обсяг і зміст поняття стратегії у менеджменті та маркетингу передбачає розуміння більш широкої перспективи та можливість варіабельності / альтернативності конкретних дій.

Таким чином, на нашу думку, стратегію інноваційного розвитку треба розуміти як спосіб досягнення довгострокових цілей через здійснення інноваційної діяльності, що сприяє максимальній адаптованості до зовнішніх чинників та збалансованому використанню ключових компетенцій, завдяки чому досягається економічне зростання підприємства та забезпечуються його конкурентні переваги.

## **1.2 Характеристики інноваційних стратегій, що є найбільш ефективними для умов українського ринку**

Спираючись на критичний аналіз публікацій найбільш відомих авторів у галузі маркетингу інновацій, стратегії інноваційного розвитку підприємств можна розділити на дві основні групи відповідно до виду маркетингових факторів (зовнішніх та внутрішніх), на які насамперед акцентується увага – це компетентнісні стратегії, які переважно враховують сильні сторони підприємства, та стратегії реагування на ринкове середовище, що більш орієнтовані на ринкові можливості та перспективи.

До першої групи (компетентносних стратегій) можна віднести класичні ресурсні стратегії, наприклад, «Ресурсне трактування підприємства» Б. Вернерфельта, «П'ята дисципліна» П. Сенджа та інші.

До другої групи – стратегій реагування на ринкове середовище – відноситься, наприклад, «Стратегія змін» Г. Мінцберга, «Стратегія блакитного океану» Чана Кіма та Р. Моборна, «План інноваційної гри» Д. Ентоні, М. Ейрінга та Л. Гібсона та інші.

У своїх дослідженнях М. Портер прийшов до висновку, що при правильній обраній стратегії інноваційного розвитку будь-яке підприємство, велике чи маленьке і різного виду діяльності, може конкурувати та розвиватися навіть за несприятливих макроекономічних умов [23].

Використовуючи визначену класифікацію, обґрунтуємо вибір стратегії інноваційного розвитку для невеликого виробничого підприємства ТОВ Геліус, що працює у м. Дніпро. Вивчення ринку показало, що на ньому працює всього 13 підприємств, що мають різні позиції на ринку, різну місію і потенціал внутрішніх факторів, тому стратегічні наміри і конкретні економічні і неекономічні завдання в них можуть дуже відрізнятися. Наприклад, цілями інноваційного розвитку можуть встановлюватися – стійке зростання вартості для акціонерів, досягнення лідерства на ринку, збереження частки ринку тощо.

На цьому ринку працюють такі сильні багатoproфільні підприємства, як – Криворізький меблевий комбінат, Дніпропетровська кондитерська фабрика, ПС Папірмаш, Дніпропетровський комбінат харчових концентратів та інші, що тримають близько 80% ринку гофроупаковки.

Аналіз політики інновацій на ринку виробників гофроупаковки показав, що, міцні підприємства, як правило, вибирають класичну стратегію безперервної інновації з розвитком ресурсного типу. Інновації в основному стосуються поліпшення типо-розмірних характеристик упаковки, а також зменшення витрат на її виготовлення. Ресурсна модель «продукт проти продукту», «ціна проти ціни» добре працює для визначення стратегічних дій.

Невеликим підприємствам, таким як ТОВ Геліус (7,65%) та його близьким конкурентам – ПакСтандарт (7,72%) і ДніпроБум (5,88%), складно підтримувати свої позиції на ринку шляхом використання ресурсних переваг та зниження ціни. Проте вони мають більшу мобільність щодо прийняття нестандартних рішень, які руйнують стереотипи конкурентної боротьби. Щоб конкурувати за майбутнє, таким підприємствам треба розвивати стратегії інтелектуального лідерства та переходити на конкурентну стратегію – «нелінійна інновація проти лінійної».

Серед розглянутих у дослідженні стратегій для невеликих українських виробників, які не мають достатнього досвіду щодо інноваційного розвитку та запасу ресурсів для здійснення широкомасштабних технологічних інновацій, найбільш ефективними є стратегія побудови сукупності «мікростратегій».

Так, для ТОВ Геліус може бути застосована стратегія «блакитного океану», що передбачає розробку своїх власних методів розвитку, не рівняючись на інших гравців ринку. Метою такого шляху є опинитися поза конкуренцією, для чого створити унікальну ринкову пропозицію – товар чи послугу, яким ще не має аналогів. Проаналізуємо цей підхід.

Зробимо аналіз маркетингових факторів, які мають найбільший вплив на ринковий стан підприємства та його конкурентів. Побудова профілю конкурентного середовища ТОВ «Геліус» показала, що конкуренти дуже



близько знаходяться один до одного, а головними недоліками усіх виробників є відсутність різноманітності асортименту, мінімізація оформлення упаковки та відсутність ефективної політики просування.

SFAS-аналіз підтверджує, що ТОВ Геліус має добрі перспективи щодо розширення асортименту. Проте необхідно звернути увагу на те, що й його конкуренти теж прагнуть збільшити свої частки ринку.

Розрахунки матриці Хассі свідчать про те, що ринок упаковки піци є відносно стабільним, проте є очевидним, що при існуючій стратегії Геліус не зможе відірватися від своїх конкурентів, йому необхідно змінити свою ринкову політику та обрати таку, яка виведе його з постійних конкурентних перегонів. Результати аналізу наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Результати аналізу конкурентної позиції ТОВ Геліус по матриці Хассі

Підприємство	Позиція по матриці Hussey		
	2011	2012	2013
Геліус	Втрата долі ринку	Зростання долі ринку	Втрата долі ринку
ПакСтандарт	Зростання долі ринку	Зростання долі ринку	Зростання долі ринку
ДніпроБум	Втрата долі ринку	Зростання долі ринку	Втрата долі ринку

Таким чином можна зробити висновок, що за існуючими обставинами стратегія «блакитного океану» є найбільш доцільною, основну увагу треба приділити таким факторам, щодо яких підприємство сьогодні не може здобути перемогу - ціна, асортимент, оформлення упаковки, просування.

Розробка стратегії інноваційного розвитку ТОВ Геліус методом «блакитного океану» показана на рис. 2.1 та у табл. 2.2.

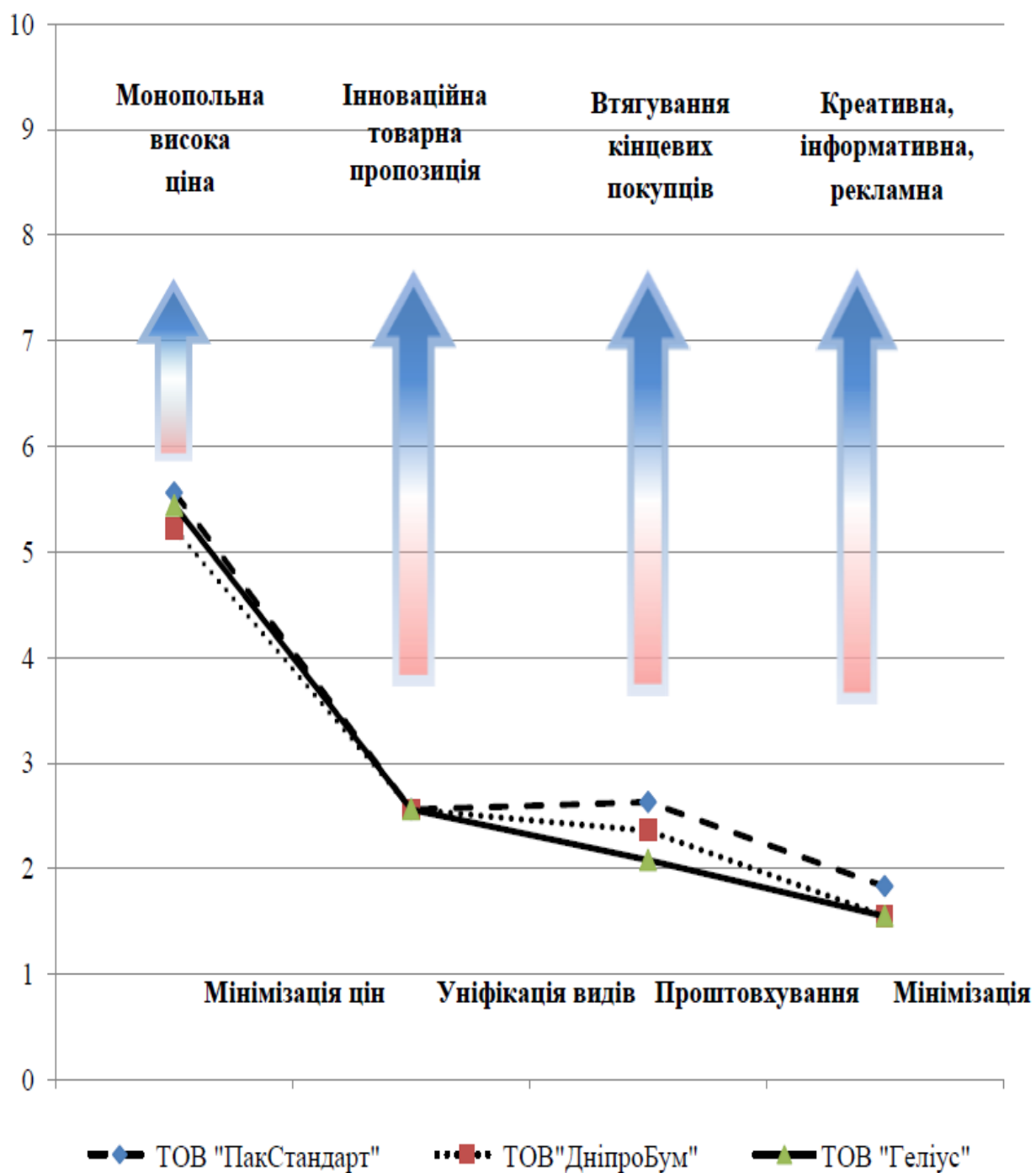


Рис. 2.1 Стратегія «блакитного океану» для ТОВ Геліус

Приклад розробки інноваційної стратегії  
за методом «блакитного океану»

Фактор конкуренції	Існуюча політика конкурентів	Політика за стратегією «блакитного океану»
Асортимент	Стандартний <ul style="list-style-type: none"> <li>• два види за типорозміром однакової продукції</li> </ul>	Інноваційна пропозиція <ul style="list-style-type: none"> <li>• упаковка з новими властивостями, що підтверджена відповідним маркуванням: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ на 2 години довше зберігає гарячу температуру і смак продукту</li> <li>✓ висока екологічність матеріалу упаковки</li> </ul> </li> </ul>
Ціна	Мінімізація оптової ціни <ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження преїскурантної оптової ціни</li> <li>• знижки постійним клієнтам</li> </ul>	Стратегія ціни в залежності від призначення товару <ul style="list-style-type: none"> <li>• відносно високі ціни на інноваційну упаковку</li> </ul>
Просування	Мінімально бюджетне <ul style="list-style-type: none"> <li>• проштовхування</li> </ul>	Партнерство у просуванні <ul style="list-style-type: none"> <li>• перехід від проштовхування до втягування</li> <li>• привернення уваги клієнтів до властивостей нового продукту</li> </ul>
Оформлення упаковки	Мінімальне, бюджетне <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімум кольору</li> <li>• мінімум інформації - про піцерію та продукт</li> </ul>	Креативне, інформативне, рекламне <ul style="list-style-type: none"> <li>• багатокольорове, яскраве</li> <li>• інформація про ринкову позицію партнерів (екологічність матеріалів, види піци, можливі послуги тощо)</li> <li>• комерційна реклама піци «із собою»</li> <li>• соціальна реклама (звернення щодо збереження навколишнього середовища)</li> </ul>

Запропонована стратегія має наступні особливості:

1) Асортимент має одну з найнижчих оцінок як фактор конкуренції: існуючий асортимент у всіх виробників гофропакування однаковий і мало чим відрізняється.

2) Ціна має одну з найвищих оцінок як фактор конкуренції, проте можливості її зниження за типовою продукцією майже вичерпані. Висока ціна виправдовує інноваційність властивостей нової упаковки, дає можливість отримати додатковий монопольний прибуток.

3) Методи просування є мало розвинені на ринку гофротари. Виробники використовують політику проштовхування, яка є найменш дешевою. Потрапити до «блакитного океану» та утриматися в ньому можливо тільки за інтегрованою стратегією, яка передбачає активне втягування кінцевих споживачів.

4) Оформлення упаковки максимально просте та бюджетне. Зона «блакитного океану» формується за допомогою різних методів привернення уваги до нових властивостей продукту, що підтримується новою упаковкою.

За твердженням Джеффри Мура – автора серії сучасних ділових бестселерів, інновація виходить за рамки тільки пропозиції інноваційного продукту, потребує бачення стратегії всього життєвого циклу нової пропозиції і застосування особливого маркетингового планування відносно кожної її фази, що зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей.

До програми просування нової упаковки рекомендовано включити:

(1) виставкову діяльність – на виставках можна наочно продемонструвати властивості інноваційної упаковки;

(2) інформаційну рекламу в піцеріях та на сайтах піцерій про нову послугу – «піца на виніс» або «піци з доставкою» в новій упаковці, банерна реклама на сайтах піцерій та буклети, що розкладаються на столах піцерій тощо;

(3) партнерську рекламу на упаковці піци – піцерій, що є покупцями нової упаковки; на упаковці доцільно одночасно розміщувати рекламу піцерій і

постачальника упаковки (наприклад, розповісти про екологічні властивості нової упаковки) тощо;

(4) співробітництво із дилерами – доцільно провести презентацію інноваційної упаковки з наданням безкоштовних зразків інноваційної продукції тощо.

## **Висновки**

У дослідженні було уточнено такі базові поняття, як «інновація», «інноваційний процес» та надано визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку». Під стратегію інноваційного розвитку запропоновано розуміти спосіб досягнення довгострокових цілей через здійснення інноваційної діяльності, що сприяє максимальній адаптованості до зовнішніх чинників та збалансованому використанню ключових компетенцій, завдяки чому досягається економічне зростання підприємства та забезпечуються його конкурентні переваги.

Запропоновано класифікацію стратегій інноваційного розвитку з точки зору виду маркетингових факторів (зовнішніх та внутрішніх), на які насамперед акцентується увага – це компетентнісні стратегії, які акцентуються на сильних сторонах суб'єкту діяльності, та стратегії реагування на ринкове середовище, які насамперед враховують використання існуючих ринкових можливостей та перспектив.

Доведено, що для невеликих виробничих підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції і не мають наявних ключових компетенцій, ресурсні та інші компетентнісні стратегії найчастіше не є доцільними, проте можуть бути ефективними стратегії реагування на ринкове середовище, особливо такі, як «Мікростратегії ... в умовах невизначеності» та «Стратегія блакитного океану».

### **РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕХНОЛОГІЙ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Актуальність.** Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішної діяльності. На сьогоднішній день управління асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства. Нова продукція доповнює товарний асортимент підприємства і дає йому можливість конкурувати з продукцією інших продавців, пропонуючи споживачам більше, ніж конкуренти, як з точки зору різноманітності товарів, так і з точки зору способів і умов їх реалізації, а також передпродажного і після продажного обслуговування.

Підприємство, яке постійно оновлює свій асортимент, розвивається, шукає нові технології має більш суттєві переваги у конкурентній боротьбі. Якщо підприємство пропонує більш широкий асортимент продукції, при цьому деякі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу і оновлення продукції відбувається регулярно, то практично завжди воно буде забезпечено замовленнями і стабільним прибутком [41].

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування вибору стратегічних і тактичних методів формування оптимальної структури товарного асортименту торговельного підприємства на промисловому ринку.

#### **3.1 Особливості планування, формування та управління асортиментом промислових підприємств**

Основи формування оптимальної структури товарного асортименту були закладені зарубіжними вченими, серед яких І. Ансофф, Б. Берман, К. Бове, К. Боумен, Р. Дафт, Е. Дихтль, Ж. Ж. Ламбен, Дж. О. Шонессі, Ф. Котлер, Х. Хершген, Дж. Еванс та інші. Багато хто з них присвячені дослідженню особливостей відношення споживача до товарних марок. У даній області відомо роботи таких авторів, як А. Маслоу, К. Ротцолл, Ч. Сендідж і інші.

Значний внесок у дослідження підходів до формування оптимальної структури товарного асортименту внесли радянські вчені М. М. Дарбинян, Л. А. Полонська, М. М. Туріянська, Г. Л. Трахтенберг тощо. В роботах цих авторів розглядалася проблема формування оптимального асортименту, головним чином, під впливом внутрішніх факторів – рівня товарних запасів, обмеженості виробничих потужностей та інших ресурсів.

Посилення нестабільності зовнішнього оточення, посилення конкуренції, зміна переваг споживачів обумовлюють необхідність реалізації маркетингової концепції в практиці господарської діяльності торгівельних підприємств.

Управління асортиментом включає формування асортименту, його підтримку і зміна з метою максимального задоволення покупців, є частиною стратегії управління торгівельного підприємства, яке визначає його конкурентоспроможність.

Сутність планування, формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб суб'єкт господарювання своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи в цілому профілю його бізнес-діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій покупців.

Основні напрямки в області формування асортименту прописовим підприємством є: скорочення асортименту, розширення асортименту, стабілізація асортименту, оновлення асортименту. Оновлення асортименту спрямовано на якісні і кількісні зміни набору товарів, який здатний задовольнити змінилися потреби за рахунок нових товарів. До причин на підставі яких торгівельні підприємства приймають рішення щодо оновлення існуючого асортименту відносять: появу нових потреб, необхідність заміни морально застарілих товарів, необхідність підвищення якості та конкурентоспроможності, стимулювання попиту.

Окрім виділених напрямків діяльності торгівельних компаній на промисловому ринку щодо формування асортименту виділяють також удосконалення асортименту та його гармонізацію (див. рис.3.1).

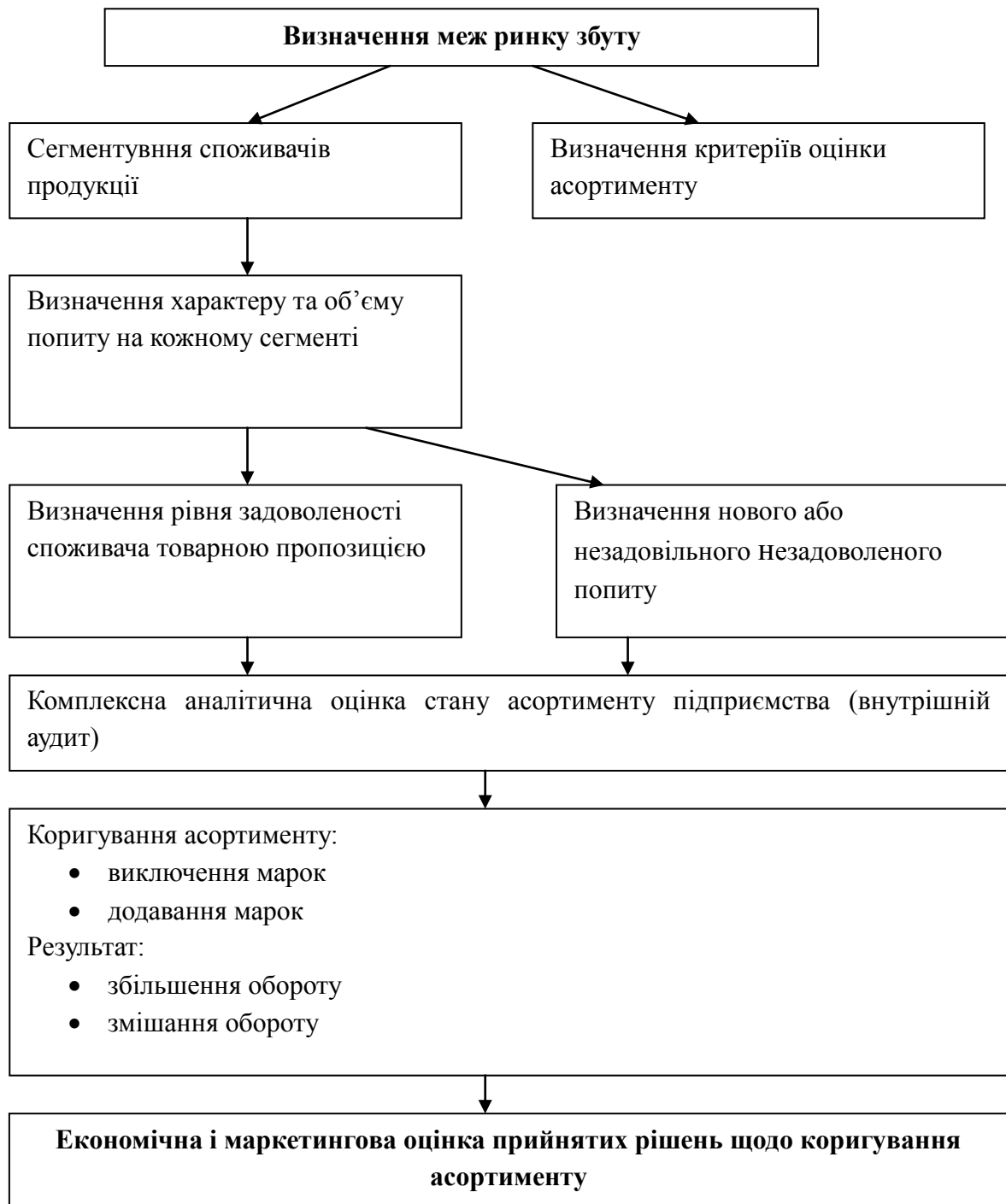


Рис. 3.1 Процес управління асортиментом [42]

До факторів, що впливають на формування асортименту торговельного підприємства на промисловому ринку можна віднести:

- попит;
- рентабельність;
- виробничі потужності виробників;



- спеціалізація торгівельної організації;
- канали розподілу; методи стимулювання збуту і формування попиту;
- матеріально-технічна база торгівельної організації;
- зміни у товарному асортименті конкурентів;
- ціна;
- фінансові можливості організації та інше.

На думку Беленова О. Н. та Бугаєвої Т. М. [43] вибір методів управління асортиментом, в першу чергу, залежить від рівня, на якому здійснюється процес управління – на стратегічному або тактичному. На стратегічному рівні приймаються рішення, пов'язані з вибором стратегії управління асортиментом відповідно з ринковою кон'юнктурою. На тактичному рівні здійснюється вибір конкретних асортиментних позицій виходячи з рівня попиту і економічних показників по кожній позиції.

### Стратегічні методи управління асортиментом

<p><b>Методи аналізу ринкової ситуації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-аналіз</li> <li>• концепція життєвого циклу товару</li> <li>• концепція кривої досвіду</li> <li>• модель п'яти сил Портера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа</li> <li>• матриця Д. Абея, Є Клавдієвої, М. Ковалевої</li> <li>• матриця родових стратегій М. Портера</li> </ul>	<p><b>Методи оптимізації стратегії управління асортиментом</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця BCG</li> <li>• матриця A.D. Little</li> <li>• матриця Hofer/Schendel</li> <li>• матриця GE/McKinsey</li> <li>• матриця Shell/DPM</li> </ul>
--	---	---

Рис. 3.2 Стратегічні методи управління асортиментом торгівельного підприємства [43]

<b>Тактичні методи управління асортиментом</b>
--

Методи визначення попиту	Методи економічного аналізу асортименту	Методи розробки плану продажів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи дослідження намірів</li> <li>• експертні методи</li> <li>• статистичні методи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа</li> <li>• матриця Д. Абеля, Є Клавдієвої, М. Ковалевої</li> <li>• матриця родових стратегій М. Портера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лінійне програмування</li> <li>• нелінійне програмування</li> <li>• динамічне програмування</li> <li>• методи стохастичної оптимізації</li> </ul>

Рис. 3.3 Тактичні методи управління асортиментом торговельного підприємства [43]

Таким чином, товарний асортимент торгової компанії – це динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу [44].

### **3.2 Вибір стратегій удосконалення асортиментно політики промислового підприємства**

Товарний асортимент торговельної компанії в сучасних умовах має тенденцію до розширення. Існує два шляхи розширення асортименту: нарощування і насичення. Нарощування відбувається за рахунок виробництва або продажу нових видів товарів крім існуючої номенклатури, а насичення – внаслідок додавання нових виробів в межах існуючої номенклатури.

Нарощування асортименту означає включення в нього тих товарів, які раніше даним підприємством не пропонувалися. Нарощування асортименту, як

правило, пов'язано зі зміною вартості і якості товарів та може здійснюватися такими трьома способами:

- шляхом включення в асортимент товарів більш низьких цін і, відповідно, більш низької якості (нарощування «вниз»);
- шляхом включення в асортимент товарів більш високих цін і більш високої якості (нарощування «вгору»);
- одночасне розширення асортименту «вгору» і «вниз».

Стратегія нарощування асортименту «вниз» застосовується при необхідності завоювання нових перспективних сегментів ринку, при зміні ринкової кон'юнктури, пов'язаної зі зниженням купівельної спроможності населення, а також в ході конкурентної боротьби.

Нарощування асортименту «вгору» може виявитися доцільним при підвищенні купівельної спроможності населення, коли фірма прагне і має ресурси для більш широкого охоплення всього можливого діапазону заможних покупців даної групи товарів та надання їм найбільш повного вибору.

Нарощування одночасно «вгору» і «вниз» характерно при просуванні на ринок якісно нової групи товарів.

Продемонструємо підходи до вибору стратегії поліпшення асортиментної політики на прикладі торгівельної компанії «Ексім-Текстиль», яка працює в Дніпропетровській області та здійснює оптову та роздрібну торгівлю меблевих матеріалів і меблевих комплектуючих.

Дослідження довело, що у 2016 р. спостерігається тенденція спаду попиту на меблевому ринку. До причин цієї тенденції експерти галузі відносять стрімке падіння курсу гривні, що призвело не тільки до подорожчання імпортованих меблів, а й виробів місцевих виробників – значну частину матеріалів (деревина, фурнітура і т.п.) закупають за кордоном за валютні кошти, що спричиняє іноді більшу вартість вітчизняних меблів порівняно з імпортованими.

Компанія має 5 основних конкурентів: ПП Арапов, ПП ЮВІС, ТОВ Даск-центр, ПП Малкоп, ТОВ Сінта-Д. Конкуренти були відібрані по схожості товарного асортименту, цільових споживачів, розмірами компаній, обороту.

Для аналізу існуючого асортименту компанії «Ексім-Текстиль» були використані наступні інструменти: аналіз показників асортименту (широта, повнота, насиченість, новизна, стійкість), які представляють наскільки заповнені асортиментні групи, ступінь новизни, стійкість; АВС-аналіз, який визначив основні товарні групи, покаже структуру асортименту; матриця зростання / частка ринку БКГ; GAP-аналіз.

Вивчення товарного асортименту передбачає аналіз частини кожної товарної одиниці в загальних обсягах продажів і прибутку в рамках товарної лінії. Необхідним є також визначення, аналіз і оцінка позиції товарної лінії і окремих товарних одиниць щодо продукції конкурентів [41].

Аналіз показав, що широта асортименту торгівельної компанії «Ексім-Текстиль» складається з 11 груп. Структура товарного асортименту включає такі товарні групи, як: технічні оббивні матеріали, наповнювачі, механізми трансформації, опора.

Аналіз показника повноти асортименту дозволяє зробити наступні висновки: номенклатура товарів налічує загалом 85 найменувань найбільш заповнена група – скоба, на другому місці – опора, сама порожня група – настили, містить всього 1 товар (див. табл. 3.1).

Меблевий ринок України знаходиться в постійному русі: пошук нових форм, кольорів, моделей. Ці тенденції призводять до необхідності постійного оновлення асортименту підприємств, що пропонують на ринку меблевих матеріалів і меблевих комплектуючих.

Для оцінки здатність досліджуваного асортименту задовольняти змінилися потреби за рахунок нових товарів була здійснена оцінка показника новизни (оновлення) асортименту. У періоді, що аналізується, коефіцієнт оновлення склав 5,88 %, що свідчить про необхідність більш інтенсивного оновлення асортименту у відповідності до виявлених тенденцій ринку.

## Аналіз повноти асортименту «Ексім-Текстиль»

№	Асортиментні групи	Показник повноти асортименту, од.
1	склеювальні матеріали	7
2	технічні оббивні матеріали	11
3	наповнювачі	4
4	каркасні матеріали	3
5	технічні прокладки	5
6	кріпильна фурнітура	7
7	механізми трансформації	10
8	настили	1
9	комплектуючі	8
10	скоба	15
11	опора	14
	Всього	85

Стійкість асортименту – здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті ж товари. Аналіз продажу товарних груп показав, що стійким попитом користуються такі групи: механізми трансформації, технічні оббивні матеріали, наповнювачі, опора, скоба. Попит на інші товарні групи значно нижче. Тобто стійкість асортименту дорівнює 5.

Отримані результати свідчать про те, що товарна група настили є незаповненою, а асортимент компанії, в загальному, має низький коефіцієнт оновлення. Для коригування ситуації, що склалася можна розширити новими товарними позиціями групу настили, так як вона має дуже низьку повноту.

АВС аналіз товарного асортименту є ефективним методом виділення з безлічі факторів, що впливають і елементів тих, які мають особливе значення для досягнення поставлених цілей і тому повинні володіти високим пріоритетом. Метод дозволяє швидко зробити висновки, що забезпечують кращий огляд проблемної області.

За підсумком проведеного АВС-аналізу асортиментних груп компанії «Ексім-Текстіль» в рамках загального рейтингового списку було виділено три групи об'єктів - А, В, С, які відрізняються за своєю значимістю і вкладу в оборот компанії (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## АВС аналіз асортименту компанії «Ексім-Текстіль»

№	Товарні групи	Доля, %	Кумулята, %	Група
1	<b>технічні оббивні матеріали</b>	<b>26,07%</b>	<b>26,07%</b>	<b>А</b>
2	<b>наповнювачі</b>	<b>19,94%</b>	<b>46,00%</b>	<b>А</b>
3	<b>механізми трансформації</b>	<b>16,70%</b>	<b>62,71%</b>	<b>А</b>
4	опора	12,29%	74,99%	В
5	скоба	6,53%	81,52%	В
6	настили	4,99%	86,51%	В
7	каркасні матеріали	4,93%	91,44%	В
8	комплектуючі	3,42%	94,87%	С
9	склеюють матеріали	3,38%	98,25%	С
10	технічні прокладки	1,04%	99,29%	С
11	кріпильна фурнітура	0,71%	100,00%	С

За результатами проведеного АВС-аналізу можна зробити висновок, що основними товарними групами є технічні оббивні матеріали, наповнювачі, механізми трансформації. Дані групи потребують особливої уваги з боку менеджменту, постійної наявності складського запасу, утримання конкурентних переваг, частки ринку. Такі групи, як: опора, скоба, настили, каркасні матеріали, відносяться до «середнім» за значимістю. Ці групи також відіграють вагомую роль в отриманні результату. Управління такими групами має включати заходи з розвитку (поглиблене вивчення і пошук незадоволеного попиту, додавання нових позицій), дії, спрямовані на збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності. Проведений АВС-аналіз підтверджує висновок про необхідність розширення асортименту.

З метою визначення стратегічних рішень щодо досліджуваного асортименту було використано один з найбільш популярних методів оптимізації стратегії управління асортиментом – матрицю Бостонської Консалтингової групи (БКГ) (див. рис. 3.4).

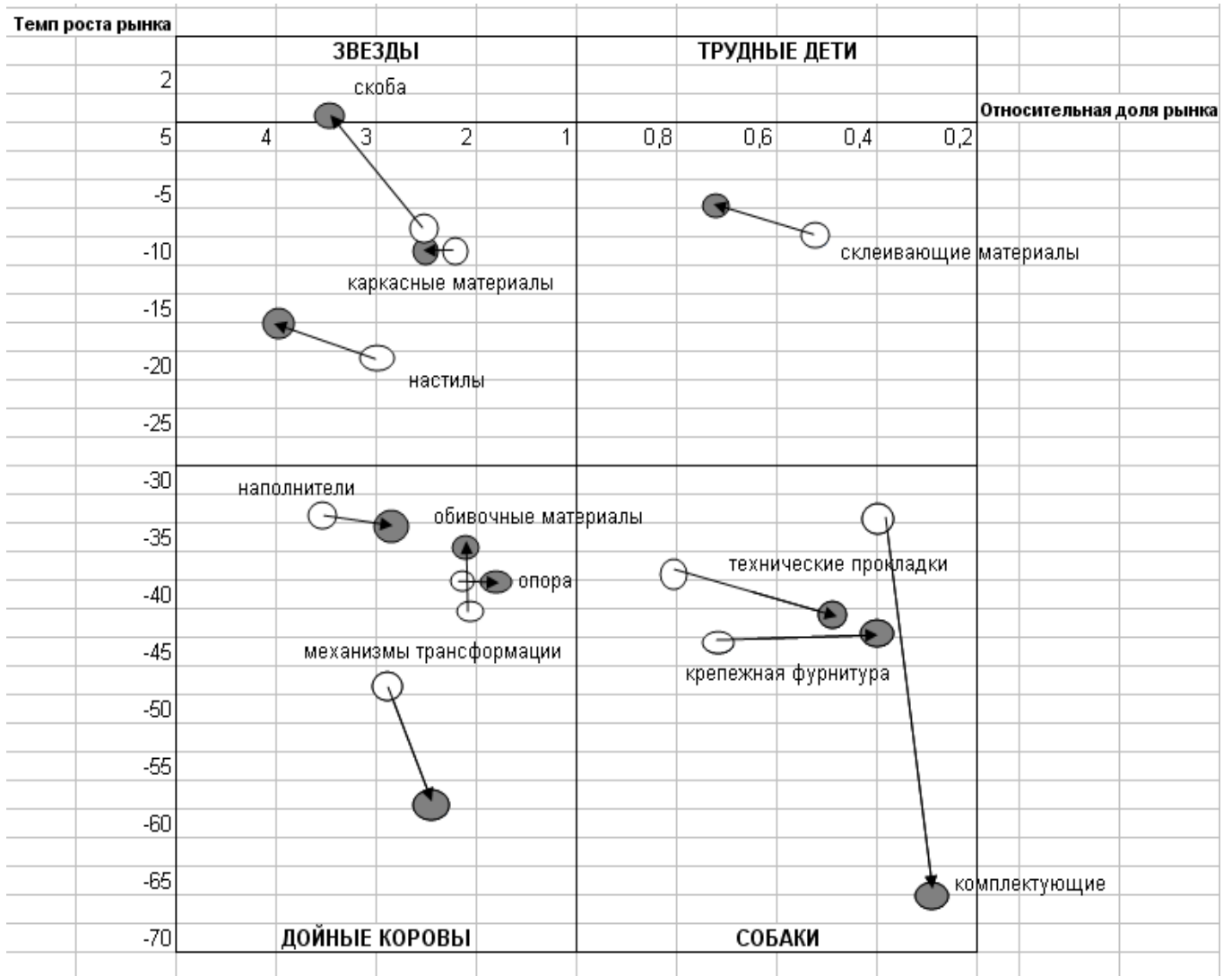


Рис. 3.4 Аналіз асортименту підприємства «Ексім-Текстиль» за матрицею БКГ

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. «Зірки»: скоба, каркасні матеріали, настили. Ці товарні групи порівняно нові, займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому приносять високі прибутки. Ці товарні групи можна назвати

лідерами своїх галузей. Вони приносять організації дуже високий дохід. Однак головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом і інвестиціями в ці товари з тим, щоб в майбутньому гарантувати повернення останніх.

3. «Важкі діти»: склеюють матеріали. До цієї товарної групи конкурує в зростаючій галузі, але займає відносно невелику частку ринку. Це поєднання обставин призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку і гарантування виживання на ньому. Високі темпи зростання ринку вимагають значної грошової готівки, щоб відповідати цьому зростанню. Однак ця товарна група з великими труднощами генерує дохід організації через свою невелику частку на ринку. Ці товари поки є чистими споживачами готівки, а не генераторами її, і будуть залишатися ними до тих пір, поки не зміниться їх ринкова частка. Відносно цієї товарної групи має місце найбільша ступінь невизначеності: або вона стане в майбутньому прибутковою для організації, або ні.

4. «Собаки»: технічні прокладки, кріпильна фурнітура, комплектуючі. Ці товарні групи з відносно невеликою часткою на ринку в повільно розвиваються. Потік готівки в цих товарах дуже незначний. Будь-який крок організації в напрямку отримати більшу частку ринку однозначно негайно контратакує домінуючими в цій галузі конкурентами.

Аналіз матриці зростання / частка ринку БКГ підтверджує необхідність введення нового товару в асортимент компанії. Це пов'язано з тим, що компанія має в своєму товарному портфелі 4 групи, за рахунок яких можна фінансувати введення нового товару, також група настили знаходиться на етапі зростання, введення нового товару в цю групу призведе до збільшення частки ринку групи, дасть більше зростання, затримає групу в позиції «зірки».

Введення нового товару в асортимент веде до структурних змін всередині асортименту, впливає розмір валового доходу, призводить до збільшення частки ринку. В результаті проведеного аналізу асортименту можна зробити



висновок, що асортимент компанії «Ексім-Текстиль» має незаповнену товарну групу настили, низький коефіцієнт оновлення.

Економічна і політична ситуація в Україні є нестабільною, яка переживає кризу. Це проявляється в коливанні курсу валюти, спаді виробництва, закриття суб'єктів підприємницької діяльності, скорочення кредитування підприємств і населення, призупинення будівництва і проектів забудов, інвестиційних проектів. Все це призводить до спаду споживчої платоспроможності та попиту. У кінцевих споживачів м'яких меблів відбувається брак власних коштів, при цьому немає можливості скористатися кредитом. Відповідно продажу м'яких меблів скорочуються, разом з цим скорочується виробництво м'яких меблів, тобто, продажу меблевих матеріалів також переживають спад. На ринку меблевого войлоку Дніпропетровської області оперують такі учасники: ТОВ «Пульсар», ТОВ «Стартекс». ПП «Малкоп», ТОВ «Сінта-Д».

На підставі отриманих результатів було прийнято рішення ввести в асортиментний портфель новий товар – войлок. Споживачами войлоку є виробники м'яких меблів, організації по ремонту м'яких меблів, торгові посередники, виробники матраців.

Після оцінки привабливості сегментів промислового ринку меблевих тканин було прийнято рішення працювати на таких сегментах: щільність повсті 500, 600, 700, 800 г / кв. м, тобто ввести в асортимент ці позиції войлоку, коригувати свою діяльність під різні сегменти споживачів. Це рішення обґрунтовується тим, що у компанії є кошти для роботи на цільових сегментах, а також в умовах кризи підприємство ставить перед собою завдання утримати наявних споживачів і максимально збільшити частку своїх продажів в загальній закупівлі споживачів, залучити нових.

Так як вибрані цільові сегменти відрізняються за видом діяльності споживачів, технічним характеристикам споживаного повсті, то компанія Ексім-Текстиль буде застосовувати стратегію диференційованого маркетингу, яка передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з

яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу.

З метою оцінки впливу розширення асортименту на структурні зміни товарного асортименту компанії було використано аналіз показників широти, повноти, насиченість, новизна, стійкість асортименту; ABC-аналіз.

Оцінка показників асортименту після введення войлочних матеріалів в групу настили показала, що широта асортименту складає 11 груп, залишилася незмінною у порівнянні з попереднім періодом. Розширення асортименту відбувалось за рахунок зміни повноти.

Оцінка насиченості показала, що асортимент товарів склав 89 найменувань, поповнившись чотирма найменуваннями повстяних матеріалів. Введення в асортимент войлочних матеріалів позитивно вплинуло на показники товарного асортименту. Прогнозний ABC-аналіз проведено на підставі прогнозних показників об'ємів продажу товарних груп (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Прогнозний ABC-аналіз компанії «Ексім-Текстиль»

Товарна група		Доля, %	Кумулята, %	Група
1	<b>настили</b>	<b>40,19%</b>	<b>40,19%</b>	<b>A</b>
2	<b>технічні оббивні матеріали</b>	<b>16,41%</b>	<b>56,60%</b>	<b>A</b>
3	наповнювачі	12,55%	69,15%	B
4	механізми трансформації	10,51%	79,66%	B
5	опора	7,73%	87,40%	B
6	скоба	4,11%	91,51%	C
7	каркасні матеріали	3,11%	94,61%	C
8	комплектуючі	2,16%	96,77%	C
9	склеюють матеріали	2,13%	98,90%	C
10	технічні прокладки	0,66%	99,55%	C
11	кріпильна фурнітура	0,45%	100,00%	C

В результаті прогнозного ABC-аналізу видно, що склад груп дещо змінився. Група А включає в себе такі товарні групи - настили, що займають 40,19% обороту, технічні оббивні матеріали, що займають 16,41% обороту. До введення в асортимент повстяних матеріалів частка групи настили в обороті компанії становила 4,99%. Це свідчить про те, що войлочні матеріали стануть стратегічної товарною групою, значно збільшать оборот групи настили. Група В тепер складається з трьох товарних груп: наповнювачі, механізми трансформації, опора. Група С включає в себе інші товари, частка обороту яких в загальному обороті компанії незначна.

ABC-аналіз показав позитивні структурні зміни в асортименті після введення повстяних матеріалів. Також нові товари в групі настили збільшують повноту групи зі значення 1 до значення 5 товарних позицій: ватин, повсть щільністю 500 г / кв.м, повсть щільністю 600 г / кв.м, повсть щільністю 700 г / кв.м, повсть щільністю 800 г / кв.м. Оновлення асортименту позитивно вплинуло на результати роботи компанії, так як за рахунок частки продажів нового товару зміняться економічні результати компанії.

Таким чином, стратегія оновлення асортименту позитивно вплинула на результати роботи компанії. Новий товар забезпечив додатковий оборот і валовий прибуток – підприємство може збільшити свою частку ринку.

## **Висновки**

Рішення про модифікацію товарного асортименту відносяться до стратегічних рішень торговельного підприємства на промисловому ринку. Аналіз поточного товарного асортименту виявив необхідність його оновлення – якісних і кількісних змін набору товарів, який здатний задовольнити змінилися потреби за рахунок нових товарів. До основних причин оновлення можна віднести появу нових потреб; заміну морально застарілих товарів; необхідність підвищення якості та конкурентоспроможності; стимулювання попиту. У результаті стратегії оновлення асортименту підприємство може збільшити обсяги продажу за рахунок залучення нових клієнтів.

## **РОЗДІЛ 4 МЕТОДИ І МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ СПОСТЕРЕЖЕНЬ ЗА ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ**

**Актуальність.** Звичайно у результаті проведення будь-якого маркетингового дослідження змінюється (доповнюється, розширюється) бачення ринку, уточнюються уявлення про споживачів, мотиви їх поведінки, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, зменшувати ризики прийняття невірної рішення за рахунок кращого знання й розуміння стану та динаміки факторів оточуючого середовища.

Як засвідчують статистичні дані, і в Україні, і в світі взагалі лєвова частка коштів витрачається на проведення маркетингових досліджень різноманітними методами індивідуального та групового опитування респондентів [45-46]. Переваги і недоліки методів опитування добре відомі і тому не має сенсу на них детально зупинятися [47]. Відмітимо лише один, але дуже суттєвий недолік: як зазначав Б. Кіріні «Люди не завжди говорять, те що насправді думають» [48]. Разом з тим, методи спостереження дозволяють виключити вербальну складову із підсумків маркетингового дослідження, зменшивши тим самим недостовірність результатів. Тому, на наш погляд, спостереження, як спосіб отримання маркетингової інформації, заслуговують не меншої уваги як з боку виконавців досліджень, так і з боку замовників цих досліджень.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є розкрити можливості спостереження як одного з методів маркетингових досліджень на основі застосування його для вивчення поведінки відвідувачів.

### **4.1 Особливості використання процедури спостереження у промисловому маркетингу**

Спостереження є методом якісних досліджень, що заснований на реєстрації моделей поведінки людей, об'єктів та варіантів розвитку подій на

систематичній основі. В основу більшості методів спостереження покладені підходи, що розроблені психологами. При цьому безпосередньо сприймаються й реєструються всі фактори, що стосуються досліджуваного об'єкта й значимі з точки зору цілей дослідження. Інформація може реєструватися безпосередньо в ході події або її отримують на основі аналізу записів подій, що вже минули.

Спостереження в маркетинговому дослідженні може бути спрямоване на досягнення різних цілей, в т.ч. для отримання додаткових відомостей щодо досліджуваного об'єкту, особливо у тих випадках, коли респонденти не схильні запам'ятовувати певні події, наприклад послідовність своїх дій на певному проміжку часу. У деяких випадках спостереження є єдиним джерелом достатньо точної інформації, наприклад, для оцінки факторів обстановки, що поведінку потенційного споживача.

Покажемо можливості застосування спостереження для прийняття маркетингових рішень на прикладі маркетингового дослідження поведінки споживачів неавіаційних послуг міжнародного аеропорту (МА) «Дніпропетровськ».

Актуальність маркетингового дослідження зумовлена недостатнім розвитком неавіаційної інфраструктури більшості аеропортів України, що викликає цілком обґрунтовані нарікання з боку споживачів. І якщо модернізація аеродромної інфраструктури, стандартизація системи авіаційного обслуговування та забезпечення безпеки авіаційних перевезень в аеропортах регулюються директивами міжнародних організацій (International Air Transport Association, International Civil Aviation Organization), та угод, укладених Україною із ними та іноземними органами, то забезпечення належного рівня стану неавіаційного обслуговування у терміналі, а тим більше можливості аеропорту отримувати додаткові доходи від провадження неавіаційної діяльності є справою виключно кожного окремо взятого підприємства.

Однією з особливостей неавіаційних послуг є те, що аеропорт фактично не надає всього комплексу послуг самостійно – він надає площі в оренду, формує систему орендарів та загальні вимоги до них. Проте, слід зазначити, що

якість цих послуг, рівень кваліфікованості персоналу та інші, важливі для споживачів показники, багато в чому визначають відношення споживачів до аеропорту в цілому, а не тільки до тих, хто ці послуги надає. Адже споживачі не розмежовують зони відповідальності аеропорту чи його орендарів - для споживачів аеропорт представляє собою цілісний комплекс, кожен елемент інфраструктури якого впливає на загальне відношення до підприємства.

Неавіаційна складова аеропортової діяльності впливає не тільки на відношення споживачів до аеропорту. В іноземних аеропортах спостерігається тенденція до розвитку не тільки прямо пов'язаних із авіаційним процесом неавіаційних послуг, а й сектору загальних послуг та розбудови так званого аеропорт-сіті, де присутні такі послуги, як екскурсії аеропортом, торговельно-розважальні комплекси, в тому числі музеї й кінотеатри, виставкові комплекси тощо. Доходи від неавіаційної діяльності, складають від 10% (Росія) до 85% (країни Західної Європи та США) загальних доходів підприємства [49]. Загальноживаною тенденцією європейських аеропортів-хабів є максимальне використання потенціалу неавіаційного сектору послуг. Окрім обслуговування традиційних сегментів споживачів, особливу увагу приділяють не пов'язаним із авіацією сегментам – жителям поблизу розташованих міст, особливо жителям із дітьми.

Метою маркетингового дослідження методом спостереження є виявлення взаємозв'язку таких факторів, як час прибуття до аеропорту, частота і структура звернень пасажирів/проводжаючих/зустрічаючих до пунктів надання неавіаційних послуг.

Метод дослідження – особисте приховане структуроване спостереження в природних умовах. Вибір структурованого спостереження обумовлений тим, що на основі проведеного моніторингу неавіаційних послуг аеропортів встановлено, що їх кількість є достатньо невеликою і може бути розроблена формалізована форма для проведення дослідження. У дослідження враховані особливості розподілу виробничих зон терміналу, що спрямовані на впорядкування потоків пасажирів та забезпечення безпеки, а саме: окремо

обслуговуються пасажирів, які відлітають міжнародними та внутрішніми рейсами, в також окремо пасажирів, які прилетіли внутрішніми рейсами, та пасажирів, які прилетіли міжнародними рейсами.

Спостереження було узгоджене з розкладом рейсів МА «Дніпропетровськ». Графік спостереження було складено таким чином, щоб охопити всі напрями і більшість рейсів. Невелика кількість рейсів протягом доби, а також те, що інтервали практично між всіма відправленнями та прибуттям рейсів понад одну годину дозволили ідентифікувати відвідувачів аеропорту, розділивши їх на пасажирів, проводжаючих і зустрічаючих.

Попереднє спостереження дозволило встановити, що за годину до початку реєстрації на рейс у загальних зонах аеропорту практично відсутні відвідувачі, а знаходяться лише працівники аеропорту. Також було виявлено, що зустрічаючі прибувають не раніш, ніж за годину до прибуття рейсу.

Тому було прийнято рішення розпочинати спостереження за 60 хвилин до початку реєстрації на рейс або до прибуття рейсу. Відвідувачі, які до початку спостереження знаходилися в загальних зонах і не є працівниками аеропорту, були віднесені до категорії «інші». Після проходження реєстрації, у пасажирів залишається достатньо часу на очікування (на внутрішніх рейсах – приблизно 40 хвилин, міжнародних – 45-90 хвилин). Тому цей час, як і час до початку реєстрації може бути використаний пасажирів і проводжаючими для надання їм різноманітних послуг.

#### **4.2 Визначення факторів, що фіксуються в процесі спостереження за поведінкою споживачів**

Фактори, що фіксувалися в процесі спостереження за поведінкою споживачів послуг МА «Дніпропетровськ»:

- 1) кількість пасажирів;
- 2) кількість проводжаючих;
- 3) кількість зустрічаючих;
- 4) поведінка після входу до терміналу (куди йде, що робить);

- 5) поведінка після проходження реєстрації;
- 6) час прибуття до терміналу відносно часу відправки рейсу;
- 7) особливості поведінки пасажирів з особливими потребами (пасажирів з дітьми, інваліди).

Загальна характеристика відвідувачів МА «Дніпропетровськ» наведена в табл. 4.1. Аналіз структури відвідувачів (рис. 4.1) показує, що комплексом неавіаційних послуг аеропорту користується трохи більше половини відвідувачів (56%), в т.ч. 7% з особливими потребами.

Таблиця 4.1

## Загальні показники спостереження в МА «Дніпропетровськ»

Напрямок руху пасажирів	Тип авіарейсу	Категорія відвідувачів аеропорту	Кількість осіб
Відправлення	Внутрішній	Пасажири	698
		в т.ч. з особливими потребами	63
		Проводжаючі	504
	Міжнародний	Пасажири	1419
		в т.ч. з особливими потребами	275
		Проводжаючі	1698
Всього пасажирів відправлення			2117
Всього проводжаючих			2202
Прибуття	Внутрішній	Пасажири	719
		в т.ч. з особливими потребами	58
		Зустрічаючі	372
	Міжнародний	Пасажири	1425
		в т.ч. з особливими потребами	213
		Зустрічаючі	1145
Всього пасажирів прибуття			2144
Всього зустрічаючих			1517
Всього пасажирів			4261
Інші			127
Разом осіб в аеропорту			8107



Також встановлено, що в середньому на одного відлітаючого пасажера припадає 1,04 проводжаючого, в т.ч. на внутрішніх рейсах цей показник становить 0,72, а на міжнародних рейсах – 1,19. Співвідношення кількості зустрічаючих осіб до кількості прилітаючих пасажирів становить 0,71, в т.ч. на внутрішніх рейсах цей показник становить 0,52, а на міжнародних рейсах – 0,8.

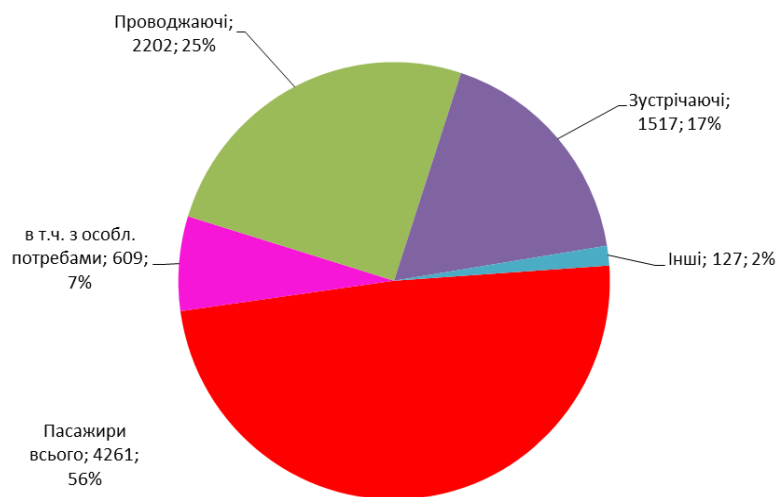


Рис. 4.1 Структура відвідувачів МА «Дніпропетровськ»

Додатковими спостереженнями поза межами терміналу було встановлено, що реальна кількість зустрічаючих дещо більша, оскільки частина зустрічаючих очікувала своїх пасажирів в автомобілі (або поблизу нього) на автостоянці або на прилеглий до аеропорту території.

#### *Час прибуття до аеропорту.*

Для відправлення внутрішніми авіарейсами до аеропорту прибуває 1202 особи, в т.ч. 698 пасажирів і 504 проводжаючих. Розподіл цих відвідувачів за часом прибуття до аеропорту наведений на рис. 4.2.

Враховуючи, що за правилами МА «Дніпропетровськ» реєстрація на внутрішні рейси розпочинається за 1 год до вильоту, а закінчується за 40 хв до вильоту, то пасажирів, які прибули на реєстрацію пізніше, ніж через 20 хв після її початку, віднесені до цієї категорії.

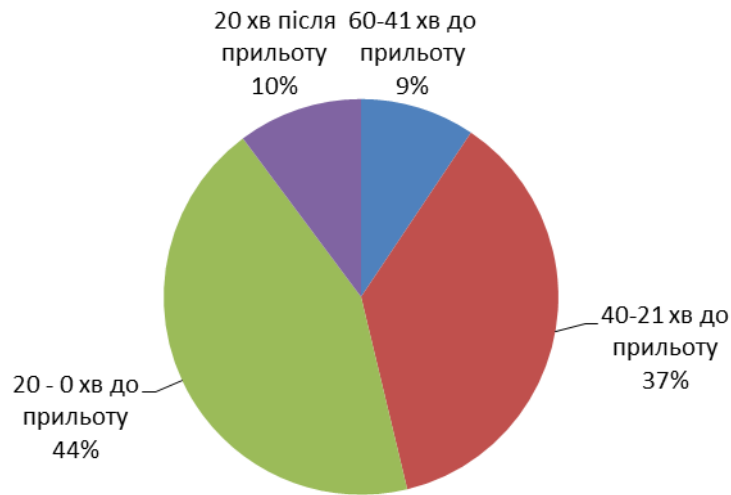


Рис. 4.2. Розподіл пасажирів і проводжаючих за часом прибуття до аеропорту для відправлення внутрішніми рейсами

Для відправлення міжнародними авіарейсами до аеропорту прибуває 3117 осіб, в т.ч. 1419 пасажирів і 1698 проводжаючих. Розподіл цих відвідувачів за часом прибуття до аеропорту наведений на рис. 4.3.

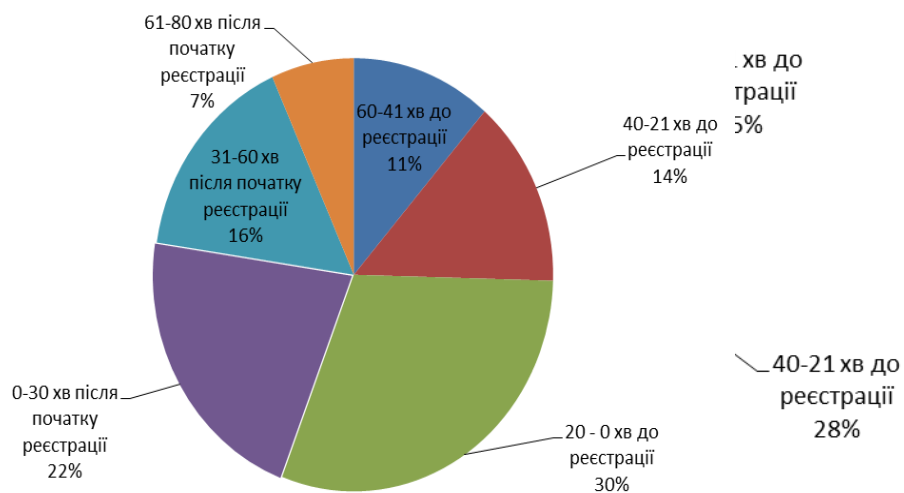


Рис. 4.3 Розподіл пасажирів і проводжаючих за часом прибуття до аеропорту для відправлення міжнародними рейсами

За правилами МА «Дніпропетровськ» реєстрація на міжнародні рейси розпочинається за 2 год до вильоту, а закінчується за 40 хв до вильоту. У зв'язку з необхідністю проходження митного контролю пасажирів, які б не вклалися в зазначені терміни реєстрації, під час проведення спостереження виявлено не було. Для зустрічі пасажирів, які прилітають до Дніпропетровська, до аеропорту приїжджають 1517 осіб, в т.ч. для зустрічі внутрішніх рейсів – 372 особи, для міжнародних рейсів – 1145 осіб. Розподіл їх за часом прибуття до аеропорту наведений на рис. 4.4 та рис. 4.5 відповідно.

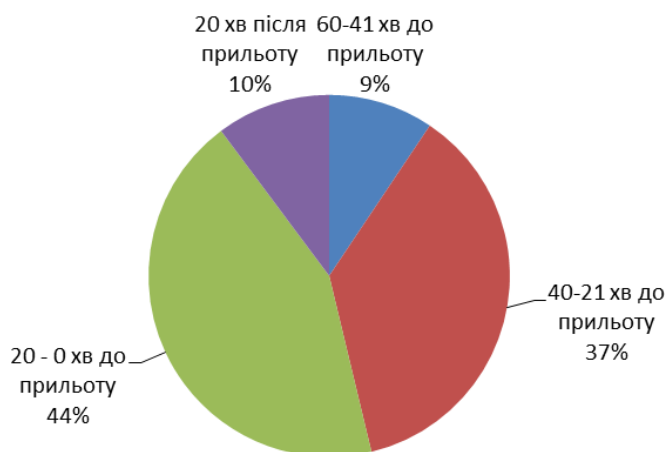


Рис. 4.4 Розподіл зустрічаючих за часом прибуття до аеропорту (внутрішні рейси)

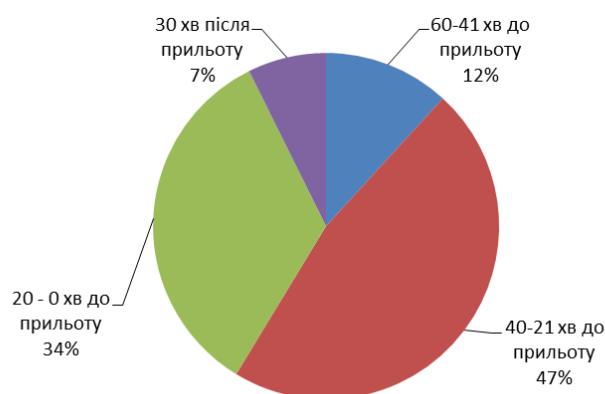


Рис. 4.5 Розподіл зустрічаючих за часом прибуття до аеропорту (міжнародні рейси)

У процесі спостереження фіксувався тільки факт звернення до пунктів надання послуг. Факт здійснення покупки не фіксувався. Підсумкові дані за поведінкою споживача наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Результати спостереження за зверненнями відвідувачами до пунктів надання послуг

Пункт надання послуг	Відправлення		Прибуття	
	Внутрішні	Міжнародні	Внутрішні	Міжнародні
Бар	114	316	15	63
Пункт швидкого харчування	169	348	23	78
Ресторан	9	24	6	36
Кав'ярня	238	707	65	113
<i>Всього громадське харчування</i>	530	1395	109	290
Банкомати, пункти обміну валют (фінансові послуги)	84	238	22	97
Преса, книги	212	415	35	88
Сувеніри, подарунки	68	207	17	40
Універсальний магазин	115	322	10	64
Квіти	33	71	54	264
Спеціалізовані магазини	86	234	21	75
<i>Всього торгівельні послуги</i>	514	1249	137	531
Оренда авто	6	28	1	12
Служба таксі	42	83	35	106
<i>Всього транспортні послуги</i>	48	111	36	118
Послуги зв'язку	41	150	16	74
Кімната матері і дитини (соціальні послуги)	20	36	2	6
Медпункт	7	26	3	14
Аптечний пункт	51	172	11	65
<i>Всього медичні послуги</i>	58	198	14	79
Туристична агенція	17	38	4	17
Інформаційні автомати	352	613	122	461
<b>Всього звернень до пунктів надання послуг</b>	<b>1664</b>	<b>4028</b>	<b>462</b>	<b>1673</b>
<b>Всього відправлення (пасажирів+ проводжаючі)</b>	<b>1202</b>	<b>3117</b>		
<b>Всього прибуття (зустрічаючі + пасажирів)</b>			<b>1091</b>	<b>2570</b>
<b>Середня кількість звернень на одну особу, присутню в аеропорту</b>	<b>1,38</b>	<b>1,29</b>	<b>0,42</b>	<b>0,65</b>

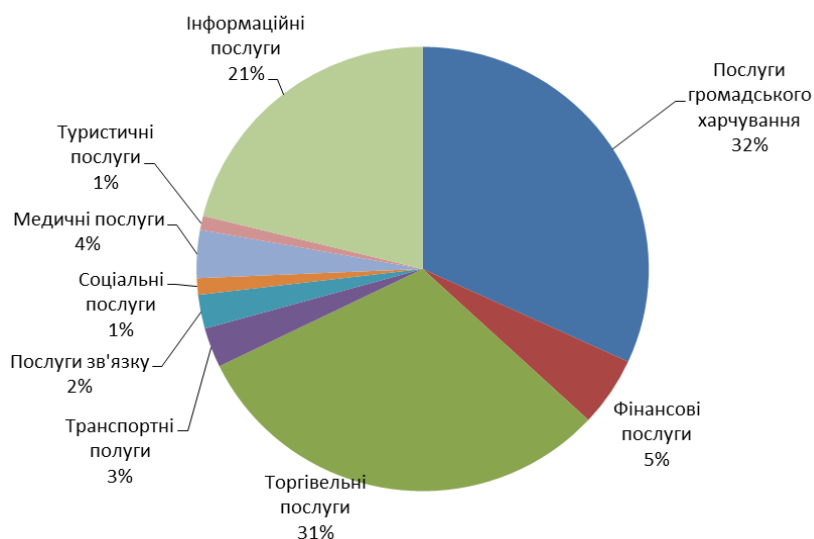


Рис. 4.6 Структура звернень до пунктів надання послуг пасажирями та проводжачими внутрішніх авіарейсів (відправлення внутрішнє)

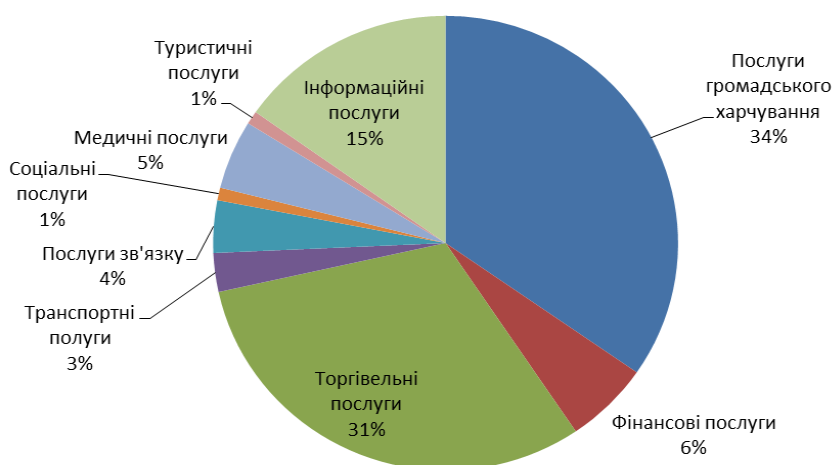


Рис. 4.7 Структура звернень до пунктів надання послуг пасажирями та проводжачими міжнародних авіарейсів (відправлення міжнародне)

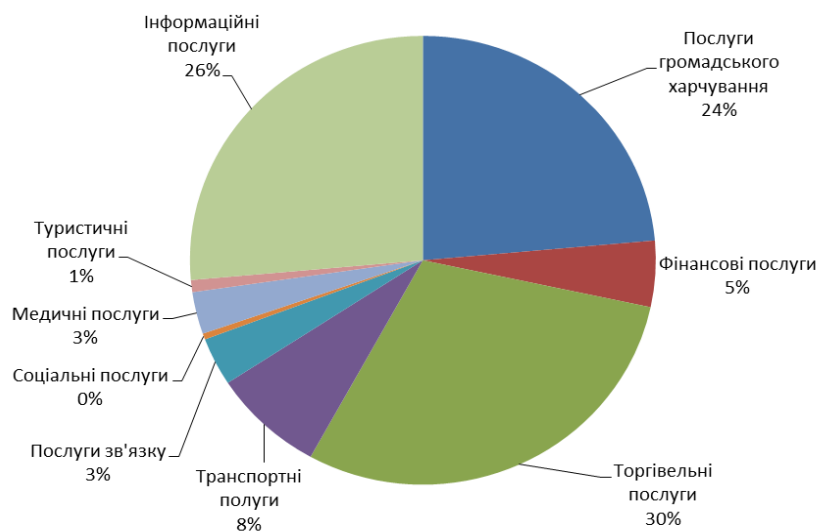


Рис. 4.8 Структура звернень до пунктів надання послуг пасажирями та зустрічаючими внутрішніх авіарейсів (прибуття внутрішнє)

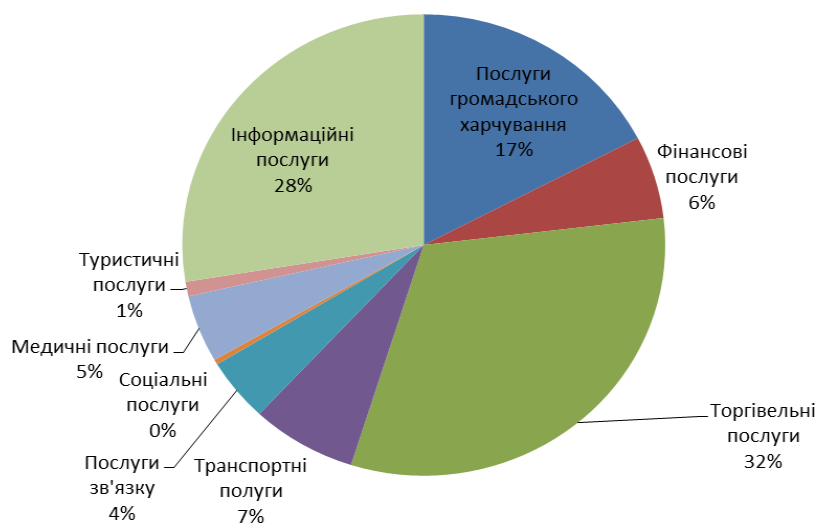


Рис. 4.9 Структура звернень до пунктів надання послуг пасажирями та зустрічаючими міжнародних авіарейсів (прибуття міжнародне)

За результатами спостереження за поведінкою відвідувачів аеропорту можна зробити наступні висновки:

- показник середньої кількості звернень до пунктів надання послуг одним відвідувачем аеропорту при відправленні внутрішніх і міжнародних рейсів відрізняється незначно (1,38 та 1,29 відповідно), не зважаючи на більшу тривалість перебування в аеропорту відвідувачів при відправленні міжнародних рейсів;

- цей же показник значно знижується у випадку прибуття авіарейсів (до 0,42 для внутрішніх і до 0,65 – для міжнародних);

- більш тривале перебування в аеропорту зустрічаючих міжнародних рейсів сприяє збільшенню частоти їх звернень до пунктів надання послуг;

- у структурі звернень за послугами три види послуг (громадського харчування, торгівельні та інформаційні) сумарно становлять близько 80%;

- практично на рівні 30% у всіх випадках залишаються звернення до пунктів надання торгівельних послуг, однак в їх середині відбувається певний перерозподіл залежно від прибуття чи відправлення авіарейсів;

- звернення до пунктів надання послуг громадського харчування у випадку відправлення авіарейсів переважає аналогічний показник у випадку їх прибуття, що пояснюється, на нашу думку, більшою тривалістю перебування проводжаючих в аеропорту порівняно із зустрічаючими;

- звернення до інформаційних автоматів (інформаційні послуги) на прибутті практично не змінюються (26% – внутрішнє, 28% - міжнародне);

- при відправленні ж пасажирів на міжнародних напрямках у структурі звернень до пунктів надання послуг інформаційні послуги становлять лише 15%, у той час як на внутрішніх рейсах – 21%. Пояснити цю різницю, на нашу думку, можна тим, що пасажиром міжнародних рейсів після проходження митного контролю інформаційні автомати стають недоступними і подальше їх інформування здійснюється через табло та оголошення по радіо;

- слід відзначити збільшення вдвічі звернення до пунктів надання транспортних послуг у випадку прибуття рейсів порівняно з їх відправленням;
- фінансові послуги у структурі звернень до місць їх надання коливаються в межах 5-6%;
- дещо на нижчому рівні (3-5%) знаходяться медичні та поштові послуги;
- звернення до пунктів надання інших послуг носить скоріше епізодичний характер і в загальній структурі не перевищує 1-2%.

Таким чином, в результаті проведеного спостереження за поведінкою відвідувачів МА «Дніпропетровськ» можна стверджувати, що поруч із комфортними умовами перебування до часу відправлення/прибуття авіарейсу, що апріорі очікується пасажирами і супроводжуваними їх особами, під час перебування в аеропорту, їх поведінка зумовлена необхідністю задоволення наступних потреб: легкого харчування, напої, в т.ч. алкогольні, отримання поточної інформації щодо авіарейсів, придбання періодичних видань, книг, сувенірної продукції, квітів (у випадку зустрічаючих), зняття готівки в банкоматах і обмін валюти.

Відправлення пасажирів супроводжується більшою активністю в отриманні неавіаційних послуг порівняно з випадком їх прибуття. Слід зазначити, що після прибуття і внутрішніх, і міжнародних авіарейсів пасажирів, як правило, намагаються якнайшвидше покинути територію аеропорту і неавіаційні послуги, що надаються в аеропорту, їх здебільшого не цікавлять.

## **Висновки**

У результаті проведеного маркетингового дослідження методом особистого спостереження за поведінкою відвідувачів МА «Дніпропетровськ», встановлено, що:

- до комплексу надання неавіаційних послуг аеропорту звертається трохи більше половини відвідувачів (56%);



– в середньому на одного відлітаючого пасажера припадає 1,04 проводжаючого, в т.ч. на внутрішніх рейсах цей показник становить 0,72, а на міжнародних рейсах – 1,19. Співвідношення кількості зустрічаючих осіб до кількості прилітаючих пасажирів становить 0,71, в т.ч. на внутрішніх рейсах цей показник становить 0,52, а на міжнародних рейсах – 0,8.

– для відправлення рейсів понад 2/3 пасажирів і проводжаючих приїздять не пізніше, ніж за 40 хв до початку реєстрації на рейс. Довша тривалість реєстрації міжнародних рейсів дозволяє цим пасажирам і проводжаючим дещо пізніше приїздити до аеропорту;

– близько 80% зустрічаючих приїждять до аеропорту не раніше, ніж за 40 хвилин до прибуття рейсу. Для внутрішніх рейсів найбільша кількість зустрічаючих прибуває в інтервалі 0-20 хв, на міжнародних – в інтервалі 21-40 хв.;

– показник середньої кількості звернень до пунктів надання послуг одним відвідувачем аеропорту при відправленні внутрішніх і міжнародних рейсів відрізняється незначно (1,38 та 1,29 відповідно);

– цей же показник значно знижується у випадку прибуття авіарейсів (до 0,42 для внутрішніх і до 0,65 – для міжнародних);

– три види послуг (громадського харчування, торгівельні та інформаційні) сумарно становлять близько 80%.

Проведене маркетингове дослідження виявило, що відвідувачі аеропорту (відлітаючі і проводжаючі, а також зустрічаючі) перебувають на території аеропорту протягом достатньо тривалого часу. Така обставина може бути використана для розширення переліку послуг, які пропонуються відвідувачам. Цей перелік може бути встановлений в результаті подальшого маркетингового дослідження з метою з'ясування переваг споживачів, а також їх намірів користуватися додатковими неавіаційними послугами в аеропорту.

Отримані результати маркетингового дослідження методом особистого спостереження використано для розвитку МА «Дніпропетровськ» за моделлю регіонального point-to-point оператора шляхом покращання якості обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 5    МАРКЕТИНГОВЕ    СТРАТЕГІЧНЕ    ПЛАНУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Актуальність.** У сучасних умовах постійного посилення конкуренції перед підприємством стає проблема утримання та покращення своїх позицій на ринку, удосконалення процесів планування, формування нової стратегії розвитку, що забезпечить підприємству стійке положення на ринку. Підприємства все частіше застосовують маркетингову філософію у своїй діяльності, насамперед використовуючи стратегічний маркетинг.

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, одну чи декілька сфер діяльності охоплює підприємство, один чи декілька товарів виготовляє. Серед рівнів стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару. Для розробки ефективної маркетингової стратегії є необхідність вивчати споживчий попит, організацію збуту та планування асортименту виробництва. Основним завданням такого аналізу є всеж вивчення поліпшення товарного асортименту, який би найбільш повно задовольняв вимоги обраних цільових ринків та категорій покупців.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування стратегічного плану виробничого асортименту оптово-роздрібного підприємства для посилення конкурентної позиції на роздрібному ринку.

### **5.1 Принципи планування виробничої програми підприємства**

Як правило, товарна стратегія передбачає 3 основні напрямки роботи з товаром:

- інновація товару, тобто розробка оригінального товару чи розробка товару ринкової новизни;
- модифікація товару;
- елімінація товару.

Підприємство може змінювати параметри і властивості товару, виключаючи з виробничої програми старий продукт або на вимогу покупців щодо характеристик товару, або як необхідність відповіді на дії конкурентів. Якщо підприємство модифікує товар через його диференціацію, то старий продукт не знімається з виробництва. Головним мотивом цієї стратегії є прагнення підприємства врахувати особливості окремих сегментів ринку.

Завдання елімінації полягає у виявленні застарілих, непривабливих товарів з подальшою їх переатестацією. Можливі рішення – спеціалізація на потенційних групах товару, або зняття з виробництва неперспективних через прискорену розпродаж товарних запасів, або продаж іншим підприємствам.

Особливе місце в товарній стратегії підприємства займає питання тривалості існування товару на конкурентному ринку, тобто життєвого циклу товару, що багато досліджується маркетологами та використовується при розробці товарних стратегій [50].

Циклічний характер життя товару на ринку обумовлює виникнення у будь-якого товаровиробника складних проблем і питань – це визначення особливостей протікання життєвого циклу товарів, вироблених даним підприємством; визначення фаз циклу, в якому перебуває кожен з вироблених товарів; постійне стеження за поведінкою товарів, які перебувають у певних фазах циклу. Усвідомлена, тобто прорахована, заміна товарів, що знаходяться у фазі спаду і вичерпали свої ринкові можливості, або продовження їх перебування на ринку шляхом модернізації, пошуку нових ніш, проведення інтенсивної реклами, що використовує нові оригінальні, доказові аргументи на користь товару та ін.. Вивчення проблем, що пов'язані з життєвим циклом товарів, підказує підприємству необхідні шляхи і засоби їх вирішення.

Однак ключові питання формування товарної стратегії підприємства з урахуванням ринкової ситуації, в більший мірі можуть бути вирішені на основі портфельного аналізу, основна мета якого – сформулювати оптимальний, збалансований портфель бізнесу підприємства, тобто такий набір асортиментних груп товарів, який є найефективнішим для стратегічного

розвитку підприємства [51]. При плануванні портфеля товарів частіше використовують такі моделі, як: матриця Бостонської консультативної групи; матриця «Мак Кінсі»; матриця Ансоффа [52].

Розглянемо проблему ефективності товарного асортименту на прикладі виробничого підприємства AKZO NOBEL, світового лідера хімічної галузі, що представлений на ринку лакофарбової продукції України під ТМ Sadolin. Продукція концерну реалізується через фірмовий оптово-роздрібний магазин «Салон Sadolin».

Результати маркетингових досліджень були використувані для побудови матриці на основі моделі Хофера-Шенделя. Модель дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень підприємства для його розвитку в залежності від матриці розвитку ринку товарів [54]. Матриця визначається на основі ідеального набору асортиментних груп або розробці шляхів формування ідеального набору товарного асортименту для забезпечення постійного поліпшення фінансових результатів.

Лінійка продукції ТМ Sadolin дуже різноманітна, включає понад 100 найменувань матеріалів будівельного призначення. Широта асортименту дорівнює п'ять асортиментних груп. Глибина кожної з них від трьох до п'яти груп товарів. Значна частина матеріалів ТМ Sadolin має сертифікат якості Інституту алергології Шведського Міністерства охорони здоров'я та пройшла експертизу Державної санітарно-епідеміологічної служби України і відноситься до екологічно чистих матеріалів. За ціною пропозицією та якістю продукція ТМ Sadolin належить до категорії «Преміум».

Обсяги продажів магазину «Салон Sadolin» за три роки по асортиментним групам в грошовому та натуральному вираженні представлені на рис. 5.1-5.2.

Магазин «Салон Sadolin» працює з різними категоріями клієнтів, серед яких є торгові та будівельні організації. Обсяги реалізації товарів різними категоріями клієнтів у 2015 році за асортиментними групами, хімічними складами та ціновими сегментами товару наведені у таблиці 5.1.

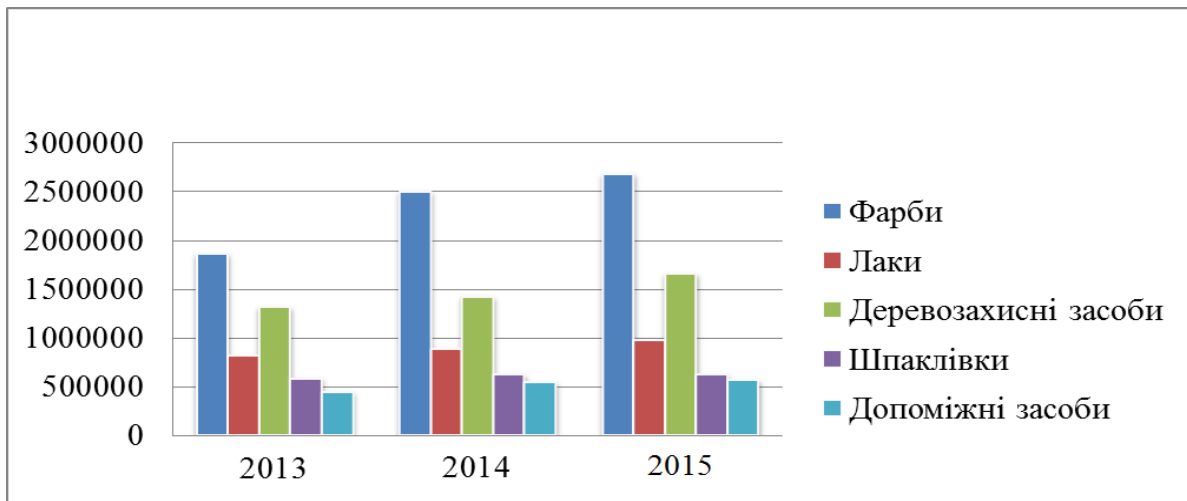


Рис.5.1 Обсяги продажу магазину «Салон Sadolin» по асортиментним групам, грн.

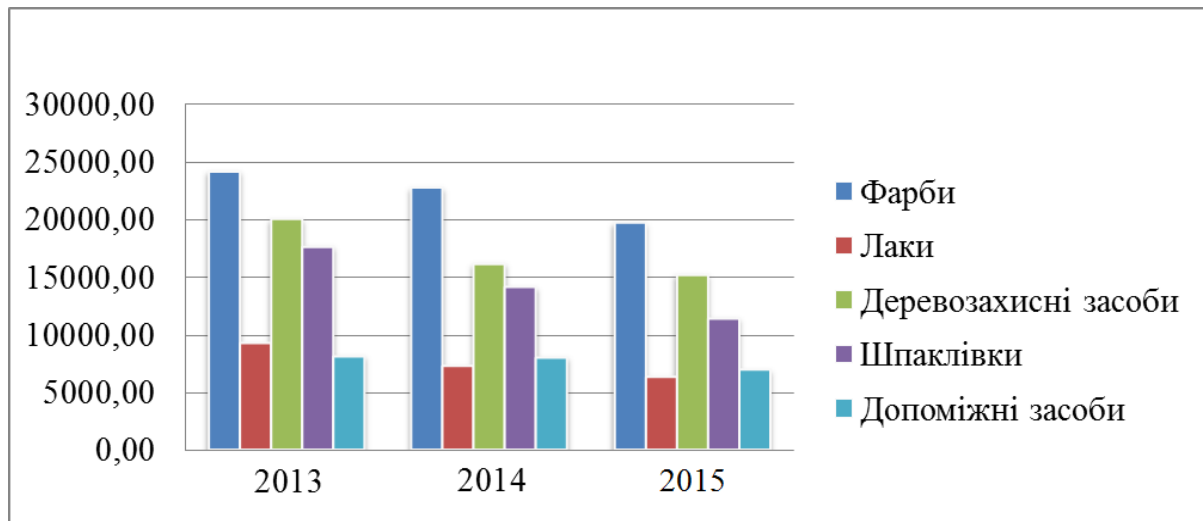


Рис.5.2 Обсяги продажу магазину «Салон Sadolin» по асортиментним групам, літри

Таблиця 5.1

Обсяг реалізації товарів по асортиментним групам та категоріям клієнтів, 2015

Асортимент Sadolin	Торгівельні організації		Будівельні організації		Індивідуальне використання		Всі категорії	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Фарби	661875	32	1244096	48	781265	42	2687236	41
Лаки	214492	10	393115	15	375180	20	982787	15
Дерезазахисні	831149	40	513937	20	314756	17	1659842	25
Шпаклівки	139623	7	229529	9	224670	12	623822	10
Допоміжні засоби	211762	10	197202	8	159041	9	568005	9
Всього	2058901	100	2577878	100	1854913	100	6521692	100

Аналіз структури продажу товарів за ціновими сегментами показав, що асортимент магазину не досить збалансований. Частка середнього цінового сегменту становить 63% (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Обсяг реалізації товарів за ціновими сегментами товарного асортименту, 2015

Асортимент Sadolin	Обсяги продажу за ціновим сегментом						Разом	
	низький		середній		високий			
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	Δ %
Фарби	298283	11	1491416	56	897537	33	2687236	41
Лаки	0	0	436357	44	546430	56	982787	15
Деревозахисні засоби	0	0	1326546	80	333296	20	1659842	25
Шпаклівки	305673	49	318149	51	0	0	623822	10
Допоміжні засоби	0	0	568005	100	0	0	568005	9
Разом	603956	9	4140473	63	1777263	27	6521692	100

Наведені результати економічної діяльності магазину «Салону Sadolin» за 2013-2015 роки показують, що «Салон Sadolin» в грошовому еквіваленті демонструє стабільне зростання (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Економічні показники діяльності магазину «Салону Sadolin»

Найменування показників	2013	2014	2015	Зміни 2015 до 2013	
				Абсолют, (+; -)	Темп росту %
Обсяг продажу, млн. грн.	5 033 416,02	5 983 203,62	6 521 691,95	1 488 275,93	30
Собівартість, млн. грн.	3 871 858,48	4 654 862,16	4 978 390,80	1 106 532,32	29
Валовий прибуток, млн. грн.	1 161 557,54	1 328 341,46	1 543 301,15	381 743,61	33
Заробітна плата	405 018,84	473 708,63	466 908,73	61 889,89	15
Управлінські та комерційні витрати	358 004,07	387 359,36	443 684,50	85 680,43	24
Прибуток (збиток)	351 975,41	404 493,39	580 825,82	228 850,41	65
Рентабельність, %	7	6,8	8,6	1,6	22

Наведені результати обумовили необхідність аналізу маркетингової діяльності магазину та визначення асортиментної стратегії на найближчі роки з урахуванням ситуації на ринку лакофарбових матеріалів м. Дніпропетровська.

## 5.2 Розрахунок стратегії поліпшення товарного портфелю

Дослідження зовнішнього середовища та відношення споживачів до продукції магазину «Салон Sadolin» довели, що магазин асоціюється у клієнтів з високим сервісом обслуговування, який реалізує якісні та екологічні чисті лакофарбові матеріали і надає широкий спектр додаткових послуг. Недоліками є високі ціни і тільки одна торгова марка.

За результатами аналізу конкурентної позиції магазину «Салон Sadolin» побудовано карту-схему сприйняття магазину та його конкурентів (рис. 5.3).

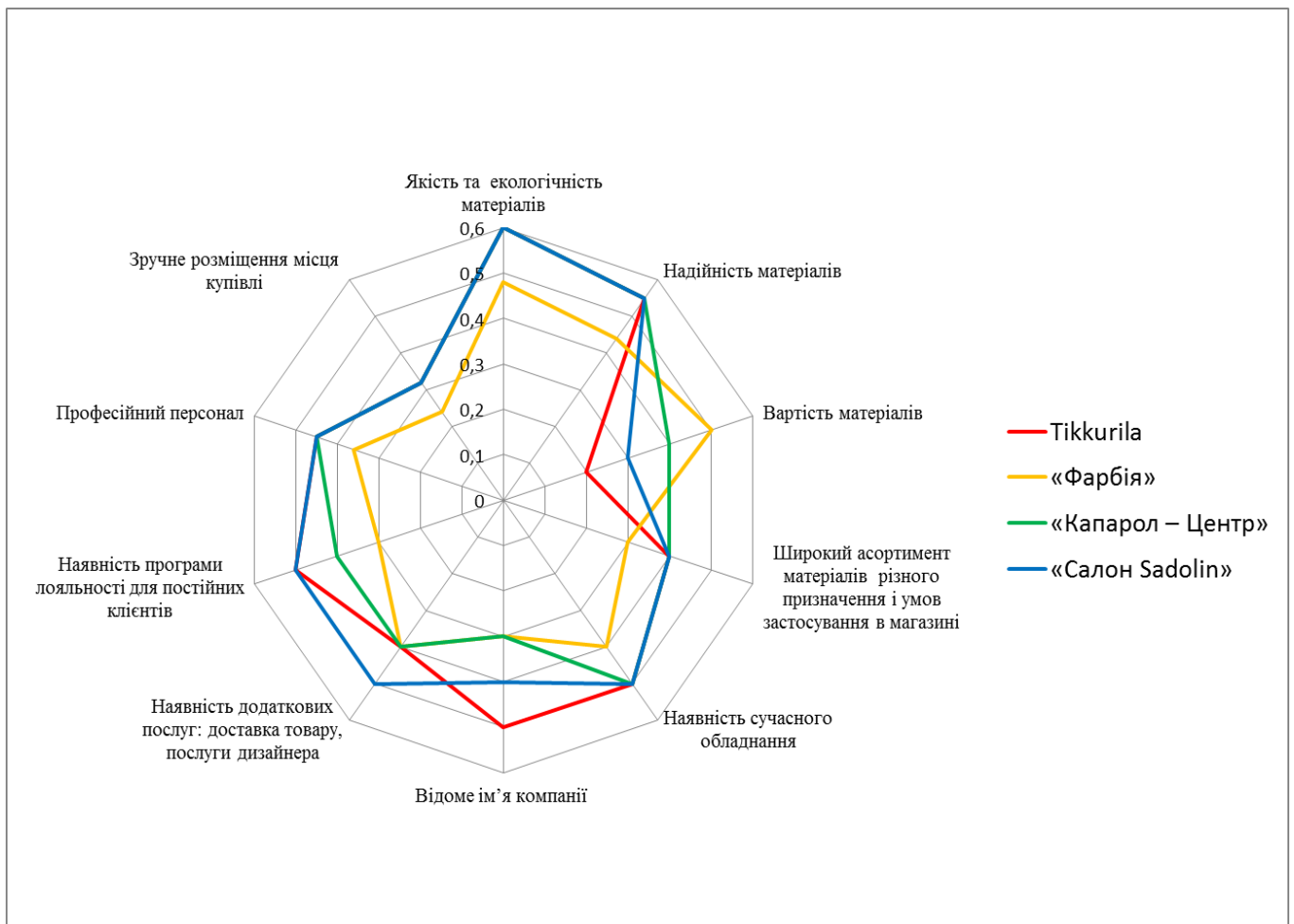


Рис. 5.3 Карта схема-сприйняття магазинів лакофарбових матеріалів

Результати SWOT-аналіз діяльності магазину «Салон Sadolin» представлені на рисунку 5.4.

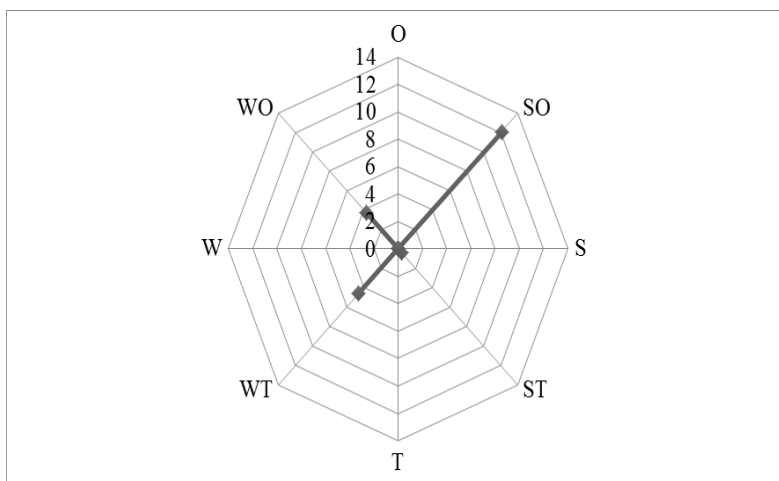


Рис. 5.4. Результати SWOT-аналіз магазину «Салон Sadolin»

Розрахунки показали, що сильні сторони магазину «Салон Sadolin» переважають над слабкими, тобто підприємством може підтримуватися стратегії розвитку, яка має використовувати сильні сторони, щоб керувати своїми можливостями. За для цього підприємству треба зосередитися на існуючих асортиментних групах та зберегти конкурентну позицію на ринку.

Стратегічний аналіз магазину «Салон Sadolin» на основі товарного асортименту та стадії розвитку ринку було зроблено за допомогою моделі Хофера-Шенделя, яка описує цикл розвитку ринку товару для формування ефективної товарної стратегії.

Аналіз показав, що товари асортиментної групи «Лаки» потребують значних ресурсів і, більш того, є необхідність закріпити конкурентні позиції даної групи. Найбільш сильна позиція у «Дерезазахистних засобів» і це треба використовувати. Щодо асортиментної групи «Шпаклівки», то тут необхідно скоротити активи і перерозподілити матеріальні ресурси та персонал відповідно до нових сегментів ринку (рис. 5.5).

Для формування ефективного товарного портфелю необхідно використовувати комбінації різних матричних методів. Тому для підтвердження висновків щодо товарного портфелю на основі матриці Хофера-Шенделя було ще проведене аналіз найбільш потенційних асортиментних груп, використовуючі матрицу БКГ (табл. 5.4, рис. 5.6).




Етапи ЖЦ	Конкурентоспроможність			
	сильна	середня	слабка	найгірша
Розвиток				 Допоміжні матеріали
Ріст	 Дерезозахисні засоби		 Лаки	
Зрілість		 Фарби		
Скорочення	 Шпаклівки			

Рис. 5.5 Матриця Hofer/Schendel для магазину «Салон Sadolin»

Таблиця 5.4

## Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Асортиментна група	Обсяг продажу грн. (2015)	Обсяг прибутку грн. (2015)	Доля витрат
Фарби	3134846	600 000,15	0,5
Лаки	818230	150 500	0,4
Дерезозахисні засоби	1182826	220 000	0,4
Шпаклівки	1540066	460 001	0,3
Допоміжні засоби	714806	112 800	0,2
Разом	6 521 685	1 543 301,15	

Результати побудови матриці БКГ по обсягу прибутку також підтвердили перспективи розвитку для кожної асортиментної групи магазину «Салон Sadolin» та необхідність інвестування для цього (табл. 5.5).

Темпи росту «Допоміжних засобів» хоч й низький, але ж при необхідному інвестуванні в розвиток конкурентних позицій у цієї асортиментної групи є потенціал, тому що вона знаходиться на етапі розвитку в матриці ринок/товар моделі Хофера-Шенделя (табл. 5.6).

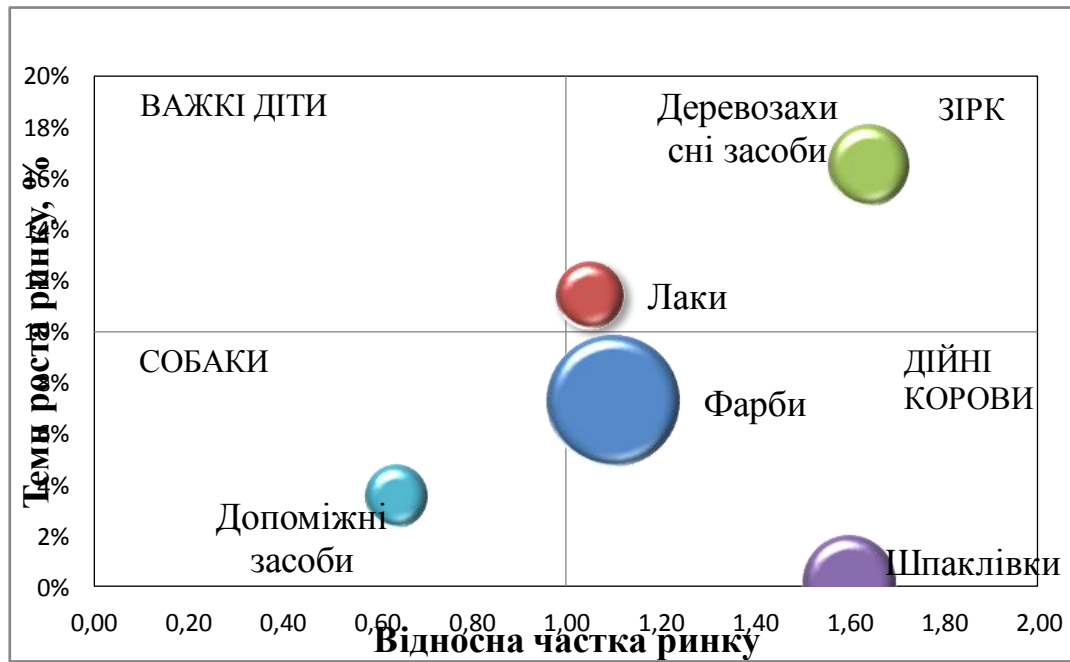


Рис. 5.6 Матриця БКГ для магазину «Салон Sadolin» по обсягу продажу

Таблиця 5.5

Матриця БКГ по обсягу прибутку

		Найменування	Обсяг прибутку	Найменування	Обсяг прибутку
Темп росту	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		Всього	-	Деревозахисні засоби	319 995
			-	Лаки	470 503
	Низький (менше 10%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		Допоміжні засоби	112 800	Фарби	799 998
		Всього	112 800	Шпаклівки	160 001
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)		
Відносна частка ринку					

Тому для стабілізації показників діяльності та збереження конкурентної позиції доцільно засередитися на позиції «Зірки». Магазин може застосувати різні стратегії, що націлені на підтримку або відновлення збалансованості портфеля (табл. 5.7).

Таблиця 5.6

## Розрахунок відносної частки ринку асортиментних груп

Асортиментна група	Розрахунок відносної частки ринку			
	Частка ринку групи в сегменті	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
Фарби	3,4	3,05	1,10	висока
Лаки	2,2	2,1	1,05	висока
Деревозахисні	3,6	2,2	1,64	висока
Шпаклівки	1,8	1,1	1,60	висока
Допоміжні засоби	2,2	3,5	0,64	низька

Таблиця 5.7

## Запропоновані товарні стратегії

ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ
В портфелі компанії відсутня група «Важкі діти».	Асортиментні групи «Деревозахисні засоби» та «Лаки» являються лідерами за темпами росту і часткою ринку. Ці групи дуже перспективні і привабливі, тому що швидко розвиваються. Але рано чи пізно зростання «зірок» почне сповільнюватися і тоді вони перетворяться на «дійну корову». Тому магазину треба інвестувати кошти в ці групи, щоб вони якомога більше часу були «зірками»
СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
«Допоміжні матеріали» у них низька відносна частка і низькі темпи росту ринку. Дохід від них малий. Магази́ну треба використати стратегію елімінації - поступово вивести цю групу і перенаправити від неї кошти на розвиток «Зірок»	Асортиментні групи: «Фарби» та «Шпаклівки» займають високу частку ринку, але мають низький темп росту. Затратних інвестицій ці асортиментні групи не вимагають, при цьому приносять стабільний і високий дохід. Цей дохід буде доцільно використати для реалізації нової товарної стратегії.

На основі використання комплексного підходу був розрахований новий продуктивний портфель з перерозподілом доходів через внутрішні інвестиції магазину «Салон Sadolin». Визначені групи для подальшого розвитку – це «Лаки» та «Деревозахистні матеріали». Заплановані показники у 2016 році з урахуванням інвестицій наявно ілюструють ефективність запропонованої стратегії (див. табл. 5.8-5.9).

Таблиця 5.8

Заплановані обсяги реалізації за асортиментними групами у 2016 році

Асортиментні групи	Коеф. %	1 кв. 2016	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016
Фарби	22	133354	161787	200400	148019
Лаки	15	35655	43585	45058	37128
Деревозахисні засоби	13	21634	70821	89244	54274
Шпаклівки	74	75968	125308	178640	113481
Допоміжні засоби	20	18438	34797	39926	27828
<b>Виручка без інвестування</b>		<b>285049</b>	<b>436298</b>	<b>553268</b>	<b>380729</b>
<b>Виручка з інвестуванням</b>		<b>395695</b>	<b>511996</b>	<b>633512</b>	<b>695144</b>

Таблиця 5.9

Прогнозні розрахунки показників діяльності магазину за плановий 2016 рік

Асортиментні групи	Обсяг реалізації	Собівартість	Постійні витрати	Чистий прибуток
Фарби	2982322	2087625	802715	549530
Шпаклівки	1054137	737896		189814
Деревозахисні засоби	1623433	1136403		340535
Лаки	1673472	1171431		375615
Домоміжні матеріали	619242	433469		117542
Всього	7952606	5566824		1573036

Як бачимо, з кожним кварталом 2016 року чистий прибуток від продажу деревозахисних засобів і лаків буде зростати, а прибуток від фарб використовується на розвиток «Зірок».

## Висновки

Для стабілізації риночної позиції на ринках в країнах з транзитно-економікою слід застосовувати маркетингову стратегію росту, суть якої полягає у збільшенні продажу існуючих продуктів на існуючих ринках за рахунок збалансованого товарного портфелю. Проведене економічне обґрунтування запропонованої товарної стратегії для магазину «Салон Sadolin» підтвердило доцільність розвитку найбільш перспективних з точки зору доходності асортимент найбільш перспективних асортиментних груп.

## РОЗДІЛ 6 ЯКІСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРИ

**Актуальність.** В умовах посилення конкурентного тиску, особливо збільшення значущості нецінових факторів конкуренції, підприємству, щоб успішно конкурувати, недостатньо створити доступний для цільових споживачів продукт, що задовольняє їхні потреби. Підприємство має особливу увагу приділяти якості своєї комунікаційної політики. Сучасний стан ринку характеризується підвищенням значимості та цінності інформації. Збільшуються темпи зростання інформатизації суспільства, споживачеві стає доступним все більший обсяг інформації. У цих умовах значення комунікаційної функції маркетингу зростає, а питання ефективності використання потенціалу комунікаційного інструментарію стає найбільш актуальним [55].

Дослідження доводять, що хаотичне застосування різних інструментів маркетингових комунікацій (реклами, спонсорства, стимулювання збуту тощо) є малоефективним для підприємства. Необхідно об'єднувати різні форми просування в послідовний план застосування комунікацій [56, с.75].

Загальні питання теорії та практики застосування маркетингових комунікацій досліджені в працях наступних зарубіжних авторів: А. Батру, Дж. Бернет, Е. Блейк, Е. Бонд, Е. Дихтль, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, До. Ларсон, Дж. Майерс, С. Моріарті, Л. Персі, Дж. Росситер, У. Уеллс, Р. Фіздейл, Т. Харріс. Найбільш вагомий внесок у розробку і створення парадигми маркетингових комунікацій внесли американські (Роберт Лаутерборн, Стенлі Танненбаум і Дон Шульц [57, с.19- 21]) і англійські (Кріс Беррі, Алан Пулфорд, Пол Сміт [58, с.30-31]) вчені, які вперше застосували системний підхід при розробці політики просування підприємствами. Характеристики маркетингових комунікацій були узагальнені Д. Піктоном і А. Бродеріком [60] і представлені в моделі 4С, що складається з таких елементів: безперервність (Continuity); узгодженість (Coherence); синергізм (Complementary); послідовність (Consistency).

Наукові дослідження таких українських вчених, як А. В. Войчак, С. М. Ілляшенко, І. Л. Литовченко, Т. І. Лук'янець, А. Ф. Павленко, Т. А. Примак, Г. Г. Почепцова, Е. В. Ромата присвячені теоретичним і практичним проблемам інтегрованих маркетингових комунікацій, зокрема складовим ІМК, їх організації та планування. Проте, незважаючи на високий інтерес к проблемі маркетингових комунікацій, більшість робіт присвячені загальній теорії або її складовим, таким як паблік релейшнз, реклама.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є дослідження шляхів адаптації відомих концепцій планування маркетингових комунікацій, що дозволяють підвищити ефективність засобів просування в умовах обмежених рекламних бюджетів, з урахуванням факторів мінливості комунікаційного середовища і нових рекламних технологій.

## **6.1 Сучасні підходи до планування маркетингових комунікацій**

Своєчасне і якісне планування маркетингових комунікацій має бути спрямовано на: комплексне надання інформації про товари (роботи, послуги), що виробляються підприємством; формування сприятливого образу (іміджу) підприємства; взаєморозуміння між підприємством і громадськістю, партнерами по маркетинговій діяльності; інформування громадськості про діяльність підприємства; формування потреб покупця, а також позитивного ставлення до марки підприємства тощо.

Вивчення наукових джерел доело, що для успішної реалізації маркетингових комунікацій на підприємствах необхідне чітке їх планування, що складається з наступних етапів:

1. Аналіз поточної ситуації (визначення проблеми, можливості і сильних і слабких сторін маркетингових комунікацій).

2. Визначення основних цільових аудиторій (сегментів) маркетингових комунікацій.

3. Формування цілей комунікативного впливу. Це можуть бути такі цілі як: створення у споживачів обізнаності про товар; забезпечення зміни

ставлення до товару і його сприйняття; досягнення змін у поведінці споживачів та їх лояльності до товару підприємства.

4. Визначення предмету комунікативного впливу.

5. Визначення виду впливу.

6. Спосіб виконання.

7. Канали та засоби передачі. Вибір найбільш ефективних інструментів маркетингових комунікацій з урахуванням вподобань споживачів.

8. Вибір стратегії комунікацій.

9. Оцінка ефективності комунікаційної програми.

Сучасною тенденцією спостерегається те, що маркетинг-комерційна концепція комунікаційних засобів поступається місцем комунікаційно-психологічній і універсальній концепції, що висуває теорію і практику рекламно-комунікаційної діяльності за рамки класичного маркетингу. Головною стає виховно-навчальна і соціальна роль маркетингових комунікацій, успішна реалізація якої вимагає нових концептуальних технологічних та креативних підходів. Таким чином, сучасні засоби маркетингових комунікацій виходять за рамки реалізації виключно комерційних цілей.

В області просування товарів до завдань комунікацій додаються ще завдання побудови моделей формування потреб, поведінки споживачів і траєкторій пересування покупців не тільки в «режимі покупки», «коридорі пошуку», а й задовго до вступу в цей коридор. Це забезпечується, як за рахунок зростання вкладень у проведення досліджень найбільш вагомих чинників, так і шляхом збільшення знань в області прикладного використання теорій і технологій комунікації, їх модифікації та пошуку інноваційних підходів до їх вибудовування, аналізу і застосування.

Загострення конкуренції на товарному споживчому ринку висуває нові вимоги до теорії і практиці використання інформаційно-комунікаційних технологій, особливо в аспекті їх демократизації, отже, адаптації їх застосування до різних інформаційних середовищ і представникам різних соціальних (референтних) груп. Все більш важливе значення набуває проблема

оптимізації («дозування») обсягу рекламної інформації стосовно різних типів споживачів, що паралельно вирішує завдання підвищення ефективності реклами при одночасній економії коштів рекламодавця. Паралельного вирішення потребує завдання вдосконалення диверсифікаційних стратегій рекламного продукту, а також оптимізації вибору найбільш технологічно виправданих механізмів донесення інформації до різних споживачів.

Більш активно маркетингові комунікації застосовуються на споживчому ринку, а саме ринку продуктів харчування та інших товарів повсякденного попиту. На продовольчому ринку України отримали розвиток всі інструменти просування товарів і послуг, як традиційні (класичні) – реклама, зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), стимулювання збуту, персональний продаж, так і новаторські і сильно індивідуалізовані інструменти – прямий маркетинг, брендинг, спонсорство, реклама на місці продажу, фірмовий стиль, виставки.

Серед інформаційних засобів, що використовуються для реклами товарів, можна виділити такі, як реклама поштою, телефоном, реклама в пресі, телевізійна реклама, радіореклама, зовнішня реклама, реклама на транспорті, реклама на місці продажу товарів (вітрини магазинів, т.д.), Інтернет.

Проте, ставлення українських споживачів до рекламної інформації погіршується. Споживачі свідомо відмовляється приймати рекламні послуги виробників і продавців про продукти харчування. Люди втомилися від нескінченної нав'язливої реклами, «кричущою» з усіх місць. В різноголосому крику величезного числа рекламодавців важко буває «розібрати» хоч слово. Ті, для кого все це призначено, просто перемикають канали, прибираючи звук, викидаючи газету, роздратовано відкладаючи журнал.

В даний час сам факт активного розвитку традиційних рекламних форм багато в чому став причиною їх кризи. Ефективність рекламних послуг знижується, а розцінки на рекламу зростають, що підтверджується дослідженнями в цій області, згідно з якими зростання цін на рекламу перевищив в 2015 році 100% по відношенню до попереднього року.



В цих умовах підприємствам необхідно використовувати альтернативні засоби донесення інформації до споживача, до яких він буде більш лояльний, і вдосконалювати традиційні так, щоб їх помітили, почули, запам'ятали. В умовах «військових дій» за увагу споживачів рекламодавці все частіше з надією спрямовують свій погляд у бік зовнішньої реклами і нетрадиційних медіа каналів.

## **6.2 Розробка сценарію маркетингових комунікацій**

Своєрідним фільтром для недовірливого споживача, за допомогою якого він зможе отримувати більш, на його погляд, об'єктивну, потрібну і достовірну інформацію, можуть стати зовсім інші комунікаційні канали, об'єднані загальною назвою неформальні вербальні маркетингові комунікації. Специфіка НВМК (Неформальні вербальні маркетингові комунікації) – в іншому характері зв'язку виробник-споживач.

Можна виділити два основних види НВМК: міжособистісного і неособистого характеру.

Неформальні вербальні комунікації міжособистісного характеру являють собою спілкування споживачів на близькі до профілю організації теми або обговорення ними потреб, які компанія в принципі здатна задовольнити. Незважаючи на виражену буденність цих процесів та їх очевидний суб'єктивний характер, значення їх справді величезне. Дослідження, які проводяться регулярно рекламними агенствами України показують, що на процес покупки впливає інформація, отримана про продукт від рідних і близьких (41%), від знайомих, друзів, колег (32%), з джерел телевізійної реклами (7%). Тобто, маємо ситуацію, коли рішення про купівлю приймається під впливом думки «близького кола», і це не можна недооцінювати, розробляючи і втілюючи в життя рекламну кампанію.

Неформальні маркетингові комунікації не особистого характеру – це процеси, в яких відсутній особистісний ореол, а споживач виступає тільки як переносник інформації. Ця форма комунікацій являє собою одноразову

передачу інформації наступній особі і так далі по ланцюжку. Комунікації цього типу поширюються з більшою швидкістю і мають масовий характер. Оскільки зміст чуток, як правило, має відношення до найбільш важливих для людини цінностей – здоров'я, життя, смерті, грошей, сім'ї – цим пояснюється їх яскраво виражена емоційне забарвлення [62].

Розглянемо особливості планування маркетингових комунікацій на преміум сегменті. Преміум-категорія передбачає персоналізований маркетинг, де індивідуальний підхід стає першорядним. У мас-маркеті просування відбувається по висхідній схемі від продукту; в преміум-категорії – по низхідній від клієнта. Відмінність просування преміум-брендів – вище цінове позиціонування, яке формує ряд певних вимог. Тобто треба враховувати, що найчастіше преміум-аудиторія робить покупки за принципом «аби дорожче» [62]. Це бажання продемонструвати щось собі і оточуючим. Однак крім високої ціни преміум-бренд повинен кардинально відрізнитися від інших візуально і за якістю, акцентуючи увагу на упаковці та іміджі марки в цілому.

В результаті компанії, що працюють в сегменті преміум, повинні нести більшу соціальну відповідальність не тільки за те, що вони продають, але і за виховання у своїх споживачів культури смаку до дійсно якісних речей. Комунікація з кінцевим покупцем повинна будуватися з урахуванням того, що преміум-клас є продуктом ексклюзивним, орієнтованим саме на даного клієнта.

Сьогодні основне завдання гравців ринку преміум – встигати за новими непередбачуваними бажаннями своїх кінцевих споживачів. Важливо відчувати момент, коли буде потрібно змінити засіб комунікації, говорити зі своїм клієнтом на одній мові, чуйно вловлювати його інтереси.

Цільових споживачів продукції класу преміум порівняно небагато; в основному вони проживають у великих містах, мають схожий спосіб життя і споживчі переваги. Це дає можливість сформулювати єдині вимоги до роздрібною торгівлі даною продукцією, що дозволяють «клонувати» торгові точки. Зауважимо, що остання обставина відкриває шлях до розвитку

франчайзингових форм роздрібної торгівлі та таким чином дає можливість заощадити на витратах, пов'язаних з її організацією [63].

Висока комерційна привабливість даного ринкового сегменту неминуче тягне за собою і деякі проблеми. Наприклад, низька ємність сегмента в натуральному вираженні обумовлює його швидку наповнюваність і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби між продавцями. Невисока чисельність споживачів накладає обмеження на кількість роздрібних торгових підприємств, необхідних для задоволення попиту в сегменті (цей же фактор визначає невисокі в натуральному вираженні обсяги продажів).

Що стосується споживачів, тут теж існує ряд своїх проблем. Високий дохід, професійний і громадський статус VIP-покупців визначають підвищені вимоги до якості, асортименту товарів, способам його упаковки. Крім того, покупець вимагає різноманітних форм і високої якості перед- і після продажного обслуговування, а також інформаційного забезпечення продажів. Не варто забувати і про те, що споживачеві має бути зручно добиратися до роздрібно-торговельної точки і переміщатися в торговому залі; часом не меншу роль відіграють привабливий дизайн інтер'єру магазину, музичний супровід процесу купівлі та все, що створює приємну атмосферу закладу: звуки, запахи, світло, меблі, приналежності й аксесуари, етикет тощо.

Отже, при просуванні преміум-брендів не потрібно великої і агресивної рекламної кампанії. Навпаки, вона може відлякати цільового споживача, зробивши бренд занадто відомим, а отже, занадто доступним. У цьому випадку втрачається принцип ексклюзивності пропозиції, який є основоположним при позиціонуванні будь-якого продукту класу преміум.

Ефективність просування продовольчих товарів класу преміум безпосередньо залежить від того, наскільки чітко визначено цільова аудиторія такої продукції. Крім того, тут надзвичайно важливими будуть грамотно вибудовані комунікації зі споживачами елітних продуктів харчування.

В м. Дніпро присутні такі формати роздрібно-торгівлі [64]: Cash & carry, Супермаркет, Гіпермаркет, Магазин біля дому, Фрешмаркет. Ще одна

тенденція на ринку ритейлу – поступова зміна формату. Враховуючи зміни уподобань покупців, супермаркети продовжують переглядати або скорочувати асортимент товарів на полицях. В асортименті збільшується також відсоток власних торгових марок (VTM), у порівнянні з минулим роком приблизно на 3%, як і частка акційних товарів.

Дослідницька компанія GT Partners Ukraine у 2015 р. проводила глобальне дослідження торгових мереж по всіх областях України та окремо зосереджувала увагу на мегаполісах. В м. Дніпро опитування проводилось серед 350 респондентів (див. рис. 6.1-6-5).

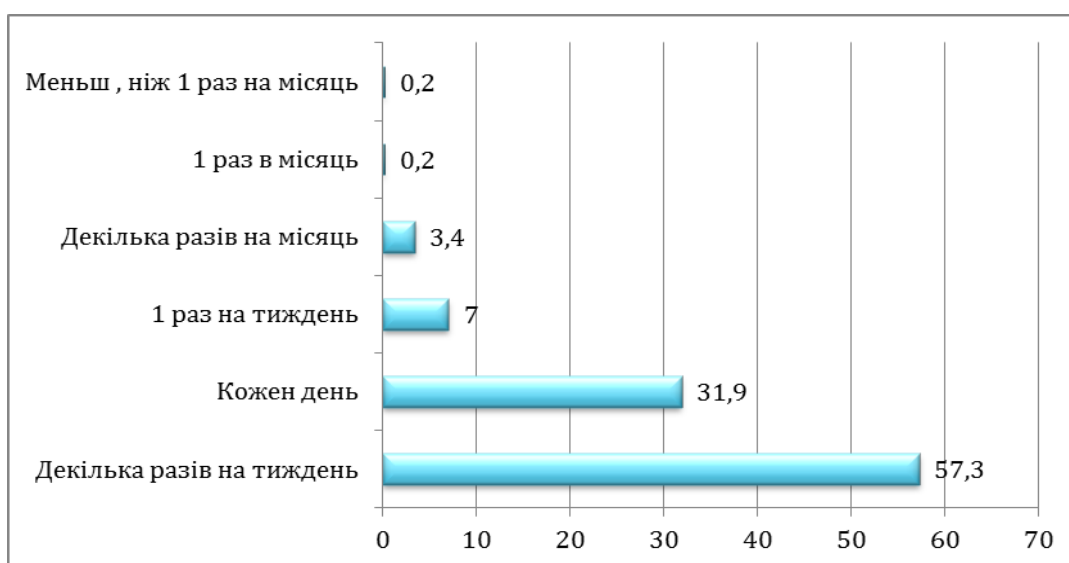


Рис. 6.1 Як часто ви відвідуєте супермаркет?, в% опитаних

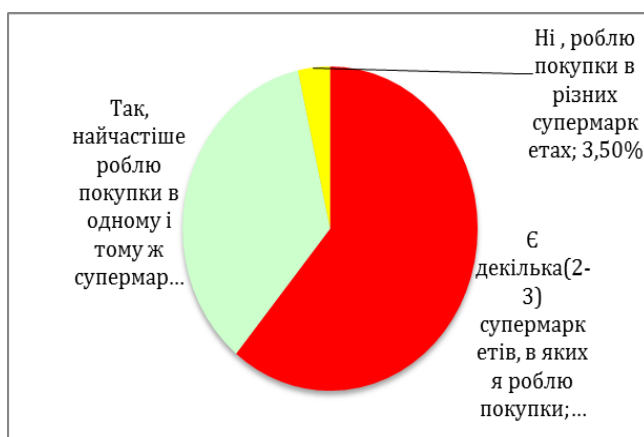


Рис.6.2 Ви відвідуєте супермаркет регулярно?, % опитаних

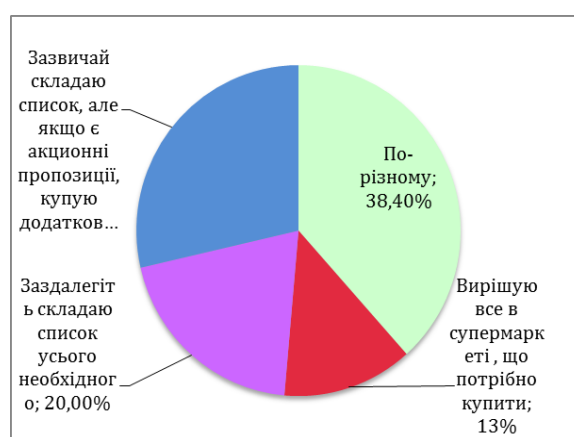


Рис. 6.3 Як Ви зазвичай робите покупки в супермаркетах ? в % опитаних

Більша половина респондентів відповіла, що ходять в продуктові супермаркети декілька разів на тиждень – 57,3%, а 31,2 %– кожен день. Тільки 20 % опитаних ходять до супермаркету зі списком; 29 % опитаних купують акційні товари в магазинах; 63% позитивно ставляться до активностям компаній в супермаркетах.



Рис.6.4 Як Ви відносите до промо-акцій/дегустацій в магазинах, %



Рис.6.5 Що впливає на вибір супермаркетів для покупок?, в % опитаних

При виборі супермаркету найбільший вплив мають зручне місцерозташування (80%), широкий асортимент (72%) і ціни (61,5%). Висока якість товарів, ввічливість співробітників і чистота, зручність обслуговування важливі приблизно для 18% опитаних.

Було виявлено також, що найчастіше респонденти здійснюють покупки в Varus, дану роздрібну мережу обрало 23% респондентів, так як саме в цій мережі відносно великий асортимент і середні ціни на товар. На другому місті є АТБ – саме в асортименті даної роздрібній торговельній мережі представлені товари за зниженими цінами. Необхідно відмітити, що саме ця мережа найбільше представлена у м. Дніпро – вона має 88 точок продажу.

Також було виявлено збільшення відвідування преміум торгових мереж таких, як Le Silpo та Еліт–маркет. В 2015 році їхня доля була по 1%, нині їхня доля збільшилась у тричі. Середній чек в преміум супермаркеті – приблизно 550–600 грн., в інших торгових мережах загальний середній чек– 200 грн. Цільовий сегмент преміум на продовольчому ринку в м Дніпропетровськ становить сьогодні не менше 5%.

Основні споживачі преміальної продукції – люди з достатком вище середнього. Тому преміальні магазини в основному працюють в столиці та містах–мільйонниках. Дохід на одного члена сім'ї в розмірі 8–32 тис. грн.

Основний висновок, який випливає з дослідження преміальних торгових мереж – даний сегмент представлений невеликою кількістю марок, будучи практично не сформованим, а дії виробників по просуванню продукції – вкрай мляві та малоефективні.

Під час дослідження було виявлено медіа вподобання преміального сегменту, щодо реклами продуктів харчування (рис.6.7).

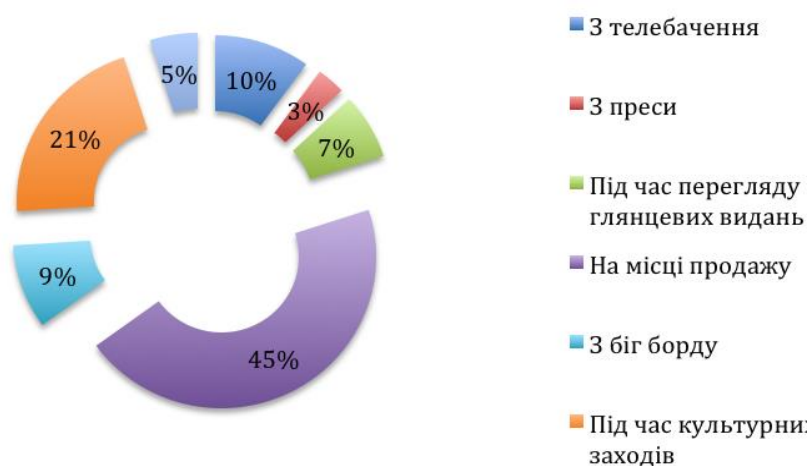


Рис. 6.7 Звідки Ви дізнаєтесь про певну ТМ продуктів харчування?

Як бачимо, більшість з цільової аудиторії дізнається про певну торгову марку саме на місці продажу (45%). Вони аргументують це тим, що загалом в них не має часу для перегляду телебачення, а що стосується певних видань, то більшість з них читає або журнали з новинами, або професійні, в яких немає реклами продуктів харчування. Аналіз медіапереваг цільової аудиторії свідчить, що 45% споживачів віддають перевагу рекламі на місці продажу, наприклад, окремий стенд. 21% віддають перевагу рекламі під час культурних заходів, які відбуваються в торговельних центрах.

З огляду на це особливе значення має грамотний мерчандайзинг. Для продуктів класу преміум бажано виділити окремі стійки і вітрини. Дорога продукція повинна бути сусідами за рівними їй за статусом товарами; не можна, щоб вона поєднувалася з «простими» продуктами.

За останні роки Інтернет впевнено входить в усі сфери життя людини, набираючи обороти неймовірно швидкими темпами. Через послуги інтернету можна купити практично все. Але є деякі сегменти ринку, які ще досить важко просуваються, і до цих послуг належать продукти харчування. Проте, завдяки контекстній і банерній рекламі, а також рекомендацій і відгуками на різних інтернет-ресурсах, покупець може вибрати необхідний продукт, його кількість, час доставки і інші послуги.

Компанія VOX Ukraine представила дослідження про сприйняття реклами в мережі Інтернет. Дослідження показало, що Інтернет-користувачі України часто шукають інформацію про продукт/послугу перед тим, як зробити придбання. Близько 87% респондентів з середнім доходом вказали, що, як правило, шукають інформацію про товари і послуги в Інтернеті; тільки 1,1% опитаних не використовують ресурси Інтернет.

Найчастіше українські Інтернет-користувачі шукають інформацію про такі продукти/послуги в Інтернет: побутова техніка та електроніка (73,7%), мобільні телефони та аксесуари (62,5%), комп'ютерна техніка (61,7%). Найрідше шукають інформацію щодо продуктів харчування та напоїв (4%). Це стосується як респондентів з середнім доходом і доходом вище середнього.

Близько чверті опитаних респондентів з середнім доходом стверджують, що при покупці продуктів харчування, напоїв (26%), одягу і взуття (24,7%) реклама в Інтернет, як правило, не сприяє прийняттю даного рішення.

Дослідження також показало, що споживачів цікавить загальна інформація про продукти харчування, а також склад продукту харчування. Інтернет рекламні комунікації допомагають споживачеві звернути увагу на упаковку, і екологічність продукції, отримати інформацію про потрібні якості товару.

За результатами дослідження можна зробити певний висновок, що для преміального сегмента реклама в мережі Інтернет не є привабливою, вона не викликає у них довіри, заради продуктів харчування споживачі не будуть заходити в мережу для порівняння альтернатив, вивчення цих альтернатив. У крайніх випадках всю необхідну інформацію, яка стосується певного продукту завжди можна прочитати на зворотньому боці упаковки.

Обрані канали комунікації не повинні зв'язуватися у свідомості споживача з загальнодоступністю. При просуванні преміум-товарів не потрібно великої та агресивної рекламної кампанії.

Оскільки на вибір респондентами марки продуктів 75% випадків реклама не впливала, а вони лише керувалися своїм досвідом та рекомендаціями знайомих, то можна зробити висновок, що необхідно проінформувати споживача про нову марку, роблячи упор на якості та смаку нового товару, за допомогою PR-кампанії. Крім того, оскільки споживачі в більшості своїй не прихильні до будь-якої марки, необхідно стимулювати пробні покупки.

Зараз на ринку все є, в достатніх кількостях і конкуренція постійно збільшується, відкривається все більше компаній і з'являється все більше продуктів на ринку товарів і послуг. Для того, щоб вирізнитися необхідно використовувати стратегію «унікальної торгової пропозиції» (УТП).

Наприклад, маркетингове дослідження ринку соняшної олії дозволило виявити найбільш доцільні інструменти маркетингових комунікацій. За результатами опитування виявлено, що даний сегмент не такий великий, але він більш прибутковий і зростаючий. (рис. 6.8).





Рис. 6.8 Інструменти маркетингових комунікацій на регіональному споживчому ринку соняшної олії (преміум сегмент)

Виходячи з невеликого охоплення аудиторії рекламним зверненням (5% від усього населення м. Дніпро) використовується стратегія – довготривала кампанія для охоплення вибраних потенційних покупців велику кількість разів. Вподобання даного сегмента порівняно зі звичайним середньостатистичним сегментом дуже відрізняються. Для преміального сегмента головним критерієм вибору є якість, бренд та упаковка.

Дослідження довело що, найбільш доцільними є наступні інструменти маркетингових комунікацій: грамотний мерчандайзинг, інформування споживача про нову марку, роблячи упор на якості та смаку товару, за допомогою PR – кампанії. Також запропоновано використання незвичних 3D білбордів в місцях великого скупчення людей, а саме на місцях парковки в торгових центрах, сама велика відеореклама в місці на ТЦ Passage у м. Дніпро.

## Висновки

Дослідження довели, що основними елементами сучасної стратегії комунікацій є такими:

1. **Цілі комунікативного впливу** повинні поєднувати в собі формування сприятливого образу та інформування потенційних клієнтів про особливості продукту та його переваги перед іншими, а також реклама повинна виділяти торгову марку серед конкурентів і ненав'язливо привертати увагу.

2. **Предметом комунікативного впливу**, в першу чергу, є духовно–психологічна сфера людини, а потім – його поведінка, стан або ставлення. Що має бути індивідуальним і адекватним тій частині його психологічного світу, через яку комунікатор прагне досягти своєї мети.

3. **Вид впливу** формується на основі поєднання таких елементів: (а) емоційний («відчувай»); (б) раціональний («вчись/думай»); (в) поведінковий / моральний («роби»).

4. **Спосіб виконання** – це аргументи і факти. Аргументи мають високу цінність в області науки і для споживчих продуктів харчування, що представляють собою докази, і факти з приводу якості рослинної олії є звичайним елементом промислової реклами, в цьому випадку потенційні покупці прагнуть отримати будь–яку відчутну інформацію.

5. **Канали та засоби передачі** – необхідна тонка реклама, що створює у споживача відчуття обраності. При просуванні преміум–брендів не потрібен великий і агресивної рекламної кампанії.

6. **Вибір стратегії реклами.** Коли товар за своїми властивостями виділяється з товарної категорії і є інтересним для споживачів, то найкраще підходить раціоналістична стратегія. Сила стратегії раціоналістичного типу в її інформативності і міцному зв'язку реклами з товаром. Основна задача рекламіста в цьому випадку – знайти головну властивість товару, що виділить його серед товарної категорії і залучить до нього споживачів. Основний критерій ефективності – запам'ятовуваність марки і головного твердження про товар.

## **РОЗДІЛ 7 ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМАХ РОЗПОДІЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Актуальність.** Накопичення нерозв'язних проблем в логістичному блоці до критичного рівня загострило ризики, що виникають при поставках необхідних ресурсів, що неминуче призводить до збоїв в основному виробництві. Традиційне ставлення до логістики за залишковим принципом, як до допоміжного виробництва, привело до формування кризових явищ, суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємств при виході на світові ринки. За оцінками різних експертів, витрати на логістику на наших підприємствах перевищують рівень, досягнутий в розвинених країнах, в 2-2,5 рази.

Витрати переважно формуються в області управління запасами. За експертними оцінками українських консалтингових компаній, за 2014-2015 рр. запаси на багатьох українських підприємствах зросли в 1,8-2,0 рази при практично незмінних обсягах виробництва. Основна причина того – відсутність на підприємствах методології управління запасами.

**Постановка цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування організаційних форм логістичне управління розподілом на українських промислових підприємствах.

### **7.1 Логістичне управління розподілом на українських промислових підприємствах**

До основних принципів логістики належать синхронізація, оптимізація та інтеграція. Вони служать основним методологічним підходом до підвищення організованості та ефективності функціонування промислових підприємств. Методологія логістики дозволяє здійснювати системну раціоналізацію складних виробничих систем, озброює менеджерів підприємств методами підвищення організованості виробничих систем та дозволяє отримувати конкурентні переваги.

Основні цілі логістичного управління постачанням: (1) постачання матеріалів (частин) відповідно до угоди і терміну; (2) мінімізація транспортних витрат від складу матеріалів до першого робочого місця; (3) зменшення обсягу частин, які закупаються.

Основні цілі логістичного управління збутом: (1) складування готових виробів на проміжних складах з найменшими витратами; (2) управління замовленням на виготовлення відповідного до вимог виробу.

Основні підходи до формування логістичного управління підприємством, як інтегрованої логістичної системи полягають в реалізації наступних етапів: (1) визначення мети та логістичних функцій в логістиці постачання, керуючись принципами пріоритетності цілей загальнопідприємницької логістики; (2) формулювання логістичних принципів функціонування постачання та їх матеріалізація в процесі руху матеріальних потоків від виробника до складу матеріалів; (3) визначення мети та логістичних функцій у сфері виробництва керуючись принципом пріоритетності цілей загальної підприємницької логістики, принципом відсутності конфліктів; (4) формулювання логістичних принципів функціонування сфери виробництва; (5) визначення мети та логістичних функцій в логістиці збуту, керуючись принципом пріоритетності та єдності; (6) формулювання логістичних принципів системи збуту; (7) виявлення різноспрямованих економічних цілей усередині функціональних логістик та формулювання принципів усунення протиріч між ними; (8) виявлення цільових протиріч між функціональними логістиками та формування принципів оптимізації компромісних проектних рішень; (9) реалізація принципів оптимізації та корекція проектних логістичних рішень підприємницького та функціонально-галузевого характеру.

Логістична структура підприємства має виконувати наступні обов'язкові функції: (1) формування і розробку системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; (2) розробку і реалізацію стратегії логістики у відповідності до ринкової стратегії підприємства; (3) комплексне управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації

потоків процесів; (4) координацію взаємопов'язаних функцій управління підприємством; (5) вирішення проблем специфіки та індивідуальності підприємства.

Важливим у визначенні підходів до організації логістики на підприємстві є питання принципу її управління: централізованого чи децентралізованого. Він залежить від розмірів підприємства, масштабів його діяльності, концепції управління, галузі економіки, ринкової ситуації, рівня внутрішньої системної і міжсистемної інтеграції та інших факторів [65].

Централізація управління логістичною діяльністю передбачає наявність логістичної служби, підпорядкованої безпосередньо вищому керівництву підприємства. До переваг цього підходу в управлінні логістикою належить можливість використання високоефективних інформаційних систем, що в свою чергу радикально змінює взаємовідносини між функціональними підрозділами підприємства.

Децентралізоване управління логістикою, навпаки, виходить з того, що всі пов'язані з логістикою питання вирішуються на рівні окремих підрозділів підприємства. Цей підхід більш прийнятний для великих підприємств, де виникають певні проблеми із керованістю його централізованої організаційної структури. Так, при досить розгалуженій виробничій структурі підприємства, вважається найбільш раціональним залишати функцію розподілу за певним самостійним підрозділом, що забезпечує оперативне обслуговування клієнтів.

Для досягнення високого рівня координації логістичної діяльності в межах підприємства застосовують наступні управлінські стратегії:

- оптимізація існуючої логістичної системи;
- пошук нових сучасних методів координації в існуючій логістичній системі;
- реорганізація служб логістичного управління.

При цьому мета, яку ставить підприємство при організації чи реорганізації своєї логістичної діяльності для досягнення найбільш

координованого потоку товарів і послуг, повинна бути значимою і відповідати інтересам як постачальників, так і споживачів.

Координація логістичних функцій на підприємстві реалізується наступними шляхами.

1. Координація логістичних функцій за умов незмінності організаційної структури підприємства. Цей підхід може бути реалізований на підприємстві з невеликою кількістю працівників: достатньо узгодити сфери діяльності логістики між його вже існуючими підрозділами. Але виникає певна складність підтримки незмінності організаційної структури, оскільки працівники, які здійснюють логістичні функції, мають подвійну підпорядкованість. Вони, поряд із підлеглистю керівництву основного підрозділу, виконують завдання керівника логістичного напрямку. Це накладає певні обмеження на ефективність управління логістикою.

2. Принцип "об'єднуючої ланки". Працівника призначають координатором логістичних функцій на підприємстві. Йому доручають роботу в декількох, найбільш значимих для підприємства напрямах логістичної діяльності (транспортні перевезення, складське господарство та ін.), узгоджуючи їх із завданнями основного виробництва. Але така схема може призвести до порушення принципу єдиноначальності: невизначеність прямої підпорядкованості логіста-координатора.

3. Створення єдиного відділу логістики. Логістичний підхід до функціонального планування на підприємстві передбачає виділення спеціальної логістичної служби, яка повинна управляти матеріальним потоком, починаючи від моменту формування договірних стосунків із постачальником і закінчуючи доставкою споживачеві готової продукції. Спрощується координація між транспортуванням, складуванням, контролем матеріальних запасів, виробництвом та іншими функціями. За цих умов логістика стає лінійною (основною) функцією діяльності підприємства.

Такий відділ набуває не меншої важливості, а ніж традиційні для підприємства підрозділи (виробничий, маркетинговий, фінансовий та ін.).

Ефективна логістична діяльність на підприємстві не можлива без тісної координації між його функціональними підрозділами. Різноманітність особливостей підприємств і конкретних проблем, що стоять перед ними, потребує детермінантного підходу до існуючих варіантів управління матеріальним потоком. Це залежить від характеру продукції, яку випускають, матеріалоемності виробництва, кількості споживачів, каналів розподілу та ін.

Сьогодні на багатьох підприємствах логістична функція "розчиняється" в інших службах. При цьому цілі цих підрозділів не завжди співпадають з цілями раціональної організації сукупного матеріального потоку, що проходить через підприємство. За таких умов концепція логістики передбачає передачу відповідальності за управління матеріальним потоком одному інтегрованому підрозділу.

Контроль і управління транспортними, а також складськими витратами є функцією, яка реалізується службою логістики спільно із службою фінансів. Для логістів необхідні достовірні дані щодо цін і витрат, з якими вони працюють. Оскільки рішення, що приймаються логістичною службою щодо розподілення, повинні бути підкріплені даними про ціни і витрати, співробітники фінансової та планово-економічної служб, прогножуючи рух грошової маси, потребують інформації про рух відвантаженої продукції.

Суттєві взаємовідносини виникають між підрозділами логістики і маркетингу. Концепції логістики і маркетингу базуються на економічній спільності, що відображає сутність ринкових процесів.

Маркетингова філософія керує практикою сучасного бізнесу. Але на сьогодні не менш важливими для ефективної діяльності підприємства на ринку стають логістичні стратегії, що будуються на зниженні вартості товарів і доставки більш широкого асортименту товарів до того місця, де споживач хотів би їх купити чи використовувати. Ефективна стратегія логістики повинна бути інтегрована в стратегію маркетингу. Більше того, стратегія маркетингу без врахування стратегії логістики є нереальною.

За сучасними підходами логістика і маркетинг розглядаються як самостійні напрями діяльності, що тісно інтегровані між собою і мають точку пересічення – функцію фізичного розподілення (див. рис. 7.1).



Рис. 7.1 Співвідношення маркетингу і логістики

Взаємодію логістики з іншими підрозділами підприємства можна прослідкувати через аналіз чотирьох складових маркетингу «4P»: місце (Place); ціна (Price); продукт (Product); і просування (Promotion).

## 7.2 Сервісна складова маркетингової політики розподілу

В умовах сучасних економічних відношень в структурі загального валового доходу змінюється співвідношення часток первинних галузей (виробників реальної продукції) та індустрії знань, інформації на користь останніх. Відбувається зміщення акцентів на галузі, які забезпечують транспортування продукції, її збут, пакування, маркірування, а також виконавчі функції управління. Формується напрям розвитку сукупної пропозиції "товар-послуга", коли споживчому ринку пропонується не тільки товар як фізичний об'єкт, але і набір послуг технічного характеру, що супроводжують його продаж та експлуатацію (див. рис. 7.2).

Надання послуги передбачає виконання певних операцій, функцій, які можуть синтезувати із всіх послуг конкретну чи передбачати їх сукупність в певному сполучені. Послуга як продукт праці має споживчу вартість, що



зумовлює її товарний характер, який виражається в здатності бути реалізованою споживачами як своєрідний товар. Тільки економічна корисність робить послугу предметом продажу (див. рис. 7.2).

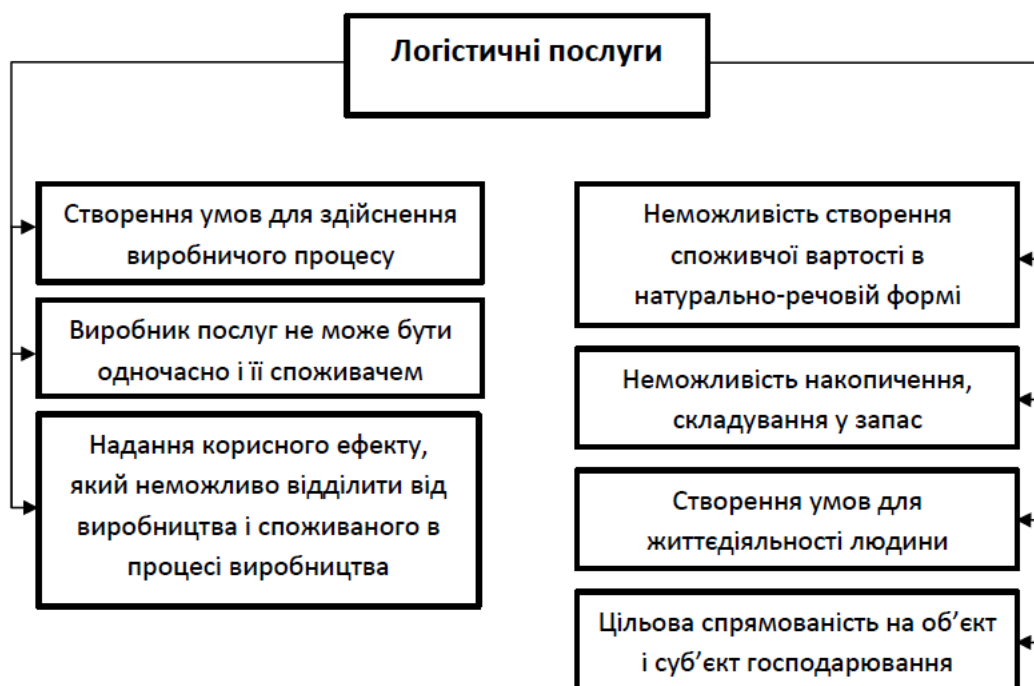


Рис. 7.2 Основні властивості логістичних послуг в розподільній діяльності

Виходячи із означених властивостей, виділяють суттєві ознаки і критерії логістичних послуг в сфері розподільної діяльності:

- логістичні послуги не створюють нової натурально-речової форми продукту, а лише збільшують вартість вже існуючого;
- процес виробництва не відокремлений від споживання корисного ефекту;
- результати діяльності логістики (логістичні операції), які виступають у формі процесів переміщення, зберігання, передачі інформації не підлягають зберіганням чи накопиченню.

Особливістю логістичних послуг є їх утилітарність - здатність і властивість служити засобом чи умовою для здійснення іншої діяльності, яка виступає щодо логістичних послуг як мета і сприяє досягненню останньої [67]. Це означає, що: (1) логістика не може існувати сама по собі без свого об'єкта

обслуговування, яким виступає матеріальний потік; (2) між логістикою і об'єктом її обслуговування завжди має бути причинно-наслідковий зв'язок, який дозволяє визначати характер і вплив логістики на досліджуваний об'єкт.

Таким чином, основним критерієм ефективності логістики у сфері промислово-економічних стосунків є необхідний рівень і своєчасність обслуговування галузей матеріально-речового виробництва та безпосередньо їх господарчих суб'єктів.

Перехід від індустріальної економіки до сервісної, в першу чергу, пов'язаний з тим, що сфера послуг перетворюється в дійову силу господарчого розвитку. В індустріальній економіці ефективність визначається поняттям "добре робити свою справу". В сервісній економіці наголос робиться на встановленні і постійній підтримці стосунків із споживачами, які спрямовані на максимізацію міри їх задоволення.

Основні відмінності сервісної економіки від індустріальної полягають у наступному:

1. В сервісній економіці підприємства націлені в першу чергу на підвищення ефективності корисності, більш повне задоволення специфічних запитів клієнтів. В індустріальній - виробники намагаються максимізувати випуск товарної продукції.

2. В сервісній економіці поняття корисності ототожнюється із характером використання і з тим, наскільки досконалі системи, що включають як матеріальний продукт, так і відповідні послуги. В індустріальній - з матеріальною продукцією.

3. В сервісній економіці під поняттям "якість" розуміється здатність виробника встановити і постійно відслідковувати стосунки із споживачем з метою максимізації міри задоволення його потреб. В індустріальній економіці під якістю розуміють вміння підприємства "добре робити свою справу".

4. В сервісній економіці змінюється стиль менеджменту, відмінними рисами якого є гнучкість, швидкість прийняття рішень, мережна організація, свобода маневру і відкритість. В індустріальній економіці менеджмент має в

значній ірі "механічний" характер, що визначається ієрархічністю структур і їх надмірною упорядкованістю.

5. Основна увага в сервісній економіці приділяється ефективності функціонування матеріально-сервісних систем, а в індустріальній - перетворенню сировини в готову продукцію.

В сервісній економіці головним фактором, що визначає успіх підприємства, є його здатність зрозуміти системи переваг клієнта, тенденції їх розвитку і найкраще задовольнити його запити. При цьому необхідно брати до уваги, що зміни потреб споживача змінюють і загальні підходи до формування стратегії логістики підприємства. Це, в першу чергу, визначається наступними положеннями.

1. Попит на послуги, а також на системи, до складу яких входять товари і послуги, можуть зростати незалежно від росту виробництва. Це пов'язано з тим, що функція використання товару приносить споживачеві більше задоволення, ніж сам факт володіння ним. Матеріальна продукція виступає всього лише як носій послуги.

2. Орієнтація на споживача передбачає ґрунтовне розуміння системи його цінностей, вміння з боку підприємства визначати наперед бажані для клієнта рішення. Підприємство виступає в ролі консультанта споживача.

3. Орієнтація на запити споживача означає, що працівники підприємства, контактуючи із споживачем, свої знання і досвід ставлять на службу останньому, пов'язуючи одночасно свої дії із реалізацією цілей свого підприємства.

4. Успіх в реалізації стратегії орієнтації на споживача залежить в значній мірі від досвіду і здібностей працівників підприємства. Базовим елементом цієї стратегії є організаційна гнучкість і ефективні системи мотивації.

В сучасних ринкових умовах закон росту концентрації виробництва діє, в основному, як закон росту обслуговуючих систем, що підтверджується об'єктивним відродженням сервісної ланки виробництва, збільшенням її

потужності. Значно збільшилась пропускна спроможність транспортних комунікацій, систем зв'язку, каналів розвитку гуртових товарних ринків та ін. Вони все більше пов'язуються між собою, створюючи єдині логістичні мережі як на регіональному, так і національному, і міжнародному ринках.

Застосовуючи цей закон для окремих виробничих структур, відслідковуються тенденції концентрації і деконцентрації. Завдяки логістиці зникають перепони, що розділяють в технологічному відношенні виробничу і невиробничу сфери господарювання. Логістика створює технологічне об'єднання різних галузей, сферу виробництва і науку.

Розвиток великої промисловості на сьогодні визначається наявністю інфраструктур, що пов'язують всі сфери господарювання в єдиний технологічний ланцюг. Це визначається наступними моментами:

- виникненням безпосередньої технологічної взаємообумовленості і взаємодоповнюваності між окремими галузями і виробництвами на основі логістичного сервісу, що дозволяє зміцнити функціональну стійкість промислових підприємств;
- підвищенням ролі сервісу на стадіях допродажного і продажного супроводження і доповнення товару послугами;
- підвищенням ролі післяпродажного ринку;
- більш високою гнучкістю і автономністю виробничо-комерційних одиниць економіки.

Здатність підприємства адаптуватися до конкретних ринкових умов дозволяє стабілізувати своє положення на ринку і досягти росту виробництва і збуту продукції, тобто стійкості на основі «створення споживача» шляхом формування цілісної концепції логістичного сервісу.

Сутність промислової логістичної системи розкривається через певні закономірності та функціонування. До них належать принципи оптимальності промислової логістичної системи.

1. Орієнтація на ефективність міжгалузевих виробничих зв'язків. Міжгалузеві виробничі зв'язки суттєво впливають на структуру промислового

комплексу. Оскільки вони за своїм значенням в розвитку окремих галузей не можуть бути рівнозначними, склад комплексу визначається галузями з найбільш тісними виробничими зв'язками, що безпосередньо впливають на його розвиток.

2. Єдність сировинних ресурсів та їх комплексне застосування - передбачає задоволення схожих, взаємодоповнюючих чи взаємозамінних потреб в кінцевій продукції промислового комплексу, наявність груп споріднених технологічних процесів і технологічних особливостей виробництва. Завдяки цьому в межах комплексу можуть бути найбільш вдало сплановані структурні зрушення у виробництві і споживанні готової продукції, забезпечене краще ув'язування галузей за потужностями, безперервність матеріально-технічного постачання та ін.

3. Єдність цілей розвитку виробництва. Галузі об'єднуються в промисловий комплекс на ґрунті спільності таких цілей, як повне задоволення тих чи інших потреб споживачів, забезпечення всієї системи галузей матеріальними ресурсами та ін.

За цих умов доцільно розглядати тільки такі комплекси, які дають найбільший вигравш для функціонування всієї економічної системи в цілому. Тобто ефективність діяльності комплексу визначається у відповідності з принципом господарчої оптимальності і за результатами оптимізації розвитку всіх його складових. Показником такої ефективності може бути рівень оптимізації внутрішніх комплексних потокових процесів, а основними варіюваними параметрами можуть бути методи і організаційні форми управління ними.

Одночасно з цим визначається низка факторів, пов'язаних із раціональною побудовою і управлінням промислової логістичної системи:

– найбільш повне поєднання централізації та децентралізації в методах планування та управління логістикою, чітке розділення функцій планування і управління на рівні ієрархії, усунення дублювання цих функцій;

- органічне поєднання галузевого і територіального аспектів планування і управління логістикою та системою розподілу;
- міра керованості логістичних систем виробничих об'єктів, яка залежить від термінів вирішення господарчих і управлінських проблем, оперативності узгодження рішень між цими об'єктами та всією господарчою системою в цілому, інформаційного забезпечення;
- – можливість найбільш правильного застосування у відповідності до існуючих потреб сучасних економічно-математичних методів і комп'ютерної техніки в плануванні і управлінні логістичними та розподільчими системами.

При необхідності, постачальники проводять попередню підготовку сировини (збагачення, очистка, сушка та ін.). Ці потоки входять в машинобудівні галузі, де вони отримують матеріально-речовий зміст у вигляді товарів промислового призначення. Матеріальні потоки опосередковано через посередницькі структури або ж по прямих каналах розподілу надходять до промислових підприємств переробних галузей, визначаючи діяльність останніх щодо виробництва товарів як промислового призначення, так і широкого вжитку.

При цьому необхідно взяти до уваги наступне.

1. Частина товарів з обробних галузей рухається у зворотному напрямку. їх призначення - відтворення матеріального потоку.
2. Промислове виробництво характеризується активними, як зовнішніми так і внутрішньогалузевими логістичними зв'язками, що забезпечує обмін між промисловими підприємствам продукцією (устаткуванням, оснащенням та ін.). Така діяльність базується на взаємній визначеності і взаємодоповнюваності закупівельної, виробничої та розподільчої функцій маркетингової політики розподілення. Одне і те ж промислове підприємство може виступати в ролі постачальника і споживача товарів промислового призначення.

За будь-яких умов машинобудівні галузі виконують найбільш важливу роль у формуванні розподільчих процесів, спрямовуючи товарні потоки як

ззовні так і всередині своїх галузей. Зовнішні матеріальні потоки забезпечують галузі сировиною і матеріалами від гірничодобувних галузей та реалізацію товарів промислового призначення промисловим і непромисловим підприємствам, державним структурам та ін. Внутрішні потоки забезпечують обмін між промисловими підприємствами деталями, вузлами, агрегатами та ін.

Система «точно в термін» використовує «тягнучий» принцип. Це операційна система, у якій обробка і рух невеликих партій матеріалів і виробів відбуваються точно в той момент, коли в них виникає необхідність. В ідеальному випадку розмір запасів на підприємстві, в середньому, постійний і добре вписується в організацію виробництва потоковими методами.

Її впровадження вимагає різкого покращення всієї системи управління. Помилки в управлінні одразу і яскраво проявляються, а це значить, що причини необхідно виявити і усунути. Наявність істотних резервів, навпаки, дозволяє виявляти причини появи цих помилок. Ступінь ефективності системи залежить від того, наскільки підприємство в змозі досягти наступних цілей: (1) виключити можливість появи збоїв та порушення процесу виробництва; (2) зробити систему гнучкою; (3) скоротити час підготовки до процесу і всі виробничі терміни; (3) звести до мінімуму матеріальні запаси; (4) усунути необґрунтовані витрати.

За таким підходом діє система «Kanban», що отримала найбільше поширення на підприємствах Японії, США та Європи (була впроваджена на підприємствах General Motors, Massey-Ferguson, Renault). Основна її ідея полягає у формуванні найкоротшого виробничого процесу, використовуючи ресурси оптимальним способом. Споживачі розміщують свої замовлення у постачальників, прив'язуючи їх до своїх виробничих графіків, які в більшості випадків передбачають щоденну чи щогодинну поставку. В такій системі запаси, невеликі за розміром, фактично перебувають в безперервному русі.

По закінченню необхідних запасів на стадіях виготовлення продукції, картка повертається на попередню стадію як запит на додаткову кількість

запасів. Картка служить сигналом (дозволом) поставки у виробничі підрозділи наступної партії запасів.

Матеріальні запаси «страхують» два види збоїв: технічні і технологічні. Технічні пов'язані із надійністю техніки і устаткування, а технологічні із надійністю технології. Японський підхід спрямований на страхування тільки першого виду, причому з тенденцією до зниження. Страхування другого виду практично зведено до нуля. Збитки від такої системи перебиваються технологічним прогресом.

Згідно з проведеними дослідженнями, серед промислових підприємств лише одиниці мають добре опрацьовану логістичну стратегію діяльності, яка передбачає комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками з урахуванням сучасних концепцій управління.

Логістична стратегія фірми спрямована на оптимізацію ресурсів промислових підприємств при управлінні основними і супутніми потоками. Стратегічні цілі обґрунтовуються за допомогою одного або декількох ключових показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох ключових показників.

Можна дати наступне визначення логістичної стратегії: логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей (рис. 7.3).

Загалом можна говорити про різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, що не дозволяє однозначно трактувати типи логістичних стратегій, однак їх можна диференціювати щодо розв'язання базових логістичних проблем: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу: стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах “постачальник-споживач”; стратегія логістичних інновацій.





Рис.7.3 Принципова схема обґрунтування логістичної стратегії промислових підприємств

Проведені теоретичні дослідження підтвердили те, що з позицій системного підходу інноваційно-логістична система – це порівняно стійка сукупність ланок (структурних (функціональних) підрозділів промислових підприємств, постачальників, споживачів), взаємопов’язаних та об’єднаних єдиним управлінням інноваційно-логістичним процесом для реалізації логістичної стратегії. Системний підхід до формування логістичних стратегій передбачає виконання двох обов’язкових умов: (1) вони мають пов’язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства; (2) вони повинні охоплювати всі сфери діяльності промислового підприємства.

Основними характеристиками сучасної логістичної стратегії досліджуваних підприємств можна вважати наступні: узгодженість рішень усіх логістичних підсистем; послідовність і комплексність дій різних часових періодів; реальність і еластичність планів .

Елементами моделювання логістичної стратегії є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах перебігу логістичних процесів закупівель,

зберігання, транспортування і дистрибуції. Логістична стратегія має внутрішній вимір, охоплюючи реалізацію ефективних матеріальних та інформаційних потоків у межах промислових підприємств; а також зовнішній це зв'язки з оточенням у реалізації закупівель і дистрибуції товарів [3].

Побудова логістичної стратегії для досліджуваних підприємств відбувається у кілька етапів: (1) стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; (2) проектування моделі логістичної стратегії; (3) реалізація стратегії; (4) контроль за реалізацією стратегії.

У моделюванні логістичних стратегій можна зустріти такі критерії, як зменшення сукупних витрат; диференціація логістичного обслуговування клієнтів; інноваційність [66]. Інноваційність у моделюванні логістичних стратегій промислових підприємств проявляється у мінімізації сукупних логістичних витрат і максимізації доданої вартості за існуючих витрат, а також еластичності логістичної системи.

## **Висновки**

Отже, логістична стратегія промислових підприємств становить інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Модель логістичної стратегії досліджуваних підприємств повинна становити функціональну програму діяльності, яка була б запорукою зміцнення конкурентоспроможності фірми. Основними складовими моделі логістичної стратегії промислових підприємств є ключові компетенції успіху фірми і сучасні концепції логістичного управління. Модель логістичної стратегії достатньо чітко відображає наявні економічні зв'язки промислових підприємств. Подальші дослідження цієї тематики полягають в моделюванні логістичних стратегій промислових підприємств. На практиці можна розглядати такі основні напрямки розвитку логістичних стратегій промислових підприємств: напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій; напрям логістичного партнерства; напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження дозволило прийти до ряду взаємопов'язаних висновків щодо організації планування маркетингової діяльності промислового підприємства:

1. Особливостями сучасного стану окремих галузей економіки України є нестійкі та різнонаправлені тенденції розвитку. Зростання кількості спеціалізованих підприємств потребує пошуку раціональної організації маркетингу з врахуванням швидкоплинності та різнонаправленості змін зовнішнього середовища. Зростаюча індивідуалізація споживчого попиту на промисловому ринку, вимоги споживачів, конкурентів, товаропровідних структур та постійні зміни маркетингового середовища, які відображаються на ринковому попиті, призвели до збільшення значимості маркетингових каналів формування адекватних моделей стратегічного маркетингового управління.

За таких умов доцільно застосовувати форми організації маркетингової діяльності, засновані на маркетингу партнерських відносин. Запропонована класифікація форм організації маркетингової діяльності дозволяє обрати відповідний тип взаємозв'язків з урахуванням таких факторів, як-то ланцюг створення цінності, готовність до ринкових змін, ознаки сегментної орієнтації, довгостроковості взаємодії та взаємозалежності між підприємствами організаційної форми.

2. Запропоновано класифікацію стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства з точки зору виду маркетингових факторів (зовнішніх та внутрішніх), на які насамперед акцентується увага – це компетентнісні стратегії, які акцентуються на сильних сторонах суб'єкту діяльності, та стратегії реагування на ринкове середовище, які насамперед враховують використання існуючих ринкових можливостей та перспектив.

Доведено, що для невеликих виробничих підприємств, що працюють в Україні і умовах високої конкуренції і не мають наявних ключових компетенцій, ресурсні та інші компетентнісні стратегії найчастіше не є доцільними, проте можуть бути ефективними стратегії реагування на ринкове

середовище, особливо такі, як «Мікροстратегії ... в умовах невизначеності» та «Стратегія блакитного океану».

3. Рішення про модифікацію товарного асортименту відносяться до стратегічних рішень торговельного підприємства на промисловому ринку. Аналіз поточного товарного асортименту виявив необхідність його оновлення – якісних і кількісних змін набору товарів, який здатний задовольнити змінилися потреби за рахунок нових товарів. До основних причин оновлення можна віднести появу нових потреб; заміну морально застарілих товарів; необхідність підвищення якості та конкурентоспроможності; стимулювання попиту. У результаті стратегії оновлення асортименту підприємство може збільшити обсяги продажу за рахунок залучення нових клієнтів.

4. У результаті проведеного маркетингового дослідження методом особистого спостереження за поведінкою відвідувачів МА «Дніпропетровськ», встановлено, що конкретизація поведінкових факторів може бути використана для розширення переліку послуг, які пропонуються відвідувачам. Цей перелік може бути встановлений в результаті подальшого маркетингового дослідження з метою з'ясування переваг споживачів, а також їх намірів користуватися додатковими неавіаційними послугами в аеропорту.

5. Для стабілізації риночної позиції на ринках в країнах з транзитно-економікою слід застосовувати маркетингову стратегію росту, суть якої полягає у збільшенні продажу існуючих продуктів на існуючих ринках за рахунок збалансованого товарного портфелю. Проведене економічне обґрунтування запропонованої товарної стратегії для магазину «Салон Sadolin» підтвердило доцільність розвитку найбільш перспективних з точки зору доходності асортимент найбільш перспективних асортиментних груп.

6. Дослідження довели, що основними елементами сучасної стратегії комунікацій є такими: (1) Цілі комунікативного впливу повинні поєднувати в собі формування сприятливого образу та інформування потенційних клієнтів про особливості продукту та його переваги перед іншими, а також реклама повинна виділяти торгову марку серед конкурентів і ненав'язливо привертати

увагу. (2) Предметом комунікативного впливу, в першу чергу, є духовно–психологічна сфера людини, а потім – його поведінка, стан або ставлення. Що має бути індивідуальним і адекватним тій частині його психологічного світу, через яку комунікатор прагне досягти своєї мети. (3) Вид впливу формується на основі поєднання таких елементів: (а) емоційний («відчувай»); (б) раціональний («вчись/думай»); (в) поведінковий / моральний («роби»). (4) Спосіб виконання – це аргументи і факти. Аргументи мають високу цінність в області науки і для споживчих продуктів харчування, що представляють собою докази, і факти з приводу якості рослинної олії є звичайним елементом промислової реклами, в цьому випадку потенційні покупці прагнуть отримати будь–яку відчутну інформацію. (5) Канали та засоби передачі – необхідна тонка реклама, що створює у споживача відчуття обраності. При просуванні преміум–брендів не потрібен великий і агресивної рекламної кампанії.

7. Дослідження дозволили прийти до висновку щодо вибору стратегії реклами. Коли товар за своїми властивостями виділяється з товарної категорії і є інтересним для споживачів, то найкраще підходить раціоналістична стратегія. Сила стратегії раціоналістичного типу в її інформативності і міцному зв'язку реклами з товаром. Основна задача рекламиста в цьому випадку – знайти головну властивість товару, що виділить його серед товарної категорії і залучить до нього споживачів. Основний критерій ефективності – запам'ятовуваність марки і головного твердження про товар.

8. Логістична стратегія промислових підприємств становить інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Модель логістичної стратегії досліджуваних підприємств повинна становити функціональну програму діяльності, яка була б запорукою зміцнення конкурентоспроможності фірми. Основними складовими моделі логістичної стратегії промислових підприємств є ключові компетенції успіху фірми і сучасні концепції логістичного управління. Модель логістичної стратегії достатньо чітко відображає наявні економічні зв'язки промислових підприємств.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.1996 № 1187 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1187-96-%D0%BF>.
2. Gadde L.E. Professional Purchasing / L.E. Gadde, H. Hakansson. - London: Routledge, 1993 – 450 p.
3. Rushton A. Logistics & Distribution management / A. Rushton, Ph. Croucher, P. Baker – London: The Chartered Institute Logistics and Transport, 4th Edition, 2010 – 665 p.
4. Уильямсон О. Сравнение альтернативных подходов к анализу экономической организации / О. Уильямсон // Вестник ЛГУ. Сер. "Экономика", 1994. - вып.3.
5. Whinston M. On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration / M. Whinston // Journal of Law, Economics and Organization. – 2003. - № 19(1). - p. 1–23.
6. Webster F.E. The changing role of marketing in the corporation / F.E. Webster. – Journal of Marketing 56, 1992. – PP. 1-17
7. Jensen M. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / Jensen M., Meckling W. // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol 3. – PP. 305-360.
8. Mattson L.G. Relationship marketing and the markets as networks approach – a comparative analysis of two evolving streams of research / L.G. Mattson // Journal of Marketing Management. – 1997. - № 13. – P. 61.
9. Lorange P. Strategic alliances: formation, evolution and implementation / P. Lorange, J. Roos. – Cambridge, MA: Blackwell, 1993. – 295 p.
10. Крикавський, Є. Логістика: навч. посіб. / Є. Крикавський. — Львів: Вид-во ДУ “Львів. політехніка”, 2005. — С. 215 — 228.
11. Чухрай Н.І Логістичне обслуговування: Підручник. - Львів: Видавництво Націон. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. - 298 с.

12. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М., та ін., за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка. – К: КНЕУ, 2013. – 454 с.

13. Горбунов Э. О концепции развития малого предпринимательства в СССР / Э. Горбунов // Вопросы экономики. – 1991. - №8. – с. 52-62.

14. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Статистичний бюлетень «Виробництво промислової продукції за видами в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>.

16. Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція, Київ 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.

17. Ruekert. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance/ Ruekert, W. Robert, Walker, C. Orville and Roering, J. Kenneth // Journal of Marketing. – 1985. - № 49. – P. 13-25.

18. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси - М.: Прогресс, 1979 – 133 с.

19. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн // Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

20. Williamson O. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization / Williamson O. - New York: Free Press, 1975. – 286 p.

21. Орел Ю. Л., Шапкіна Н. А. Нециклічна криза економіки України в період з 2013 по 2015 роки: причини виникнення та шляхи подолання // Публічне управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. – Х. : Вид-во ХарРІНАДУ “Магістр”, 2015. – С. 235.

22. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua), останнє звернення 26.12.2016.

23. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

24. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с.

25. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навчальний посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 448 с.

26. Головінов О. М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці//Економіка та держава. - 2013. - № 6. – с. 4-8.

27. Куденко Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством / Н. В. Куденко, Н. В. Мороз, А. І. Логвиненко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління: зб. наук. пр., Серія 1, Економіка . - 2012. - вип. 3. - с. 130-137.

28. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – К.: "Хай-Тек Прес", 2010. - 368 с.

29. Палехова Л.Л. Маркетинг екологічних інновацій в плануванні розвитку промислового регіону // Вісник Дніпропетровського національного університету ім. О. Гончара. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 20-35.

30. Палехова Л.Л. Місце та завдання маркетингу екологічних інновацій у сучасній системі управління промисловим підприємством / Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. – Суми: Сумський державний університет, 2011– С. 255-260.

31. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1983. – 455 с.

32. Riggs X. Managing high technology companies Vermont. – N.Y., 1983. – 128 p.



33. Barnett H.G. Innovation: the Basis of Cultural Change / H.G. Barnett. – New York: McGraw-Hill Book Co., 1953. – 223 p.
34. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; [пер. с англ.]. - М.: ИД «Вильямс», 2007. – 432 с.
35. OECD Oslo Manual. – Paris: OECD, 2005. – 203 p.
36. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV / Верховна Рада України // ВВР України. – 1992. – № 36. – Ст. 266.
37. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. Ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
38. Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. / W. Kim, R. Mauborgne. – Harvard Business Review, 2004. – 240 p.
39. Робертсон Т., Гатиньон Ю. Влияние конкуренции на распространение технологии. — В кн.: Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква — СПб.: Питер, 2001. С. 263-276.
40. Офіційний сайт Головного управління статистики у Дніпропетровській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dnprstat.gov.ua/>, останнє звернення 26.12.2016.
41. Илляшенко С.М. Маркетинговая товарная политика: Учебник. – Сумы: ВТД «Университетская книга», 2005. – 234 с.
42. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учебное пособие / В.А. Шаповалов. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 345 с.
43. Беленов О.Н., Бугаева Т.М. Типология методов управления ассортиментом продукции / Маркетинг. Сучасна економіка: проблеми та їх вирішення. – 2010.
44. Зотов В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. – М.: Эксмо, 2006. – 240 с.
45. Global Market Research : An ESOMAR Industry Report Європейського співтовариства з вивчення суспільної думки й маркетингових досліджень – Режим доступу : <https://www.esomar.org/uploads/industry/reports/global-market->

- research-2014/ESOMAR-GMR2014-Preview.pdf (дата звернення 17.07.2015). – Назва з екрана.
46. Индустрия маркетинговых исследований в Украине [Електронний ресурс] : сайт Української асоціації маркетингу – Режим доступу : <http://uam.in.ua/upload/medialibrary/23d/23d7f13ce624841bdfb8be68b2c2a256.pdf> (дата звернення 13.08.2015). – Назва з екрана.
47. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник : [Електронний ресурс] / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с. – Режим доступу : <http://nmu.org.ua> (дата звернення 20.10.2015). – Назва з екрана.
48. Кирины Б. Необычная коллекция: рассказы / Бернар Кирины; пер. с фр. Н. Хотинской. — Москва: Текст, 2014. — 205 с.
49. Resource Manual for Airport In-Terminal Concessions : Airport Cooperative Research Program, Report 64 / approved by Christopher W. Jenks – W.: 2011 – 269 p.
50. Петрович Е.М. Економіка і фінанси підприємства [Електронний ресурс] : підручник / И.М. Петрович, Л.М. Прокопишен – Рашкевич. – Л.: Магнолія 2006.
51. Бутенко Н.В. Маркетинг : підручник / Н.В. Бутенко. – К.: Атака, 2006. – 300 с.
52. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Т.: Економічна думка, 2006. – 390 с.
53. Казакова Н.А. Сучасний стратегічний аналіз [Електронний ресурс] : підручник і практикум / Н.А. Казакова. - М.: Юрайт, 2016.
54. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies (“Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий”).

55. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
56. Лари П. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (часть 1)/ Лари П., Ричард Э. – М.: Гребенников. - Журнал «Реклама. Теория и практика». - №4, 2007. – с. 75-77.
57. Шульц Д. Е. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации / Д. Е. Шульц, С. И. Танненбаум, Р. Ф. Лаутерборн. - М.: Инфра-М, 2004 г. - 234 с. – с.19-21
58. Смит П. Маркетинговые коммуникации. Интеграционные достижения: монография / П. Смит. — М., 1993. – с. 30-31
59. Pickton D. Integrated Marketing Communications / D. Pickton, A. Broderick. – Financial Times Pearson Education Limited, 2005. – 650 p.
60. Панько А.В. Маркетинговые коммуникации : навч. Посіб. / А.В. Панько, А.А. Романов, – М.: Эксмо, 2006. – 334 с.
61. Балабанова Л.В. Рекламний менеджмент. [текст]: підручн. / Л.В. Балабанова, Л.О. Юзик. – К.: Центр учбової літератури, 2013.–107с.
62. Парабеллум А. Премиум: Работа с верхними сегментами рынка / А.Парабеллум, 2009. – 13 с.
63. Прокина М. Особенности продвижения товаров класса «премиум» : Реклама. Теория и практика / М.Прокина, Е. Сарыгина – 2005. – №2.
64. Кент Т. Розничная торговля / Т.Кент, О. Омар; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015 – 22с.
65. Крикавський Є. Промисловий маркетинг / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 307 с.
66. Bowerson D. J. “The Strategic Benefits of Logistics Alliances” / Bowerson D. J. // Harvard Business rev., July – August 2006. – P. 35–45.
67. Промисловий маркетинг / за ред. А.О. Старостіної. – К.: І. Федоров, 1997. – 400 с.

Наукове видання

**Решетілова** Тетяна Борисівна  
**Ковтун** Костянтин Михайлович  
**Куваєва** Тетяна Володимирівна  
**Макуха** Юрій Михайлович  
**Палєхова** Людмила Львівна  
**Пілова** Катерина Петрівна  
**Сердюк** Ольга Вадимівна  
**Чумаченко** Тетяна Миколаївна  
**Шинкаренко** Наталія Валентинівна

**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКІВ**

Монографія

Видано за редакції авторів.

За редакцією професора Т.Б. Решетілової

Підписано до друку 12.06.2017. Формат 30х42/4.  
Папір офсетний. Ризографія. Ум. друк. арк. 11,1.  
Обл.-вид. арк. 11,1. Тираж \_\_ пр. Зам. № 284

Підготовано до друку та видрукувано  
в Державному ВНЗ «Національний гірничий університет».  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.

49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19