

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки  
(інститут)

Фінансово-економічний факультет  
(факультет)

Кафедра Маркетингу  
(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня магістра  
(бакалавра, магістра)

студента Безкровної Марії Сергіївни  
(П І Б)

академічної групи 075М-19-1  
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему «Розробка маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів  
тривалого використання»  
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Куваєва Т.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Куваєва Т.В..			
2. Дослідницький	Куваєва Т.В..			
3. Проектний	Куваєва Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро  
2020

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2020 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістра**  
(бакалавра, магістра)

студенту Безкровній М.С. академічної групи 075М-19-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему «Розробка маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 20 листопада 2020 р. № 962-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Основні принципи маркетингового стратегічного планування	01.09.2020 р – 20.09.2020 р.
Дослідницький	Аналіз маркетингової діяльності підприємства на ринку товарів тривалого використання	21.09.2020 р – 25.10.2020 р.
Проектний	Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання	26.10.2020 р – 29.11.2020 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		30.11.2020 р – 10.12.2020 р.

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Кувасва Т.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2020 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

11.12.2020 р.

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

Безкровна М.С.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 126 с., 36 рис., 31 табл., 1 додаток, 44 джерела. В кваліфікаційній роботі досліджено маркетингову діяльність та розроблено стратегію підприємства «Polix», що діє на ринку товарів тривалого використання. Проаналізовано внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості та загрози) підприємства.

Об'єкт розроблення: процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Polix».

Мета кваліфікаційної роботи: формування маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання.

Положення, що захищаються. Ситуаційний аналіз підприємства на ринку товарів тривалого використання показав доцільність проведення заходів щодо коригування товарної політики підприємства, що дозволить залучити клієнтів. Розроблена маркетингова стратегія дозволить підвищити фінансово-економічні результати підприємства та досягнути поставлених цілей.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з дослідження ринку та маркетингового стратегічного управління, науковими студентськими роботами з маркетингу. Результати роботи можуть бути використані на підприємствах, що використовують прямі канали збуту продукції.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: основними рекомендаціями щодо розвитку підприємства є введення нових асортиментних позицій з метою підвищення обсягів продажу.

У роботі використані такі методи досліджень: метод експертних оцінок (IFAS-аналіз при оцінці факторів внутрішнього середовища підприємства; EFAS-аналіз при оцінці факторів зовнішнього середовища підприємства; багатокутник конкурентоспроможності при оцінці конкурентів); методи маркетингових досліджень (кабінетні дослідження;

метод опитування); статистичні методи (частотний аналіз та аналіз спрягованості при аналізі результатів маркетингового дослідження); методи маркетингового аналізу (SWOT-аналіз при проведенні ситуаційного аналізу підприємства), методи маркетингового стратегічного планування (п'ять сил Портера; матриця Мак Кінсі).

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ТОВАРИ ТРИВАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ АСОРТИМЕНТУ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

### **ABSTRACT**

Explanatory note: 126 pages, 36 figures, 31 tables, 1 appendix, 44 sources. In the qualification work the marketing activity is investigated and the strategy of the enterprise Polix LLC operating in the market of durable goods is developed. The internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) of the enterprise are analyzed.

Object of development: the process of forming the marketing strategy of Polix LLC.

The purpose of qualification work: the formation of the marketing strategy of the enterprise in the market of durable goods.

Protected provisions. Situational analysis of the company in the market of durable goods showed the feasibility of measures to adjust the product policy of the company, which will attract customers. The developed marketing strategy will allow to increase the financial and economic results of the enterprise and achieve the set goals.

Qualification work is closely related to the completed course work on market research and marketing strategic management, scientific student work on marketing. The results of the work can be used by enterprises that use direct sales channels.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: the main recommendations for the development of the enterprise are the introduction of new assortment items in order to increase sales.

The following research methods are used in the work: method of expert assessments (IFAS-analysis in assessing the factors of the internal environment of the enterprise; EFAS-analysis in assessing the factors of the external environment of the enterprise; competitiveness analysis in assessing competitors); methods of marketing research (office research; survey method); statistical methods (frequency analysis and conjugation analysis in the analysis of marketing research results); methods of marketing analysis (SWOT-analysis in the situational analysis of the enterprise), methods of marketing strategic planning (five forces of Porter; McKinsey matrix).

**KEY WORDS: MARKETING STRATEGIC PLANNING, LONG-TERM GOODS, DIFFERENTIATION, DEVELOPMENT STRATEGY.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	11
1.1 Сутність та завдання маркетингового стратегічного планування....	11
1.2 Інструментарій маркетингового стратегічного планування.....	20
1.3 Маркетингові конкурентні стратегії підприємства .....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ТРИВАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	43
2.1 Маркетингова характеристика підприємства.....	43
2.2 Дослідження цільового сегменту споживачів.....	60
2.3 Дослідження зовнішнього середовища підприємства.....	69
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ТРИВАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	87
3.1 Обґрунтування маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання.....	87
3.2 Планування маркетингових заходів підприємства на цільовому ринку.....	97
3.3 Оцінка економічних результатів від реалізації маркетингової стратегії.....	104
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ.....	125

## ВСТУП

Сьогодні усі виробничі підприємства діють в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції. Це передбачає різке підвищення значення маркетингової діяльності та ефективного використання ресурсів, які безпосередньо впливають на формування стратегії підприємства. Тому для того, щоб встигати реагувати на зміни, які відбуваються як усередині самого підприємства, так і поза нього, необхідно здійснювати маркетингове стратегічне планування. Це дозволить підприємству підвищити ефективність його функціонування в довгостроковій перспективі та реалізувати конкурентні переваги.

За останні 10-15 років ринок виробів з пластику показав динамічний розвиток як за обсягами виробництва продукції, так і за її різноманітністю. В середньому щорічно ринок збільшується на 7-10%. Пластик застосовується для виробництва широкого кола продукції. Найбільш розповсюдженою сферою використання полімерів є виробництво посуду. Перевагами такого посуду є його дешевизна і довговічність. Посуд з полімерів представлений в Україні в усіх цінових категоріях: від дорогих імпортних до більш дешевих вітчизняних.

Адаптуватися до мінливих умов ринкової кон'юнктури. З метою отримання очікуваного результату доцільно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка передбачає формулювання місії підприємства, визначення його позиції на ринку та розробку відповідних заходів.

Здійснюючи ефективну маркетингову діяльність, підприємство отримує можливість конкурувати з іншими підприємствами, вирішуючи такі стратегічні завдання, як, наприклад, проникнення на нові ринки і виведення на них своїх товарів, тобто пристосовуватися до мінливих умов ринкової кон'юнктури. Але для того, щоб маркетингова діяльність підприємства мала очікуваний результат, необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка здійснюється, виходячи з загальної стратегії

підприємства, місії, позиції на ринку, і є головною умовою отримання запланованого результату.

Маркетингова стратегія є важливим інструментом забезпечення життєдіяльності підприємства у сучасних умовах господарювання. Необхідність стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах обумовлена розвитком науково-технічного прогресу, завданнями управління ризиками підприємницької діяльності, процесами диференціації та диверсифікації товарної політики цих підприємств, необхідністю концентрації зусиль на вирішенні найважливіших завдань і розвитку перспективних напрямів.

Вибрана тема кваліфікаційної роботи безпосередньо присвячена формуванню та удосконаленню маркетингової стратегії підприємства «Polix» для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку товарів тривалого використання.

Мета кваліфікаційної роботи є формування маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання.

Для досягнення поставлених цілей в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання :

- розглянути основні підходи до управління маркетингом на підприємстві;
- розглянути основні фактори забезпечення ефективної маркетингової діяльності на підприємстві та основні фактори внутрішнього середовища підприємства;
- виявити основні особливості виробничої та управлінської діяльності підприємства;
- оцінити особливості ринку та їх вплив на підприємство;
- розробити маркетингову стратегію підприємства;
- розробити маркетингові заходи для підприємства відповідно до обраної стратегії;



- визначити показники ефективності впровадження маркетингових заходів на підприємстві.

*Предмет дослідження:* розробка маркетингової стратегії підприємства та основні напрямки її вдосконалення.

*Об'єкт дослідження:* процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Polix».

*Основні методи дослідження:* системне та комплексне дослідження, системний аналіз, моделювання, методи фінансового та економічного аналізу, методи аналізу маркетингового середовища (PEST-аналіз, EFAS, IFAS, SWOT-аналіз), методи експертних оцінок.

*Наукова новизна:* розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання.

*Методологічна база дослідження:* законодавча та нормативна база України, наукові праці українських та зарубіжних авторів з теми дослідження, Інтернет ресурси.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що результати дослідження будуть втілені на практиці і допоможуть підприємству «Polix» знайти нові шляхи для посилення свого місця в конкурентному середовищі та оновлення асортиментного ряду товару «Ланч-бокс», виявити головні стратегічні цілі для майбутнього розвитку з конкретною мапою маркетингових заходів для їх досягнення.

Основні положення кваліфікаційної роботи оприлюднені на XVI Міжнародній науково-практичній конференція студентів та молодих вчених: «Majesty of marketing» в м. Дніпро, 2020 р: на тему «Competitive analysis of the enterprise in the market of long-term goods».

## **РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **1.1 Сутність та завдання маркетингового стратегічного планування**

Сучасні ринкові умови обумовлюють розробку та імплементацію нових підходів до ведення бізнесу, формування відповідної концепції маркетингу. Стратегічна концепція маркетингу – це певна філософія, що налічує важливу ідентифікацію маркетингових можливостей, як основу маркетингового планування та корпоративного зростання.

Процес стратегічного маркетингового планування є необхідною умовою для компанії, що функціонує в умовах глобалізації та має складне конкурентне середовище. Зміна споживчої поведінки, яка відбувається в поточному період часу, сприяє закріпленню позицій нових брендів і посиленню позицій вже існуючих. Також з'явилася можливість не лише інтегруватися до нових споживчих стереотипів, а й безпосередньо впливати на них, формуючи їх. Відкриття нових товарних категорій, зміна пріоритетів мотиваційних критеріїв вибору товару стає своєчасним та здійсненим.

Стратегічне маркетингове планування є основною частиною раціонального розвитку підприємства на глобальному ринку. Багато досліджень присвячено питанням стратегічного маркетингу. Такими науковцями є Ігор Ансофф, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен, а також вітчизняні фахівці – Куденко Н.В., Каніщенко О.Л., Старостиної А.О. та інші [1].

Стратегічний маркетинг передбачає систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, розробку та виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству

обслуговувати обрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти [2].

Ситуація, яка склалася на ринку, пандемія, зміна споживчих вподобань тощо обумовлюють зміну умов управління для більшості підприємств. Якщо раніше основним пріоритетом для них було «виробництво», то нині ситуація цілком інша – головним орієнтиром стало максимальне задоволення потреб споживача продукції різними шляхами. Важливою ланкою між підприємством, управлінням та потенційним покупцем стає маркетингова діяльність підприємства. Як свідчить практика, підприємства, які активно орієнтуються на ринок та здійснюють ефективне управління на маркетингових засадах, є найконкурентоспроможнішими. Отже, в даний час запорукою успішного функціонування підприємств в нестабільному та непередбаченому середовищі є розробка і реалізація маркетингової стратегії.

I. Ансофф та М. Портер вважають, що стратегія демонструє, в якій сфері діяльності діє компанія, в якому напрямку вона планує рухатися та прагне зайняти конкурентну позицію в галузі [3].

Основна відмінність стратегії від довгострокового планування полягає в тому, що стратегія передбачає основні умови, за яких підприємство зможе подолати загрози на ринку. Маркетинг має необхідний комплекс практичних інструментів для організації такої діяльності.

Формування стратегії є центральним етапом у процесі стратегічного управління фірмою. Серед існуючих різновидів стратегії фірми маркетингова стратегія відіграє особливу роль. Багато вчених відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування на підприємстві (рисунок 1.1).

Особливої уваги заслуговує той факт, що в даний час немає єдиного тлумачення сутності «маркетингова стратегія». Розмаїття підходів щодо трактування поняття «маркетингова стратегія» можна розподілити між собою на маркетингову стратегію в широкому та вузькому значенні.

Пропонується визначити маркетингову стратегію в широкому сенсі, як загальний план маркетингових заходів, з відповідними способами, засобами та напрямками, який визначає орієнтири та спрямовує окремі заходи маркетингу на вирішення поставлених завдань.

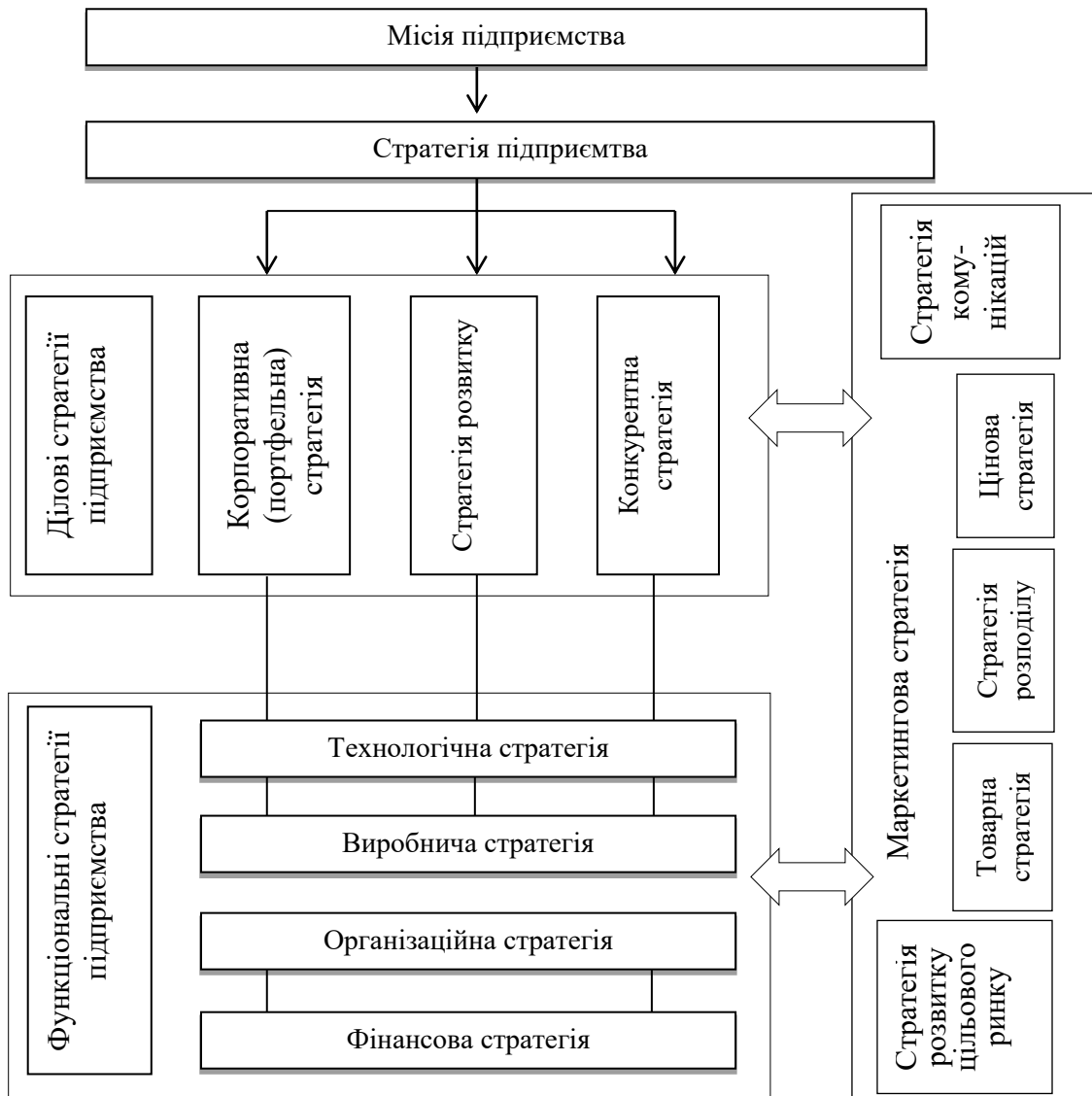


Рисунок 1.1 – Рівні стратегічного планування на підприємстві [4]

Відповідно до визначення Н.В. Куденко: «Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій» [5].

Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі відзначають, що «маркетингова стратегія полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей

компанії умовам конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, але і на осяйне» [6].

Інші вітчизняні та закордонні вчені розглядають маркетингову стратегію у більш вузькому тлумаченні (табл. 1.1).

Будь-яка маркетингова стратегія визначає напрямок дій підприємства: формування програм з огляду як на споживачів, так і на конкурентів. Це певний засіб реалізації маркетингових цілей підприємства, який заснований на результатах маркетингового стратегічного аналізу та має певну взаємозалежність в ієрархії стратегій підприємства.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та закордонними вченими в вузькому значенні

Автор	Визначення
Г. Ассель [7]	«Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі».
О. Уолкер-мл. [8]	«Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб ефективно розподіляти і координувати ринкові ресурси і види діяльності, щоб виконати завдання фірми на певному
Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д.Сондерс, В.Вонг [9]	«Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найперспективніші та концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів » .
Іонова А.Ф., Комаров М.А., Максімов М.М. [10]	«Стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої

Стратегічне маркетингове планування застосовується практично всіма ефективно функціонуючими компаніями у країнах із розвинутою ринковою економікою.

Отже, маркетингова стратегія підприємства є гнучкою системою маркетингових цілей, які визначені на базі стратегічних цілей компанії та з

урахуванням макро та мікро факторів на ринку, а також маркетингових інструментів їхньої реалізації. Слід зазначити, що є певна неперервність та системність у формуванні маркетингових стратегій. Маркетингова стратегія є певним результатом планування маркетингу, який в свою чергу є важливим елементом стратегічного маркетингу.

Концептуально стратегічний маркетинг – це насамперед орієнтація на потреби споживачів. Роль, яку він відіграє в управлінському процесі, полягає у спостереженні за еволюцією заданого ринку та пошуку потенціальних ринків або їх сегментів. Стратегічний маркетинг спрямовує діяльність організаційна привабливі економічні можливості, зокрема такі можливості, які є адаптованими до її сильних сторін, та здатні забезпечити потенціал для її зростання заснований на задоволенні потреб споживачів. У спрощеному вигляді основна філософія стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб мотивувати організацію виробляти саме ті продукти, які потребує споживач, а не намагатися продати ті, які вдалося виробити.

Стратегічний маркетинг відіграє дуалістичну роль в організації. З одного боку, він є механізмом управління розвитком продуктового портфеля, з іншого – формування й розвитку конкурентоспроможності самої організації. Він є основою маркетингових процесів організації, і, на відміну від тактичного та оперативного маркетингу, розпочинає вплив у момент замислу майбутнього товару й супроводжує його протягом всього життєвого циклу. Якщо розглядати стратегічний маркетинг як стадію життєвого циклу продукту, він відображає просторовий аспект процесу, в той же час як управлінської функції – часовий. Інтенсивність стратегічного маркетингового втручання у розвиток продукту є різною, отже, й різні завдання у межах даних стратегічних процесів будуть виконуватися. Стосовно конкурентоспроможності самої організації його сенс полягає у тому, щоб встановити, яку перевагу (переваги) може отримати організація, запровадити механізм досягнення, накопичування й захисту зазначених конкурентних переваг.

Стратегічний маркетинг передбачає розробку стратегії, боротьбу з конкурентами, виявлення ринкових можливостей, розробку нових товарів та послуг, розподілення ресурсів серед маркетингової діяльності та розроблення відповідної організаційної структури для забезпечення досягнення бажаних показників [11].

Не існує унікальної стратегії, яка б досягла успіху для всіх організацій у всіх ситуаціях. При стратегічному осмисленні маркетингу слід враховувати багато факторів: ступінь різноманітності продукції та географічне охоплення в організації; кількість обслуговуваних сегментів ринку, використовувані канали збуту, роль брендингу, рівень маркетингових зусиль та роль якості.

Необхідно також врахувати підхід організації до розробки нового продукту, зокрема, його позицію лідера технологій або наступного, обсяг інновацій, вартісну позицію організації та цінову політику, а також її стосунки з клієнтами, конкурентами, постачальниками та партнерами.

Отже, завдання стратегічного маркетингу полягає у складності маркетингового менеджменту, очікуваннях споживачів та зацікавлених сторін та узгодженні впливів мінливого середовища в контексті набору ресурсних можливостей. Необхідно також створити стратегічні можливості та керувати супутніми змінами, необхідними в організації. Компанії намагаються збільшити прибуток акціонерів, створюючи конкурентну перевагу в ідентифікації, забезпеченні та передачі вартості споживачам, і в процес розвитку довгострокових взаємозадовільних відносин з клієнтами [12].

Стратегічний маркетинговий підхід намагається визначити шляхи пропонування вищої вартості для найбільш вигідних сегментів без шкоди для відносин з клієнтами. Стратегічний маркетинговий підхід відображає інтегрований підхід, заснований на дослідженнях та зворотній зв'язку. Потреби споживачів спочатку оцінюються за допомогою маркетингових досліджень, розробляються комплексні маркетингові зусилля, щоб

задовольнити споживачів, щоб організація досягла своїх цілей, особливо тих, що впливають на акціонерів. Це орієнтація на споживача і дуже прямо протиставляє вузьку конкурентну орієнтацію, засновану на продажах, при якій організація, капіталізуючи слабкі сторони вразливих конкурентів, або шляхом усунення власних слабких сторін конкуренції намагається отримати високі продажі та довгострокові прибутки.

Концепція стратегічного маркетингу визначається як функція управління, відповідальна за ідентифікацію, передбачення та вигідне задоволення вимог клієнтів [13].

Отже, стратегічний маркетинг – це і філософія, і сукупність методів, які вирішують такі питання, як дослідження, проектування та розробка продуктів, ціноутворення, упаковка, продаж та стимулювання збуту, реклама, зв'язки з громадськістю, розподіл та сервісне обслуговування. Ця діяльність визначає широкий спектр маркетингу, а їх збалансована інтеграція в рамках плану маркетингу відома як маркетингова суміш. Модифікація визначення стратегічного маркетингу свідчить про те, що маркетинг – це процес управління, який прагне максимально збільшити прибуток акціонерів шляхом створення конкурентного переваги у забезпеченні, передачі інформації та наданні цінності споживачам, шляхом розвитку довгострокових відносин з ними. Це визначення чітко визначає цілі маркетингу та як слід оцінювати його результати. Конкретний внесок маркетингу в організацію полягає у формулюванні стратегій вибору потрібного замовника, побудові відносин довіри з ним та створенні конкурентної переваги

Задля усвідомлення призначення стратегічного маркетингу, його ролі в комплексному управлінні організацією слід звернутися до його організаційно-економічного механізму.

Організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингу містить у собі комплекс принципів, на яких повинна ґрунтуватися відповідна діяльність із управління маркетингом. Вченими неодноразово



доказано, що ефективність будь-якої діяльності багато в чому залежить саме від принципів, на які вона спирається. Стратегічний маркетинг повинен базуватися, з одного боку, на принципах маркетингу, з іншого боку – на принципах стратегічного менеджменту. Саме таке поєднання надасть даній категорії найбільш об'єктивного характеру [14]. Отже, організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингу повинен містити такі принципи, як комплексність, системність, принцип зваженої орієнтації, перспективність тощо.

Комплексність передбачає використання всього комплексу методів та інструментів маркетингового управління, здійснення всіх необхідних процедур, які здатні забезпечити досяжність цілей.

Системність. Відповідно до цього принципу при реалізації стратегічної маркетингової діяльності слід враховувати той факт, що вона належить до певної системи із властивими їй (системі) внутрішніми взаємозв'язками і взаємозалежностями.

Принцип зваженої орієнтації на задоволення потреб споживачів відображає сучасну концепцію маркетингу, отже, повинен завжди бути пріоритетом стратегічного маркетингу. Даний принцип передбачає споживчу орієнтованість з урахуванням власних потреб організації, її устремлень і позиції.

Перспективність. Метою даного принципу є урахування прогностичного стану усіх підсистем та окремих елементів у відповідних управлінських рішеннях. Важливим завданням стратегічного маркетингу є формування стратегічних альтернатив, прогнозування потенційних змін у розвитку заданої економічної системи. Узгоджене цілеспрямоване передбачає узгодженість системи цілей організації за окремими маркетинговими напрямками з головною стратегічною метою.

Принцип гнучкого реагування. Зовнішнє середовище постійно формує тенденції, до яких слід пристосовувати зокрема й маркетингову діяльність,

Отже, система маркетингового управління повинна бути достатньо гнучкою для того, щоб бути здатною реагувати на зміни.

Принцип порівнянності та альтернативності варіантів управлінських рішень при їх виборі. Створення альтернативних варіантів маркетингового рішення є процедурним елементом процесу розробки управлінського рішення. У сучасних умовах господарювання розвиток майбутніх подій майже завжди має альтернативний характер, відповідно, існує декілька можливих результатів майбутнього маркетингового рішення із різною ймовірністю розвитку та наслідків. Приймаючи одну з альтернатив, завжди варто звертати увагу на множинність розвитку подій і зважати на це в розрахунках і висновках. Проте досвід української практики маркетингового управління свідчить про те, що фахівці дуже часто зневажають альтернативністю й зупиняються на першому варіанті, який найбільше задовольняє їхні вимоги. Нехтування даним принципом може призвести, як мінімум, до недосяжності цілей. Отже, завжди слід формувати альтернативи, як мінімум, оптимістичну, найбільш імовірну й песимістичну.

Принцип збереження та примноження конкурентних переваг. Сучасна концепція маркетингу разом із споживчою орієнтованістю сконцентрована на розвитку конкурентних переваг. Швидкозмінність зовнішнього маркетингового середовища організацій у багатьох випадках призводить до втрати переваг, які напрацьовувалися протягом тривалого часу, тому стратегічний маркетинг повинен забезпечувати збереження існуючих конкурентних переваг. З іншого боку, стабільність функціонування, стійкість та успішність залежать від здатності формувати та примножувати конкурентні переваги, отже, маркетингова діяльність повинна бути підпорядкована цьому процесу.

Наведені принципи, які об'єднані в єдиний дозволяє розглядати стратегічний маркетинг як адаптивний динамічний механізм забезпечення запланованого розвитку в нестабільному ринковому середовищі за рахунок

безупинного пошуку та використання існуючих і перспективних маркетингових можливостей, виявлення нових способів, стратегій і сфер реалізації маркетингового потенціалу організації. Організаційно-економічний механізм стратегічного маркетингу, який побудований і функціонує відповідно до запропонованої системи принципів, дозволить одержати синергетичний ефект, оскільки створюються умови прогресивного розвитку на основі використання як окремих елементів, так і організації в цілому [15].

## **1.2 Інструментарій маркетингового стратегічного планування**

Маркетингова стратегія складається з внутрішньо інтегрованого, але зосередженого назовні вибору щодо того, як організація взаємодіє зі своїми клієнтами в умовах конкурентного середовища. Стратегія має п'ять елементів: вона стосується того, де організація планує бути активною; як воно туди потрапить; як це досягне успіху на ринку; якою буде швидкість і послідовність ходів; і як організація буде отримувати прибуток [16].

Стратегічне маркетингове планування – це процес, який окреслює маркетингові можливості, що відповідають ресурсам та можливостям компанії. Для цього необхідно застосування певного маркетингового інструментарію стратегічного планування [17].

Так, стратегічний маркетинг будується на проведенні передпланового маркетингового аналізу, маркетингових дослідженнях, сегментації ринку і позиціонування продукції компанії в регіоні збуту. Всі перераховані елементи вимагають розробки певних тактичних дій.

Виходячи з цього виділяють наступні завдання стратегічного маркетингу [18]:

- націленість всієї роботи компанії на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- визначення життєвої позиції фірми;

- аргументація обраної маркетингової стратегії перед топ-менеджментом компанії.

Стратегічний маркетинг – частина загального ринкового механізму, він спрямований на вирішення наступних проблем [19]:

- впорядкування роботи ринку збуту, забезпечення його максимальної прозорості для подальшої оцінки, настройки та визначення напрямків подальшого розвитку;
- регулювання ринку збуту з метою мінімізації стихійних, неконтрольованих проявів;
- впорядкування конкуренції, попередження і виведення з ринку недобросовісних конкурентів;
- координація виробничих процесів і торгових операцій з метою задоволення потреб клієнтів;
- обґрунтування, розробка і впровадження технологічних нововведень, здатних поліпшити процеси виробництва і розподілу товарів і послуг компанії;
- максимізація ефекту від проведених рекламних заходів, формування ринку збуту з урахуванням попиту і потреб клієнтів, підвищення привабливості продукції підприємства для цільової аудиторії.

Варто зазначити, що в залежності від специфіки та напрямів діяльності у кожній організації можуть бути свої індивідуальні завдання, які виконує стратегічний маркетинг.

Основою стратегічного управління стає досягнення стійкої конкурентної переваги, яке підтримується і розвивається завдяки інтегрований взаємодії суб'єктів бізнесу [20]. На перший план виходить управління процесами, а не окремими функціями, що, в свою чергу, ставить задачу формування колективного конкурентної переваги над усіма учасниками ринкової взаємодії. У маркетинговій діяльності з'являються нові напрямки:

- встановлення та постійне здійснення комунікацій з кінцевим споживачем;
- безпосереднє підключення кінцевого споживача до процесу розробки і створення товару;
- розвиток партнерських відносин з різними суб'єктами ринку, які стають найважливішим нематеріальним ресурсом компанії;
- розвиток сервісної компоненти і підвищення якості обслуговування;
- інтеграція в єдиний процес діяльності окремих самостійних суб'єктів ринку, що спеціалізуються на різних видах маркетингової діяльності [21].

У теорії та методології стратегічного маркетингу і стратегічного управління можна виділити наступні ключові точки дотику [22]:

- ґрунтуються на ринковій природі бізнес-організації та похідних від неї базових потреб в сприятливому зовнішньому середовищі (ринку), зростанні та підвищенні ефективності;
- припускають визначення місії компанії, її очікуваного стану (бачення), постановку головних економічних цілей і завдань;
- використовують часто одні і ті ж методичні інструменти для досягнення своїх цілей (ринкові матриці і матриці позиціонування, PEST і SWOT-аналіз, системи кількісних і якісних показників).

Процес стратегічного маркетингового планування – комплекс послідовних і паралельних заходів і процедур, спрямованих на підготовку стратегічного плану / стратегії, що включає етапи цілепокладання, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вироблення системи стратегічних завдань і розробки системи показників результатів вирішення цих завдань і їх цільових значень. Необхідно особливо відзначити, що в даний час ще не склався єдиний загальноприйнятий підхід до визначення структури і елементів стратегічного маркетингового планування. Однак окремі

інструменти вже набули широкого застосування в практиці діяльності бізнес-організацій.

Процес стратегічного маркетингового планування включає наступні етапи:

1. Визначення поточної ситуації (місії і змісту бізнесу).

Відправним моментом стратегічного планування є нинішні цілі і результати, а також нинішня діяльність при існуючій організаційній структурі.

2. Аналіз внутрішнього середовища компанії.

Визначаються сильні і слабкі сторони компанії або продукту, в галузі фінансів, техніки і технології виробництва тощо.

3. Аналіз зовнішнього середовища.

Він спрямований на такі характеристики як ринок, конкуренція, макро середовище, і вказує, які у компанії є можливості і які їй загрожують ризики.

4. SWOT-аналіз і виявлення стратегічних розривів

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дає уявлення про те, які поділи є досяжними. Аналіз невідповідностей (стратегічного розриву) допоможе вказати, що загрожує компанії, якщо стиль і методи управління залишаться колишніми.

5. Постановка цілей.

Які з цілей виходячи з результатів описаних вище видів аналізу представляються реальними.

6. Розробка альтернативних стратегій.

Розробляються стратегії, спрямовані на реалізацію цілей.

7. Вибір стратегії.

8. Розробка маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія визначає, яким чином стратегії компанії можуть бути реалізовані.

9. Розробка річного операційного плану маркетингу.

## 10. Виконання плану і контроль

Моніторинг результатів, в разі потреби – коригування планів.

### 1. Визначення поточної ситуації (місії і змісту бізнесу)

Невід'ємною частиною першого етапу процесу стратегічного планування, пов'язаного з поточною ситуацією, є визначення місії, яка характеризує сферу діяльності компанії на наступні роки.

Місія зазвичай включає визначення:

- потреб, які повинні бути задоволені,
- ринків (груп клієнтів), на які належить орієнтуватися,
- технологій, які належить використовувати.

Очевидно, що ті компанії, які виробляють широкий асортимент продуктів, що реалізуються на багатьох ринках, крім загального визначення місії бізнесу здійснюють ще й її деталізацію за напрямками діяльності.

### 2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і SWOT аналіз

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на вивчення стану і тенденцій розвитку середовища, що включає споживачів і покупців, конкурентів тощо.

Аналіз внутрішнього середовища фокусується на таких моментах, як фінансові ресурси, «ноу хау», виробнича потужність і технології.

Методом SWOT-аналізу досліджується зв'язок між можливостями, запропонованими ринком, і коштами, що знаходяться в розпорядженні компанії – можливості, що надаються ринком в зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі [23].

Ці можливості можуть бути описані в наступних термінах: розмір ринку, перспективи зростання ринку, масштаби очікуваної конкуренції. Конкретні можливості можуть бути представлені і в термінах стратегій зростання Ансоффа:

- загрози, зміни, що роблять негативний вплив на наявні можливості;

- кошти для використання цих можливостей, що знаходяться в розпорядженні компанії.

Ці кошти визначаються існуючими знаннями і наявним досвідом компанії, а також її фінансовими можливостями. На основі аналізу внутрішнього середовища діяльності компанії встановлюються її сильні і слабкі сторони. Оцінка потенціалу компанії проводиться по відношенню до минулого і / або конкурентам. У поєднанні з можливостями ринку це дозволяє оцінити: чи є у компанії конкурентні переваги, і чи має вона відмінною компетенцією.

Зіставлення дозволяє встановити співвідношення сильних і слабких сторін компанії, з одного боку, і можливостей і загроз розвитку зовнішнього середовища, з іншого боку [24].

Зрозуміло, що чим більш привабливі надаються ринком можливості (розмір ринку, конкуренція) і чим більше у компанії можливостей контролю за необхідними їй засобами, тим більше у компанії шансів. Якщо кошти для використання можливостей у компанії краще, ніж у її конкурентів, то ми говоримо про диференційований перевагу.

Основні етапи маркетингового стратегічного планування можна систематизувати у наступну послідовність дій, що наведена у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Основні етапи маркетингового стратегічного планування

Етапи процесу	Процедури процесу	Суть і мета процедур процесу
Стратегічне цілепокладання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вироблення місії</li> <li>• Вироблення бачення</li> <li>• Постановка головних цілей</li> </ul>	<p>Місія – призначення компанії через призму інтересів стейкхолдерів. Задає вектор розвитку.</p> <p>Бачення – прообраз компанії на певному етапі розвитку. Визначає якісні цілі розвитку.</p> <p>Головні цілі – визначають кількісні цілі розвитку: виручку, частку ринку, рентабельність, прибуток, капіталізацію.</p>



## Продовження таблиці 1.2

Аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз зовнішнього середовища</li> <li>• Аналіз внутрішнього середовища</li> </ul>	Зовнішнє середовище – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Внутрішнє середовище – масштаб бізнесу, його позиції, якість і асортимент продуктів, ціни, канали, клієнти, ресурси, персонал.
Визначення стратегічних завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вироблення стратегічних завдань шляхом swot-аналізу</li> <li>• Перевірка на відповідність</li> <li>• Перевірка на економічний ефект</li> </ul>	SWOT-аналіз – комплексний аналіз можливостей і загроз, сильних і слабких сторін бізнесу. Виявляє повний можливий склад стратегічних завдань. Служить базою для відбору стратегічних завдань визначених до реалізації. Перевірка завдань на відповідність – оцінка відповідності стратегічного завдання зовнішнім і внутрішнім трендам. Перевірка завдань на економічний ефект – оцінка приросту прибутку за рахунок вирішення завдання.
Створення стратегічної карти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення стратегічної карти</li> </ul>	Стратегічна карта – систематизоване розподіл стратегічних завдань по областям стратегічного управління.
Створення системи цільових показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення системи показників</li> </ul>	Система показників стратегічних завдань – збалансований набір критеріїв досягнення цілей стратегічних завдань і їх цільових значень. Служить засобом контролю рішення задач.

Розглянемо найбільш вагомі інструменти маркетингового стратегічного планування, що дозволяють підприємству обрати найбільш привабливий ринок та відповідно сформулювати маркетингову стратегію. Таким інструментом є матриця МакКінсі.

Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність"

Такими факторами можуть бути місткість ринку, частка ринку, якість товару тощо (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники, які відтворюють сутність факторів при побудові матриці МакКінсі

Фактор	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність
Показники	Показники
1. Місткість ринку <ul style="list-style-type: none"> <li>• Національне виробництво</li> <li>• Сальдо експорту-імпорту</li> </ul> 2. Темпи зростання ринку           3. Рентабельність           4. Рівень конкуренції <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість конкурентів</li> <li>• Концентрація конкурентів</li> <li>• Ринкова часта найбільших конкурентів</li> </ul> 5. Розмір необхідних інвестицій           6. Ризик ринку           7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів           8. Державне регулювання ринку	1. Якість товару           2. Абсолютна ринкова частка           3. Відносна ринкова частка           4. Привабливість асортименту           5. Ефективність каналів збуду           6. Ефективність рекламної діяльності           7. Рівень цін           8. Фінансові ресурси           9. Виробничі можливості

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

5. Будуємо поле матриці. На горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу), на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

6. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

7. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

8. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр, якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

9. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.[25]

Відповідно до отриманих даних обирається стратегія підприємства (таблиця 1.4.)

Переваги матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик":

- порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Таблиця 1.4 – Стратегії МакКінсі

Привабність ринку	Конкурентоспроможність		
	Висока	Середня	Низка
Висока	Стратегія захисту позицій: <ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг,</li> <li>• великі інвестиції, розширення виробництва</li> </ul>	Стратегія розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення слабких позицій</li> <li>• пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції</li> <li>• визначення конкурентних переваг</li> </ul>	Стратегія вибіркового розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• спеціалізація на обмежених перевагах</li> <li>• пошук засобів подолання слабких сторін</li> <li>• елімінація</li> </ul>
Середня	Стратегія розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестування найприбутковіших сегментів</li> <li>• підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва</li> </ul>	Стратегія вибіркового розвитку : <ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук шляхів отримання конкурентних переваг</li> <li>• інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий</li> </ul>	Стратегія збору урожаю: <ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику</li> <li>• зменшення інвестицій</li> </ul>
Низка	Стратегія вибіркового розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• захист ринкової частини</li> <li>• концентрація на привабливих сегментах</li> <li>• короткострокові перспективи</li> </ul>	Стратегія збору урожаю: <ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокові перспективи</li> <li>• мінімальні вкладання</li> </ul>	Стратегія елімінації: <ul style="list-style-type: none"> <li>• припинення інвестування</li> <li>• виключення з виробництва у разі потрапляння в зобі збитків</li> </ul>

## Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);
- іноді важко визначити стратегію, для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5, 6 квадрати).[26]

Іншим маркетинговим інструментом який дозволяє підприємству оцінити учасників процесу взаємодії та їх вклад створення цінності є ланцюг Портера.

Кожен елемент ланцюга включає в себе певні елементи:

- технологія: ресурси, вдосконалення, патенти, вибір процесу виробництва;
- дизайн продукту: призначення, фізичні характеристики, естетика, якість;
- виробництво: об'єднання ресурсів, сировина, виробничі потужності, локація, заготівля, обробка, збір товару;
- маркетинг: ціни, реклама, менеджери з продажів, упаковка, бренд;
- розподіл: канали, інтеграція, запаси, зберігання на складах, транспортування;
- обслуговування: гарантії, швидкість обслуговування, ціна послуги, штатний замість зовнішнього сервісу [27].

Послідовність створення ланцюга Портера наведена на рисунку 1.2.

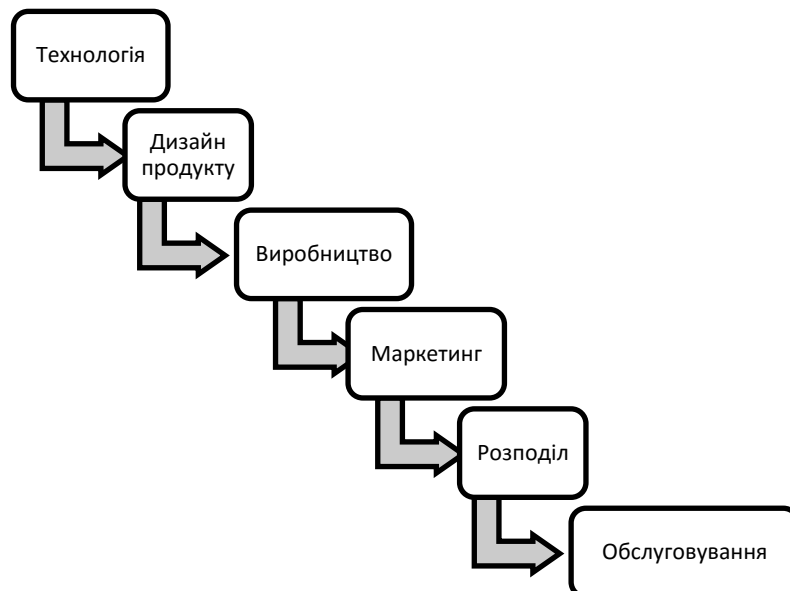


Рисунок 1.2 – Ланцюг Портера

Ланцюг створення цінності за М. Портером складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, п'ять з них основні, а інші відіграють допоміжну роль.

Основна діяльність включає в себе такі структурні елементи:

- вхідна логістика - види діяльності щодо отримання, зберігання і сортування продукції від постачальників; контроль; управління матеріально-технічними запасами;

- виробнича діяльність - види діяльності, витрати та активи, спрямовані на перетворення сировини на кінцевий продукт (виробництво, складання, упаковка, забезпечення функціонування обладнання, установка, сертифікація якості товару);

- вихідна логістика (доставка товару до споживача) - види діяльності, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складання кінцевого продукту, обробка замовлення, формування розкладу, відвантаження, транспортування);

- продажі та маркетинг - види діяльності, витрати та активи, що мають відношення до продажу, реклами та просування товару на ринок, маркетингового дослідження і планування, підтримки дилерів і дистриб'юторів.

- обслуговування (сервіс) - види діяльності, витрати та активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців та розгляду скарг.[28]

Стратегічна модель аналізу 5 сил конкуренції була описана М. Портером, в якій він за допомогою п'яти структурних одиниць описує способи формування конкурентної переваги і довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність [29].

*Перша сила: Загроза вторгнення нових гравців*

Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри [30].

Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь: економія на масштабі, диференціація продукту і сила існуючих торгових марок, потреба в капіталі, високі постійні витрати, доступ до каналів розподілу, політика уряду, додаткові загрози [31].

*Друга сила: Ринкова влада покупців*

Покупці можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як за фактом є споживачами готового товару і забезпечують за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку. Компанія при розробці стратегії повинна вибирати тих покупців, які є найменш впливовими на ринку [31].

*Третя сила: Ринкова влада постачальників*

Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як є власниками ресурсів для виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину і укладання угод на не вигідних для компанії умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на порівнянному з ростом сировини рівні – в галузі знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг [31].

*Четверта сила: Поява товарів-замінників*

Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність компаній. Поки гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій

товар від товарів-замінників – в галузі матиме місце невисока прибуток і обмежений зростання ринку [31]

*П'ята сила: Внутрішньогалузева конкуренція*

Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість галузі [32].

У стратегічному управлінні застосовуються ще такі інструменти та методи розвитку організації: цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування та контроль тощо.

Мета дає закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи, яке визначає певний напрямок розвитку компанії. Відповідно маркетингова програма є шляхом досягнення визначеної мети. «Дерево цілей» – це візуалізація підпорядкованості та взаємозалежності цілей. «Стратегічний набір» визначається як система стратегій різного типу, які розробляє керівництво організації на певний проміжок часу, і яка враховує специфіку функціонування та розвитку організації, її місце і роль у зовнішньому середовищі. Науковці виділяють такі стратегії:

- загальні (стратегії зростання, підтримки, реструктуризації, ліквідування);
- загально конкурентні (лідирівання у зниженні витрат (цін), диференціації, фокусування);
- продуктово-товарні стратегії, виробничі, маркетингові, організаційні, ресурсні, функціональні.

На думку дослідників [33], є ще один фактор (комбінація факторів), що робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в ринковому середовищі і не може бути легко повтореним



конкурентами – це конкурентна перевага. Майкл Портер визначив дві основні області конкурентних переваг: зниження витрат і здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів. Конкурентні переваги є основою конкурентної стратегії підприємства та спрямовані на задоволення потреб споживачів.

### **1.3 Маркетингові конкурентні стратегії підприємства на ринку**

Можливо виділити наступні різновиди маркетингових конкурентних стратегій за такими ознаками [34]:

- за стадією життєвого циклу товарів підприємства;
- за агресивністю ринкових дій підприємства;
- залежно від ринкових позицій підприємства.

За стадією життєвого циклу товарів підприємства виділяються маркетингові стратегії на стадіях впровадження, зростання зрілості та спаду.

Основними маркетинговими стратегіями на стадії впровадження є стратегія піонера послідовника.

На стадіях росту і зрілості основними маркетинговими стратегіями є різновиди стратегій лідерства та диференціації.

Основними маркетинговими стратегіями на стадії спаду життєвого циклу товару є такі: стратегія виходу з ринку, стратегія “збору врожаю”, стратегія ринкової ніші, стратегія зміцнення ринкових позицій (стратегія лідерства). М.Портер виділяє ці основні різновиди маркетингових стратегій в залежності від взаємодії двох ознак: сприятливої структури спадаючого ринку, наявності у фірми конкурентної переваги [35].

За агресивністю ринкових дій підприємства розрізняють маркетингові стратегії наступу і захисту (оборони). Необхідність виділення таких різновидів маркетингових конкурентних стратегій пояснюється тим, що сучасний ринок є ареною гострої конкурентної боротьби.

Класифікаційною ознакою розподілення маркетингових конкурентних стратегій на стратегію наступу і стратегію оборони можна вважати характер (агресивність) маркетингових дій. Якщо конкурентні позиції однієї фірми покращуються за рахунок іншого підприємства – це є стратегія наступу.

Стратегія наступу є дуже ризикованою, але більшість стратегій наступу не є успішними. Стратегія наступу вимагає великих коштів і зусиль. Успішна стратегія наступу забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції [36].

Стратегія оборони на відміну від стратегії наступу, орієнтована не на активні, а на захисні дії. Перевагами маркетингової стратегії оборони порівняно із стратегії наступу є: менший ринковий ризик, менший фінансовий ризик, менші кошти на реалізацію [36].

Але стратегія оборони має і недоліки. Основним недоліком стратегії оборони є пасивність ринкових дій. Якщо стратегія оборони стає нормою стратегічної діяльності фірми, тобто якщо характер стратегічної діяльності фірми стає виключно захисним, то рано чи пізно загальний ринковий і економічний стан фірми погіршиться [36].

Залежно від ринкових (конкурентних) позицій підприємств використовуються стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника і стратегія нішера.

Ринкові лідери. Лідером на ринку є те підприємство, яке займає на ньому найбільшу ринкову частку. В рекламних зверненнях часто зустрічаються прагнення підприємства вважати себе лідером. При цьому фактори, за якими підприємства визначають себе лідерами, дуже різні. Але дійсним лідером ринку є та фірма, за яку проголосували покупці своїми покупками [36].

Справжнім маркетинговим лідером є фірма з найбільшим обсягом продажу. Ринковий (маркетинговий) лідер є на кожному територіальному і товарному ринку збуту.

Оскільки основна мета маркетингової конкурентної стратегії ринкового лідера – захистити свої ринкові позиції (тобто, утримати свою домінуючу ринкову частку), остільки основним різновидом конкурентної стратегії ринкового лідера буде стратегія оборони. Але при посиленні конкуренції утримання ринкової частки стає неможливим без наступальних дій. Тоді лідер задля утримання своєї першості може наступати на ринкові позиції конкурентів. Ринковий лідер може застосовувати в своїй діяльності всі існуючі різновиди стратегій наступу і оборони. Вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії відбувається відповідно до певної ринкової ситуації.

Челенджери – це ті підприємства, які займають другі і треті позиції в цільовій галузі [37]. Основною метою своєї частки стратегії челенджери вважають збільшення своєї ринкової частки для досягнення ринкової першості. Тому основним різновидом маркетингової конкурентної стратегії челенджерів є стратегія наступу і всі існуючі її різновиди. При цьому об'єктами наступу можуть бути всі інші підприємства – і лідери, і послідовники, і нішери.

Послідовники – це ті підприємства, які займають досить стійкі ринкові позиції, і за основну маркетингову мету своєї конкурентної діяльності вважають захист ринкових позицій і ринкової частки [37]. На відміну від войовничих челенджерів, послідовники є миролюбивими підприємствами, які основним різновидом конкурентної стратегії вважають стратегію оборони шляхом “слідування за лідером”. Таки чином, послідовники – це ті підприємства, які наслідують маркетингові дії лідера.

Наслідування лідера послідовником може відбуватися шляхом застосування таких різновидів стратегій: стратегія копіювання, стратегія імітації, стратегія адаптації.

Стратегія копіювання означає використання послідовником всіх елементів маркетингової стратегії лідера [37]. Таким чином, застосовуючи стратегію копіювання, послідовник копіює маркетингову товарну стратегію

лідера, його цінову, збутову та комунікаційну стратегії. Іноді стратегія копії супроводжується використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу.

Стратегія імітації полягає у наслідуванні послідовником окремих елементів маркетингових стратегій лідера з внесенням деяких відмінностей до комплексу маркетингових засобів. Стратегія імітації буде вдалою лише тоді, коли наслідування зазнає не лише назва товарної марки, але і якість товару. Якщо імітується лише товарна марка, то стратегія імітації перетворюється на своєрідну підробку товару і приречена на ринковий провал.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до умов певного ринку збуту (або сегменту ринку)

Порівняно з лідером, челенджером та нішером, послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка часто стає підставою для конкурентного нападу на нього як з боку лідера, та і з боку челенджерів. Тому послідовник постійно вдосконалює свою маркетингову стратегічну діяльність.

Нішери – це ті підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку [38]. Найчастіше нішером стає підприємство, якому вдалося сформувати і реалізувати ефективну маркетингову стратегію диференціації. Тобто, нішером стає те підприємство, яке зуміло знайти відмінності в певних аспектах споживчого попиту і ефективно їх задовольнити.

Аналізуючи приведену класифікацію конкурентних стратегій підприємства, можна зробити висновок, що їх реалізація можлива у рамках застосування двох основних конкурентних стратегій, в основі котрих лежить два типи конкурентних переваг. Це стратегія диференціації та стратегія цінового лідерства. Тому розглянемо ці стратегії детальніше.

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зниження витрат виробництва і обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі. Це буде підставою для встановлення найнижчої ціни і отримання статусу цінового лідера галузі.

Маркетингова стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів [38]. Застосовуючи стратегію диференціації, підприємство повинно сформулювати конкурентну перевагу в якості товару, його сервісному обслуговуванні або в інших аспектах задоволення потреб споживачів.

Основна ідея диференціації в тому, що ринкова пропозиція підприємства по задоволенню потреб її споживачів повинна відрізнятися від конкурентів і бути неповторною з точки зору споживачів. При цьому ціна і витрати мають другорядне значення і відрізняються, як правило, високим рівнем [39].

Сутність маркетингової стратегії диференціації, як вже з'ясувалось, полягає в створенні такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялась від конкурентів. Тому джерела диференціації необхідно шукати в можливих напрямках позитивних результативних відмінностей діяльності підприємства від конкурентів. Джерелами диференціації, за Ф.Котлером, можуть бути: товар, сервіс, персонал, імідж [10].

Відповідно до цих джерел виділяють такі різновиди диференціації: товарна диференціація, сервісна диференціація, диференціація персоналу, іміджеві диференціація.

Порівняльна характеристика основних різновидів маркетингових конкурентних стратегій (стратегії цінового лідерства та стратегії диференціації) за показником джерел, переваг та недоліків наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика маркетингових стратегій диференціації та цінового лідерства

Стратегія цінового лідера	Стратегія диференціація
<b>Джерела</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефект економії на масштабах</li> <li>• “Спрощення” товару</li> <li>• Дешевші матеріально – технічні ресурси</li> <li>• Інновації процесу виробництва</li> <li>• Дешевші трудові ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Товар</li> <li>• Упаковка</li> <li>• Сервіс</li> <li>• Кадри</li> <li>• Імідж</li> </ul>
<b>Переваги</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом</li> <li>• Переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні</li> <li>• Низькі ціни утворюють високі вхідні бар’єри на ринок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створюється високий імідж товарів і підприємства, що зменшує цінову еластичність попиту</li> <li>• Нижча цінова еластичність попиту дозволяє отримувати фірмі – диференціатору вищий питомий прибуток</li> <li>• Прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції підприємства</li> </ul>
<b>Недоліки</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість несвоечасного реагування на зміни в ринковому середовищі</li> <li>• Можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв’язку із зміною системи цінностей споживача</li> <li>• Сприйняття диференціації знижується під впливом послідовників</li> </ul>

Отже, будь – яка стратегія конкурентоспроможності завжди пов’язана зі створенням та реалізацією конкурентних переваг підприємства. Головною класифікаційною ознакою типології стратегії конкурентоспроможності має бути, насамперед, вид конкурентних переваг, який підприємство прагне створити. Можливості формування певного виду конкурентних переваг підприємства, у свою чергу, визначаються зовнішнім середовищем – галуззю, де воно конкурує, і ресурсним потенціалом підприємства.

Розробка нового продукту. На даній фазі продукт супроводжується від етапу його винаходу через етап реалізації задуму (інновації) аж до виведення на ринок і далі. Тут тісно взаємодіють технічний відділ і служба збуту. Невірні рішення прийняті на будь-якому з етапів розробки, призводять до припинення розвитку, не результативним спробам

впровадження на ринок (провалу продукту) або до спаду продуктів, які не досягли фази зрілості.

Вже незабаром після виведення продукту на ринок внаслідок подальшого технічного розвитку виникає загроза з боку конкурентів. Реакцією на цю загрозу і, відповідно, на зростаючу конкуренцію є модифікація або кастомізація продукту.

Модифікація – це зміна існуючого продукту. Властивості продукту заміщуються, поліпшуються, доповнюються або виключаються. Цілям стимулювання збуту служать нові пропозиції послуг, До модифікації продукту слід вдатися вже наприкінці фази росту або на початку фази насичення, коли конкуренція посилюється внаслідок появи чергових якісних інновацій.

При активному позиціонуванні, згідно з таким авторам, як Е. Рис і Дж. Траут здійснюється вплив на споживачів з метою підготувати їх до сприйняття принципово нового продукту [40]. Створюються нові потреби і тим самим нові ринки. Можливі два варіанти:

а) орієнтація «зовні всередину» – пробуджуються приховані, потаємні потреби і на їх основі формується варіант вирішення проблеми за допомогою власного продукту;

б) орієнтація «зсередини назовні» – вже існуючий продукт, який вирішує проблему, використовується для розвитку абсолютно нових споживчих потреб («фабрика мрій»). Продукт створює ринок «під себе».

Важливим питанням при визначенні стратегії позиціонування є наступний: які впливають на споживчий попит критерії корисності (критерії позиціонування), на основі яких споживачі оцінюють той чи інший продукт? У першу чергу, до таких критеріїв відносяться такі вимоги:

- корисність повинна бути важлива для споживача;
- корисність повинна чітко усвідомлюватися споживачем;

- компанія повинна мати у своєму розпорядженні відповідним «ноу-хау», щоб перетворити його в корисність продукту;
- корисність повинна бути довгостроковою, тобто зберігати значення для споживача (на практиці дійсно довге збереження такого значення навряд чи можливо).

Ці чотири аспекти вимагають особливо ретельної перевірки, якщо продукт апріорі має корисні атрибути. Це актуально для багатьох варіантів позиціонування, що задіють дві біполярні шкали з причини простоти розрахунків і високої варіативності. Важливість існуючих апріорі корисних атрибутів повинна бути перевірена в ході попереднього тестування. Але навіть при позитивному результаті тестування зберігається небезпека випустити з уваги дійсно важливі для споживача атрибути продукту. Тільки факторний аналіз може виявити приховані критерії корисності, що знаходяться на задньому плані. Незважаючи на цей методичний недолік, практична схема позиціонування продукту на ринку є сьогодні незамінним інструментом вибору стратегічних напрямів політики здійснення програми досягнення результатів. Позиціонування за основними перевагами не можна плутати із створенням унікальної товарної пропозиції, яке націлене саме на диференціюючи атрибути продукту. На відміну від позиціонування за основними перевагами, воно пов'язане не з психологічними, а з об'єктивно достовірними характеристиками продукту (ознака порівняльної переваги в конкурентній боротьбі).

Виробники, що займають певну нішу на ринку, концентрують увагу виключно на основних компетенціях і свідомо відмовляються від обслуговування груп споживачів, чії потреби не відповідають їх можливостям. Але компанія не може обмежитися орієнтацією виключно на свої основні компетенції.

Розробляючи планову стратегію, необхідно пристосовуватися до мінливих потреб покупців. Особливі складнощі виникають через



дискретності, коли тенденція зміни потреб раптово різко змінює напрямок і їх вже не можна задовольнити за рахунок існуючих досі основних компетенцій.

Техніка аналізу бізнес-портфеля керується ефектом кривої навчання/досвіду і базується на припущенні про те, що велика частка ринку пов'язана і з сильнішими основними компетенціями. Таким чином, наявність основних компетенцій свідчить про переважні позиції на графіку кривої навчання. Насправді це не так. Можна навести достатньо прикладів того, як невеликі фірми з маленькою часткою ринку завдяки основним компетенціям займають власні ніші на ринку. При цьому зазвичай вважається, що компанії-лідери ринку за обігом демонструють сильні сторони власної політики реалізації програми досягнення результатів. Щоб знайти ці сильні сторони і цілеспрямовано розвивати їх, можна проаналізувати, які продукти роблять більший вплив на програму досягнення результатів за параметрами збуту, обороту або іншими показниками результативності. Таким чином, структурний аналіз програми досягнення результатів надає нові можливості для розгляду політики її реалізації.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ТРИВАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ**

### **2.1 Маркетингова характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Polix Group" (далі ТОВ "Polix Group") є сучасною, динамічно зростаючою компанією-виробником та імпортером одноразової продукції харчового пластику. Компанія була заснована в 2007 р. та починала як офіційний дистриб'ютор визнаних в світі виробників полістиролу, поліетилену і поліпропілену. Головний офіс знаходиться за адресою: Україна, Дніпро, 49000, вулиця Артільна, 9. Має власний сайт: <https://polix.com.ua/>.

Відповідно до КВЕД діяльність підприємства відноситься до ДК 009:2010 розділ 22 «Виробництво гумових і пластмасових виробів». ТОВ «Polix» має філії, вони розташовані в Києві і Тернополі. Товар, який присутній на сайті можна замовити і територія покриття: всі регіони України (крім окупованих територій). Кількість працівників відділу продажів становить 20. Загальна кількість працівників на підприємстві складає 100 осіб. Сировина замовляється з таких країн, як: Китай, Малайзія, Татарстан, Туреччина.

Прагнучи до подальшого розширення спектру діяльності, в 2010 році компанія освоює новий для себе бізнес і додає в свій асортимент такий затребуваний вид продукції, як поліетиленова тара (відро, банку, судок). Наступним кроком у розвитку фірми стає успішне освоєння ринку нетканних матеріалів та ланч-боксів. Для компанії «Polix» це новий напрямок, тому що вся продукція, яку реалізує компанія, призначена для ринку B2B, а товар поліетиленова тара може бути призначена для кінцевого споживача. Неткані матеріали – є однією з основних спеціалізацій ТОВ «Polix». Неткані матеріали – спанбонд і спанлейс є

незамінні в різних галузях (медицина, сільське господарство, будівництво, текстиль). Фахівці підприємства на постійній основі аналізують ринок, оцінюють його потенціал і пропонують нові продукти для різних напрямків. Останнім часом у всьому світі неткані матеріали дуже широко використовуються завдяки їхній міцності і привабливому зовнішньому вигляду в поєднанні з дешевизною. В 2019 році було проведено реструктуризацію компанії та створено корпорацію POLIX GROUP. Була проведена реконструкція сайту. Було оновлено дизайн сайту, додано опис всіх заходів, щодо просування.

На підприємстві працюють фахівці в сфері виготовлення полімерної тари. Виробництво і споживання полімерної тари зростає швидкими темпами, це пов'язано з рядом переваг: міцність, легкість, захист товару від зовнішніх впливів вологи, сонця і механічних пошкоджень. Підприємство виготовляє судки під пресерви, пластикові відра, банки, кришки і ручки для ПЕТ-пляшок, а також ланч-бокси.

*Організаційна структура підприємства.* На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління. Директор підприємства керує всіма відділами. На підприємстві існує 10 відділів: відділ фінансів і звітів, відділ збуту, відділ маркетингу, відділ персоналу, відділ стратегічного планування та розвитку, виробничий відділ, відділ транспортної та складської логістики, відділ ЗЕД, відділ інформаційних технологій, відділ безпеки (рисунок 2.1).

Відділ маркетингу складається з начальника відділу маркетингу, маркетолог, маркетолог-аналітик, менеджер інтернет-проекту.

Основними завданнями ВМ (відділу маркетингу) є:

- досягнення бізнес-цілей компанії;
- розробка і реалізація маркетингової стратегії компанії;
- управління портфелями брендів компанії.



Рисунок 2.1– Організаційна структура підприємства

Компанія має великий досвід роботи в цій сфері. Фахівці ТОВ «Polix» мають багаторічний професійний досвід у сфері хімічної промисловості. Керівник компанії є сертифікованим менеджером IPMA (International Project Management Association). Кожен півроку/рік персонал проходить курси з підвищення кваліфікації. Вони проходять по всій Україні, а також є курси за кордоном. По закінченню цих курсів, кожному видається лист, де вказано що людина прослухала всі години і має нові знання та навички.

В обов'язки начальника відділу маркетингу входить розробка маркетингової програми підприємства, контроль над реалізацією маркетингових акцій і кампаній, спрямованих як на споживачів, так і на дистриб'юторів, націлених на просування торгових марок, зростання товарообігу.

В обов'язки маркетолога входить розробка нового асортименту, стимулювання збуту (нові канали збуту, ніші для використання нашого товару), розробка програми просування товарів і послуг.

До обов'язків маркетолога-аналітика входить оцінка ефективності маркетингових заходів, аналіз особливостей продукту, що просувається, аналізує вимоги споживачів до продукту на основі результатів маркетингових досліджень, асортиментний аналіз, а також періодична звітність.

До обов'язків менеджера інтернет проекту входить ведення проекту по Інтернет маркетингу (сайти, мережевий PR, присутність на інформаційних дошках, пошукових порталах, і т.п.), розробка пропозицій щодо доопрацювання концепції та змісту сайтів, актуалізація і структурування інформаційного наповнення сайту, SEO просування.

Компанія працює за чотирьма напрямками:

– Напрямок PROMED – витратні матеріали одноразового використання, необхідні для підтримки протоколів санітарної гігієни і медичного обслуговування пацієнтів у всіх установах медичної сфери діяльності.

– Напрямок PROFІ створений для виробничих підприємств і включає дві категорії:

- 1) засоби індивідуального захисту співробітників;
- 2) витратні матеріали для продовження терміну служби обладнання.

– Бізнес-напрямок BEAUTY – це одноразова продукція та витратні матеріали для застосування в індустрії краси.

– Напрямок HORECA розроблений з урахуванням спеціальних вимог харчової промисловості, громадського харчування та інших спеціалізованих сфер діяльності.

У 2017 році дохід компанії склав 855000 гривень, прибуток – 222300 гривень, а рентабельність продажів по чистому прибутку компанії “Polix” за 2017 рік склала 26%. Рентабельність продажів показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після

покриття собівартості продукції. Дивлячись на таблицю, можемо зробити висновок, що дохід та прибуток збільшилися за роки з 2016 року по 2017, але в 2018 році ці показники знизилися, також можна спостерігати, що в 2019 році ці показники також знизилися (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники 2016-2019 роки

	2016	2017	2018	2019
Дохід, грн	842000	855000	825000	760500
Рентабельність продажів	0,23	0,26	0,22	0,20
Прибуток, грн	193660	222300	181500	176650
Ланцюговий темп росту доходу, %	114%	102%	96%	92%

У 2018 та 2019 роках спостерігається скорочення усіх фінансово-економічних показників, а саме в 2018 році дохід скоротився на 4% у порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році він скоротився на 8%, абсолютне скорочення прибутку становить 40 800 грн. у 2018 році і у 2019 році – 4 850 грн. Рентабельність продажів також демонструє зниження. Основна динаміка фінансово-економічних показників наведена на рисунку 2.2.

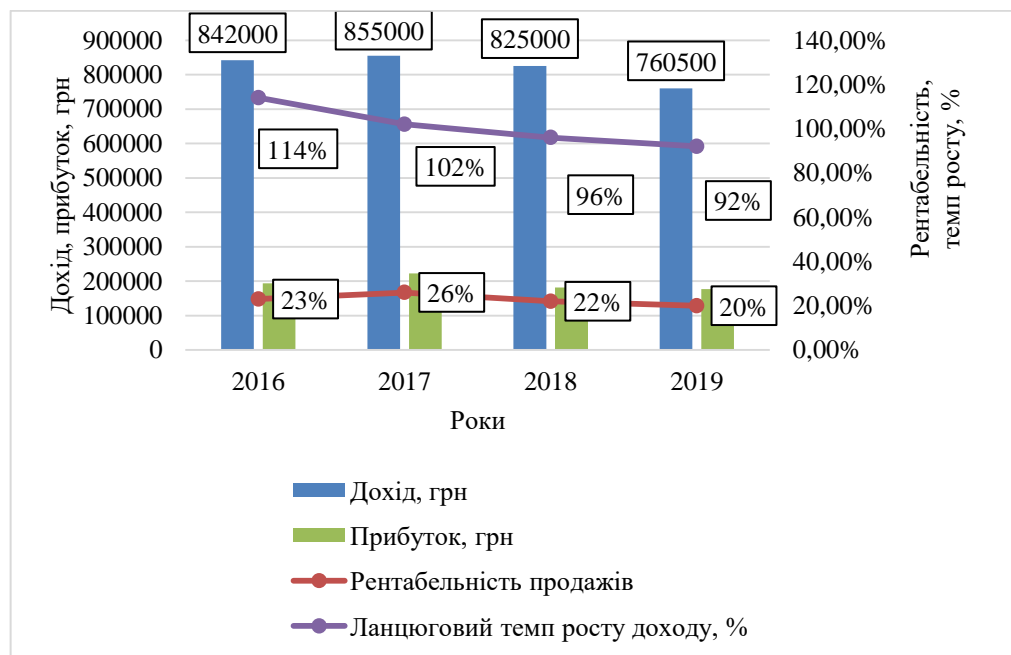


Рисунок 2.2 – Фінансові показники ТОВ «Polix», 2016-2019 рр.

На діаграмі можна побачити на скільки більше став прибуток і дохід в 2017 році порівняно з 2016 роком , але в 2018 і в 2019 роках ці показники знизились.

Отже, на підприємстві існує проблема, що пов'язана зі зниженням обсягів реалізації продукції та зниженням рентабельності продажів.

Проаналізуємо більш детально зміну структури асортименту компанії за основними групами. Загальна структура асортименту наведена на рисунку 2.3.

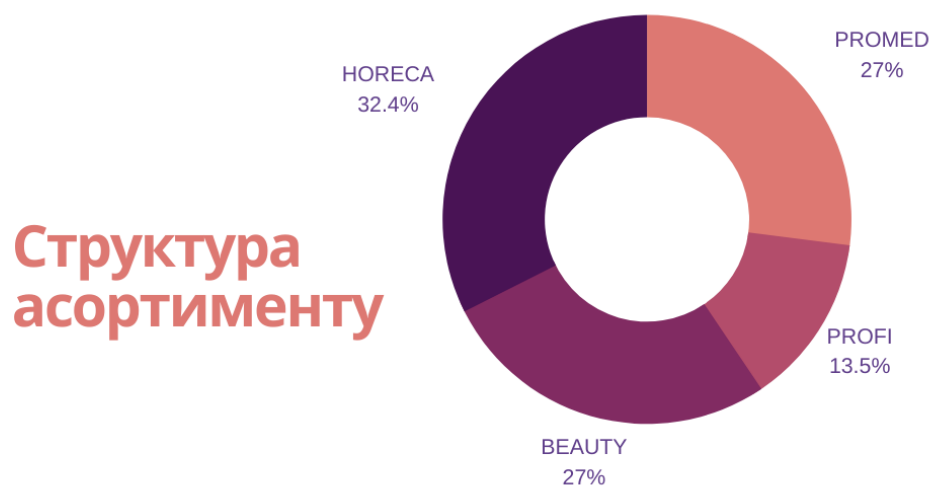


Рисунок 2.3 – Структура асортименту Polix

У ТОВ «Polix» можливо придбати пластикову тару для харчових і нехарчових продуктів різного об'єму, засоби індивідуального захисту для підприємств харчової промисловості, косметичних салонів, господарські товари професійного використання.

До асортиментної групи пластикова тара входять такі товари, як:

- Харчові пластикові відра.
- Ланч-бокси.

- Судки (банки) герметичні з контрольною пломбою для упаковки пресервів.

До асортиментної групи засоби індивідуального захисту входять такі товари, як:

- Шапочка "гармошка" на подвійний гумці.
- Рукавички нітрилові.
- Фартух поліетиленовий.

До асортиментної групи одноразові витратні матеріали для індустрії краси та здоров'я входять такі товари, як:

- Серветки з нетканого всмоктуючого матеріалу в рулоні.
- Серветки з нетканого всмоктуючого матеріалу в пачці.
- Комірці паперові, еластичні.
- Тапочки одноразові в індивідуальній упаковці.
- Простирадла одноразові Panni Mlada.

Проаналізуємо більш детально тенденцію зміни структури асортименту ТОВ «Polix» за 2018 та 2019 роки за напрямом HORECA (рисунок 2.4).

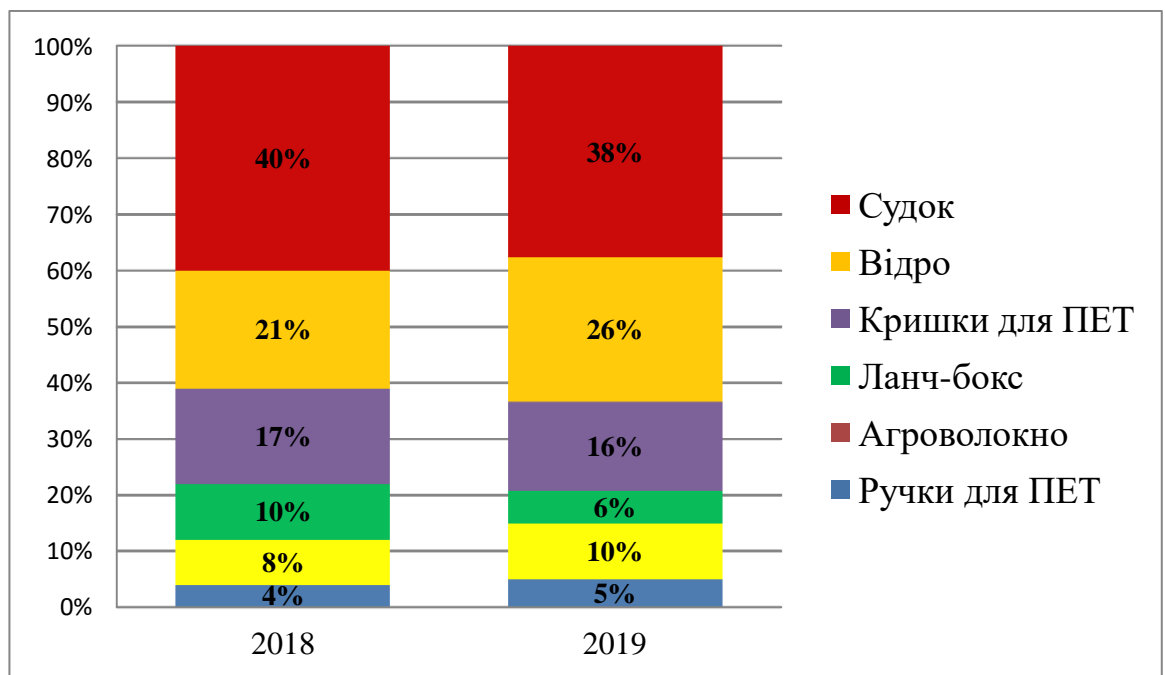


Рисунок 2.4 – Порівняльна структура продажів за 2018 і 2019 роки



Отже, як бачимо з проведеного аналізу, на підприємстві спостерігається зниження загальних обсягів продажу. Найбільшого скорочення зазнали обсяги реалізації ланч-боксів. Так, у структурі асортименту ТОВ «Polix» ланч-бокси демонструють зниження на 4% у 2019 році в порівнянні до попереднього року.

На підприємстві є певні труднощі з такої товарною групою, як «Ланч-бокс», тому надалі зосередимо своє дослідження саме на цій товарній групі. Товар «Ланч бокс» виготовляється з харчового пластика, який не шкідливий для людини. Ланч бокс не призначений для рідких страв. Його можна використовувати в якості того, щоб зберігати якусь їжу вдома, так і для того, щоб брати їжу з собою на роботу, на навчання або якщо людина кудись їде. Ланч бокс складається з 1 контейнера з перегородкою, яка ділить контейнер на дві частини. Основна частина має один колір-прозорий. Кришки для ланч-бокса продаються в різних кольорах. Реалізується через оптових посередників для ринку B2B (мережі магазинів, такі як: АТБ, Варус, Брусниця).

*Цінова політика.* Підприємство використовує метод ціноутворення орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку. Величина націнки, що додається підприємством, може бути стандартною для кожного товару. Також вона може змінюватися залежно від виду товару, вартості його однієї одиниці, обсягів продажів тощо. При встановленні ціни діють договірні умови, враховуючи строк співробітництва з кожним означеним партнером. Ціна за одиницю товару «Ланч-бокс» у ТОВ «Polix» становить 75 грн, в той час, як «Ланч-бокс» торгової марки «Luminarc» коштує – 90грн, а ТМ «Tescoma» – 150грн.

*Аналіз політики розподілу.* У компанії «Polix» застосовується два різновиди каналу розподілу. Оскільки асортиментна група «ланч-бокси» є достатньо новою в асортименті компанії і призначена для іншого кінцевого споживача, то канали розподілу мають свої відмінні особливості. Для товарів, які присутні на ринку B2B використовується однорівневий канал

розподілу, де основними покупцями є оптові посередники у вигляді ФОП та ТОВ. Для товару, який присутній на ринку B2C основними покупцями є також оптові посередники, через яких товар потрапляє в магазини. (рисунок 2.5).

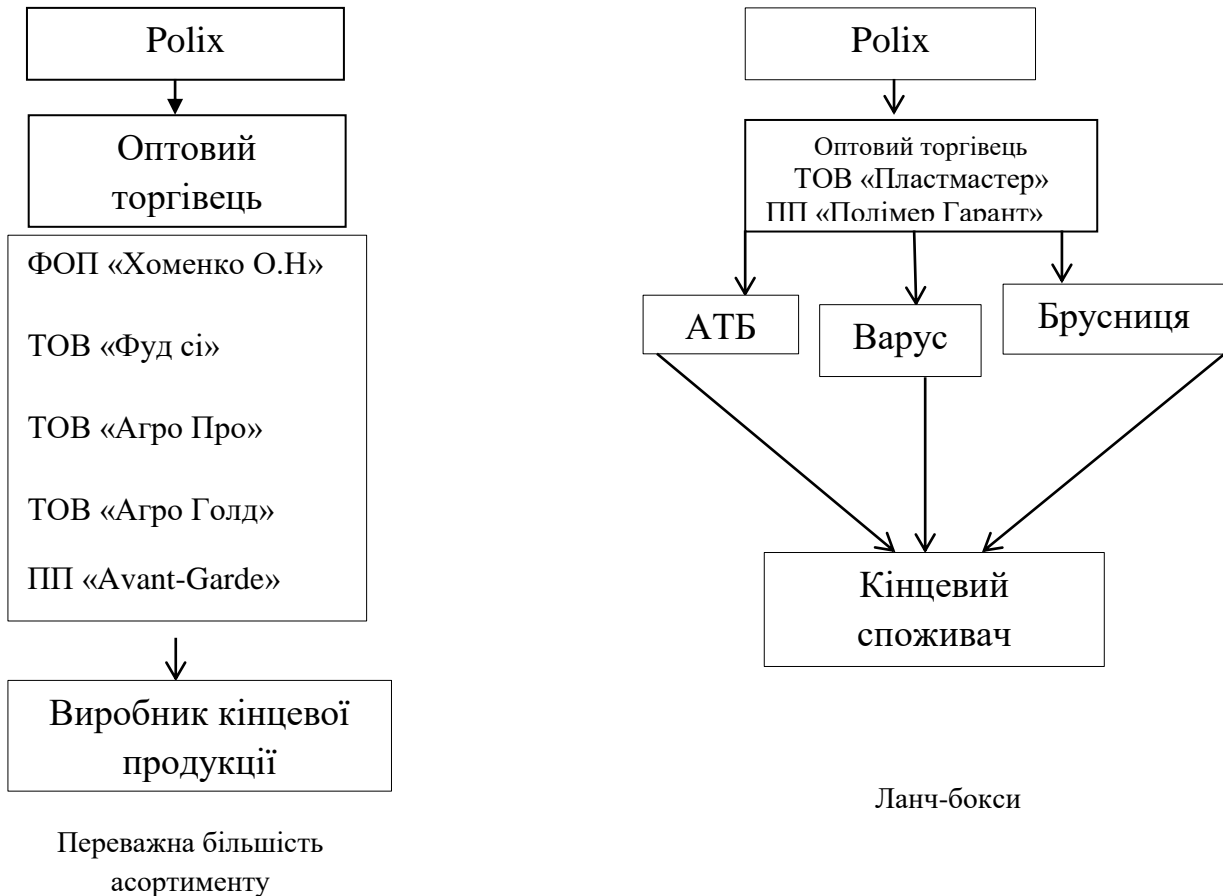


Рисунок 2.5 – Канали розподілу продукції ТОВ «Polix»

Для реалізації більшої частини асортименту підприємство використовує однорівневий канал, співпрацюючи з оптовими посередниками. При цьому основними ланками є виробник, оптовий посередник та споживач (використовується, коли підприємство не вкладає кошти у формування збутової системи і співпрацює з оптовими і роздрібними посередниками, складовими незалежну збутову мережу). На ринку B2B основні покупці є різні ФОП та ТОВ, а саме ФОП «Хоменко О.Н», ТОВ «Фуд сі», ТОВ «Агро Про», ТОВ «Агро Голд», ПП «Avant-

Garde», які потім продають товар далі виробникам кінцевої продукції, а саме компанії з виробництва солінь, пресервів, води тощо. Що стосується товару «Ланч-бокс», який присутній на ринку B2C, то через оптових торгівців він потрапляє в магазини, де далі його купує кінцевий споживач-людина. Слід зазначити, що підприємство співпрацює тільки з оптовими посередниками для реалізації даної продукції.

*Аналіз комунікаційної політики.* ТОВ «Polix» застосовує наступні комунікаційні канали для просування своєї продукції: Види просування, які використовує Polix:

- ✓ Торгівельний майданчик Prom.ua.
- ✓ Сайт (polix.com.ua, підтримка сайту, оновлення інформації на сайті та просування сайту).
- ✓ Участь у міжнародній виставці індустрії краси InterCHARM-Україна 2019 (м.Київ).
- ✓ Оптові знижка. При купівлі від певної суми діє знижка, розмір якої встановлюється безпосередньо в результаті переговорів, враховуючи кількість років співпраці, частоту замовлень, обсяг замовлень, кількість повторних закупівель та ступінь довіри до партнера.

Отже, за результатами аналізу основних показників продажів визначено для подальших досліджень у роботі обрати групу продукції «Ланч-бокси», яка на даному етапі потребує уваги через значне падіння продажів. Його можна використовувати в якості того, щоб зберігати якусь їжу вдома, так і для того, щоб брати їжу з собою на роботу, на навчання або якщо людина кудись їде. Ланч бокс складається з 1 контейнера з перегородкою, яка ділить контейнер на дві частини. За останній рік зазнав падіння товар «Ланч-бокс на 4%. Це свідчить про те, що знизився попит на ці позиції.

Проведений аналіз комплексу маркетингу ТОВ "Polix Group" показав, що за даними звітів спостерігається незначне зниження обсягів продажів у 2019 році, порівняно з 2018 р. Особливого скорочення зазнали

ланч-бокси з 2019 року. Компанія має такий товарний асортимент: судок, пластикове відро, кришка для ПЕТ, ручки для ПЕТ, агроволокно та ланч бокс. Дохід за 2019 рік компанії склав 760500 гривень, прибуток – 176650 гривень, а рентабельність продажів по чистому прибутку компанії “Polix” за 2019 рік склала 20 %. Порівняно с 2016 та 2017 роками, в 2018 році прибуток та дохід компанії збільшився, але в 2019 році ці показники знизились. При чому у 2019 році спостерігається значне скорочення ланч-боксів у структурі асортименту компанії, а саме зниження на 4% у порівнянні до попереднього періоду.

Для реалізації більшої частини асортименту підприємство використовує однорівнений канал, співпрацюючи з оптовими посередниками. При цьому основними ланками є виробник, оптовий посередник та споживач (використовується, коли підприємство не вкладає кошти у формування збутової системи і співпрацює з оптовими і роздрібними посередниками, складовими незалежну збутову мережу). На ринку B2B основні покупці є різні ФОП та ТОВ, а саме ФОП «Хоменко О.Н», ТОВ «Фуд сі», ТОВ «Агро Про», ТОВ «Агро Голд», ПП «Avant-Garde», які потім продають товар далі виробникам кінцевої продукції, а саме компанії з виробництва солінь, пресервів, води тощо. Що стосується товару «Ланч-бокс», який присутній на ринку B2C, то через оптових торговців він потрапляє в магазини, де далі його купує кінцевий споживач-людина. Слід зазначити, що підприємство співпрацює тільки з оптовими посередниками для реалізації даної продукції. Дослідимо більш детально основних партнерів в сфері NORECA (таблиця 2.2).

Селекційний центр «Агро-Голд» займає лідируючі позиції по виробництву дрібнучи на сільськогосподарському ринку. В основному компанія займається селекцією насіння соняшнику і кукурудзи, але, також, можливо знайти посівні зерна злакових [40].

Таблиця 2.2 – Партнери підприємства

Партнери	Характеристика
ФОП «Хоменко О.Н»	Постачальник харчового пластику. Компанія утворена в 1999 році.
ТОВ «Фуд сі»	Підприємство займається промисловою переробкою морепродуктів і спеціалізується, головним чином, на переробці рапани чорноморської. З сировини виготовляється напівфабрикат для подальшої кулінарної обробки. Компанія створена в 2016 році.
ТОВ «Агро Про»	Оптова торгівля фруктами та овочами. Веде свою діяльність з 2002
ТОВ «Агро Голд»	Діяльність агентів з торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами. Працює з 2015 року.
ПП «Avant-Garde»	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Працює з 2009 року.

Компанія ТОВ «Фуд сі» є імпортером риби і рибних продуктів в широкому асортименті. Основу становить риби столових сортів: хек, скумбрія, оселедець.

В контексті виробництва ланч-боксів до вхідної логістики відноситься відбір постачальників сировини, а також орієнтація на споживчі вподобання. Внутрішній маркетинг у сфері виробництва ланч-боксів передбачає підбір персоналу. Просування використовується для того, щоб за допомогою використання різних рекламних засобів просування (рекламні ролики, плакати, буклети, тощо) забезпечити впізнаваність торгової марки поміж конкурентів.

У цьому зв'язку сформуємо ланцюг створення цінності за М. Портером (таблиця 2.3).

Як результат аналізу ланцюжка створення цінності ТОВ «Polix» можна зробити висновок, що потрібно:

- забезпечити допоміжні послуги, щоб вплинути на (задіяти) кожного стейкхолдера;
- встановити комунікаційний контакти з кожним важливим стейкхолдером;
- впровадити технології, які впливають на якість товару.

Таблиця 2.3 – Ланцюг цінностей для ТОВ «Polix»

<b>Допоміжна діяльність</b>	<i>Інфраструктура компанії:</i> загальне керівництво, бухгалтерська діяльність, фінанси, юридична діяльність, безпека та охорона, розвиток інформаційних систем управління.					
	<i>Розвиток технологій:</i> зовнішній вигляд товару (нові форми, дизайн), розробка продукту та необхідного обладнання, комп'ютерні розробки баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки.					
	<i>Управління людськими ресурсам:</i> підбір, відбір, прийом на роботу, підготовка, соціальне забезпечення персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток систем мотивації.					
	<i>Матеріально-технічне постачання:</i> обладнання, транспортні послуги, рекламні смуги в засобах масової інформації.					
	<b>Основна діяльність</b>	<b>Внутрішня логістика</b> ТОВ «Polix» контролює усі етапи виробництва товару	<b>Виробництво</b> Придбання матеріалів. Обладнання, яке дає змогу розширювати асортимент	<b>Зовнішня логістика</b> Розподіл Місце продажу товару	<b>Маркетинг</b> Довгострокові взаємини з клієнтами. Добра репутація та імідж	<b>Обслуговування</b> Швидке і високоякісне обслуговування

Аналіз стейкхолдерів починається з визначення всіх зацікавлених осіб проекту. На даному етапі буде корисний мозковий штурм з перерахуванням безлічі різних варіантів для того, щоб максимально повно перелічити всіх осіб, здатних вплинути на результат проекту [41].

Другим важливим кроком аналіз стейкхолдерів є оцінка ступеня їх важливості і можливостей вплинути на успіх проекту. Вплив – це сила стейкхолдери в управлінні проектом. До впливу відносять можливість стейкхолдери впливати на процес взаємодії. Оцінка даного чинника була проведена за наступними критеріями, що наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінки впливу стейкхолдерів на процес їхньої взаємодії з компанією

№	Показники ступеня впливу	Середнє значення
1	диференціація та обсяги сировини, матеріалів (послуг/товарів), що закуповуються для виробництва продукції	7
2	інформованість стейкхолдера	5
3	витрати на можливі зміни постачальника	6
4	кількість альтернативних постачальників	5
5	вагомість замовлень для постачальників у структурі його доходів	6
6	кількість інших галузей, що мають потребу в продукції постачальника	8
7	вплив ціни означеного ресурсу на собівартість товару/послуги	9

Важливість – це внесок стейкхолдери в результат проекту. Визначається тим, наскільки задоволення потреб, вирішення проблем і інтересів кожного стейкхолдери може вплинути на результат проекту. Оцінку ступеня важливості була оцінена за критеріями, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати оцінки важливості стейкхолдерів

№	Показники ступеня важливості	Середнє значення
1	Якість продукції/послуги	6
2	Ціна продукції	6
3	Умови розрахунків	9
4	Строки постачання	9
5	Стабільність роботи підприємства	4
6	Репутація партнера	5

Якщо стейкхолдер є одночасно і «важливим» і «впливовим», то він – головний стейкхолдер і повинен бути повністю залучений в управління і контроль взаємодії. Якщо стейкхолдер є або «важливим» або «впливовим», то він – другорядний стейкхолдер, їм необхідно управляти протягом усього процесу взаємодії, визначаючи найбільш важливі аспекти відносин.

Третім важливим етапом процесу аналізу стейкхолдерів є визначення механізмів залучення кожного стейкхолдери в проєкт і способів управління його діями. На практиці існує чотири основні стратегії управління стейкхолдерами.

В даному випадку було вибрано п'ять стейкхолдерів, серед яких ТОВ «Агро Про» є лідером. Було проведено оцінку по різним критеріям. Результати оцінки стейкхолдерів наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6— Оцінка стейкхолдерів

№	Назва стейкхолдера	Тип стейкхолдерів	Колонка А	Колонка В	Колонка С	Сума А, В, С	Колонка D	Колонка E	Загальна E-D	Запропонований підхід
			Ресурси	Управління	Мережа		Їх сила	Сила вашого підприємства		
1	ФОП «Хоменко О.Н»	Фактичні та потенційні користувачі	7	5	6	18	10	9	-1	Продовження співпраці
2	ТОВ «Фуд сі»	Фактичні та потенційні користувачі	8	10	10	28	9	7	-2	Продовження співпраці
3	ТОВ «Агро Про»	Лідери громад	10	7	5	22	8	10	2	Прийняття
4	ТОВ «Агро Голд»	Фактичні та потенційні користувачі	5	4	9	18	7	9	2	Прийняття
5	ПП «Avant-Garde»	Фактичні та потенційні користувачі	3	4	4	11	4	3	-1	Ігнорувати

Модель оцінки стейкхолдерів

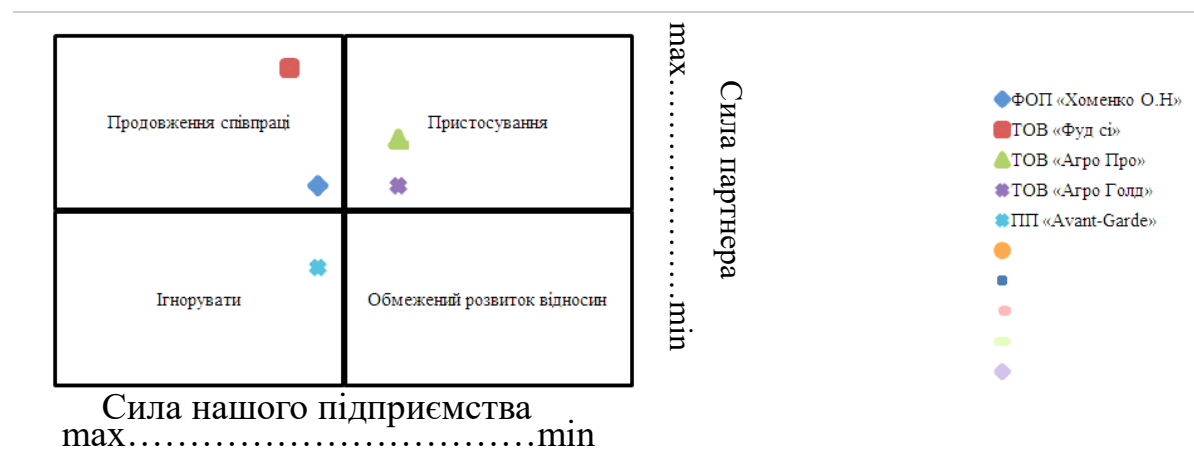


Рисунок 2.6 – Матриця оцінки стейкхолдерів

З даної матриці бачимо, що першу стратегію доцільно використовувати при взаємодії з двома підприємствами: ТОВ «Агро Про» та ФОП «Агро Голд» два підприємства. Дана група представлена основними стейкхолдерами взаємодії і повинна максимально залучатися у прийняттю рішень в проєкті. Необхідно підвищувати зацікавленість групи і повністю задовольняти її потреби. Рекомендується використовувати принцип партнерства в комунікації при веденні переговорів по умовам угоди з цією групою.



Друга стратегія носить консультативний характер і застосовується до стейкхолдерам з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості, другорядним стейкхолдерам. Їх рекомендується залучати в якості консультантів і погоджувати з ними тільки важливі стратегічні рішення.

Третя стратегія полягає в отриманні підтримки взаємодії і застосовується до стейкхолдерам з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості, другорядним стейкхолдерам. Такими підприємствами є ТОВ «Фуд сі» та ФОП «Хоменко О.Н.» Дана група стейкхолдерів повинна бути ознайомена з усіма ключовими рішеннями за проектом, не дивлячись на те, що вона не приймає прямої участі в рішеннях по проекту. При цьому рекомендується дану групу залучати до обговорення можливих проблем і заручатися підтримкою у неї додатковою підтримкою з важливих рішень.

Четверта стратегія полягає в ігноруванні і використовується для стейкхолдерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем важливості, другорядних стейкхолдерів. Рекомендується виключно залучати дану групу до виконання необхідних завдань, які не занурювати її в деталі проекту і використовувати найнижчий рівень інформування. Туди потрапив ПП «Avant-Gard».

Для оцінки внутрішнього середовища проведемо IFAS аналіз.

Для кожного з обраних факторів проставити свою вагу як значимість при досягненні стратегічних цілей. Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства. Оцінка проводилася за 5-ти бальною шкалою, де 5 – сильно впливає, 1 – незначний вплив. Вага розподілена між сильними та слабкими сторонами навпіл, тобто у сумі вага усіх можливостей повинна дорівнювати 0,5 та сума ваг загроз також – 0,5.

Експертами для аналізу підприємства «Polix» були: директор з маркетингу, менеджер інтернет-проекту, маркетолог і маркетолог-

аналітик. Коефіцієнт конкордації експертних думок складає 0,72, що говорить про високий ступінь думок експертів. Розрахунок представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати IFAS – аналізу підприємства «Polix»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
1. Низька ціна	0,15	4	0,6
2. Висока кваліфікація персоналу	0,125	4	0,5
3. Великий досвід	0,1	3	0,3
4. Надійні партнери	0,125	2	0,25
<i>Слабкі сторони</i>			
1. Обмежені канали збуту	0,15	-4	-0,6
2. Вузький асортимент ланч-боксів	0,15	-3	-0,45
3. Відсутність заходів щодо просування продукції	0,1	-3	-0,3
4. Застаріле виробниче обладнання	0,1	-3	-0,3
Всього:	1	-	0,2
Висновок: Загальна зважена оцінка свідчить про те, що реакція підприємства знаходиться на низькому рівні.			

Зважена оцінка в IFAS аналізі для підприємства «Polix» склала 0,2. Сильні сторони компанії переважають над слабкими сторонами. Проте, ця оцінка говорить про нижче середній внутрішній потенціал підприємства. Для більш детальної оцінки можливих напрямів розвитку ТОВ «Polix» необхідно безпосередньо розглянути вплив факторів зовнішнього середовища на внутрішнє та виявити можливі шляхи розвитку підприємства.

*Управлінська проблема* полягає в тому, що відбувається падіння продажу ланч боксів саме для ринку B2C. Так, як компанія «Polix» здебільшого працює на ринку B2B, то кінцевим споживачем для даного підприємства є оптові посередники, які вже потім реалізують продукцію «ланч-бокси» мережам магазинів. Надалі товар «ланч-бокс» закуповується кінцевим споживачем у магазинах роздрібною торгівлі. *Маркетингова*

*проблема* полягає у визначенні шляхів збільшення збуту продукції HORECA, а саме товару «ланч-бокси». З усього асортименту товарів HORECA найбільш проблемною асортиментною позицією є «ланч-бокс». Тому, необхідно визначити ринкову стратегію підприємства та основні напрями зміни товарної політики у сфері HORECA.

## **2.2 Дослідження цільового сегменту споживачів**

Для оцінювання привабливості сегмента використовують такі критерії [42]:

- ринкові фактори (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента);
- конкурентні фактори (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами).

Залежно від цілей та завдань використовують різні методи сегментування [42]:

1. Метод побудови сітки сегментування.
2. Метод групувань.
3. Метод багатомірного статистичного аналізу.

Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями [42]:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів;
- орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми.

В межах даного дослідження з метою сегментування ринку було обрано метод групувань. Він дозволяє розбити сукупність споживачів на сегменти за певними класифікаційними ознаками. Метод групувань – це класичний метод сегментації, який використовується в маркетингу. В якості ознак можуть використовуватися психографічні, демографічні, географічні критерії, на основі яких буде здійснено сегментування.

Для сегментування ринку були відібрані наступні класифікаційні *ознаки сегментації*, що було обумовлено результатами проведеного маркетингового дослідження.

1. *Географічний фактор* – регіон, місто. Основними споживачами ланч-боксів компанії «Polix» є мешканці м.Дніпро.

2. *Соціально-демографічний фактор* – вік, стать, рівень доходів, розмір родини, рід діяльності. Відповідно до проведених маркетингових досліджень було встановлено, що ланч-бокси купують переважно жінки у віці від 30- 65+, розмір родини становить 3-4 особи, з середнім або нижче середнього рівнем доходу. Це переважно офісні працівники, робітники та домогосподарки.

3. *Психографічний фактор* – спосіб життя, суспільний клас тип особистості та ін. За стилем життя це, в першу чергу консервативні споживачі, що відають перевагу дотриманню традицій, споживанню домашньої їжі на роботі та економії коштів.

4. *Поведінковий фактор* – шукані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, місце купівлі. За даним фактором – це споживачі, що орієнтуються при купівлі ланч-боксів на форму, зовнішній вигляд та якість продукції. Бажають отримати «добрий» товар за прийнятні кошти. Основними приводами для купівлі є використання для власних потреб, у господарстві та купівля для інших членів родини. За частотою здійснення покупок – це середньоактивні споживачі, що купують ланч-бокси декілька разів на рік, а також можуть купувати додаткові зразки для інших членів родини або для інших цілей використання. В основному це

покупці мережевих супермаркетів типу АТБ, Варус, Брусниця. Останній критерій обґрунтований тим, що продукція компанії “Polix” реалізується через посередника ТОВ «Пластмастер», ПП «Полімер Гарант», саме у даних мережевих магазинах (рисунок 2.7).

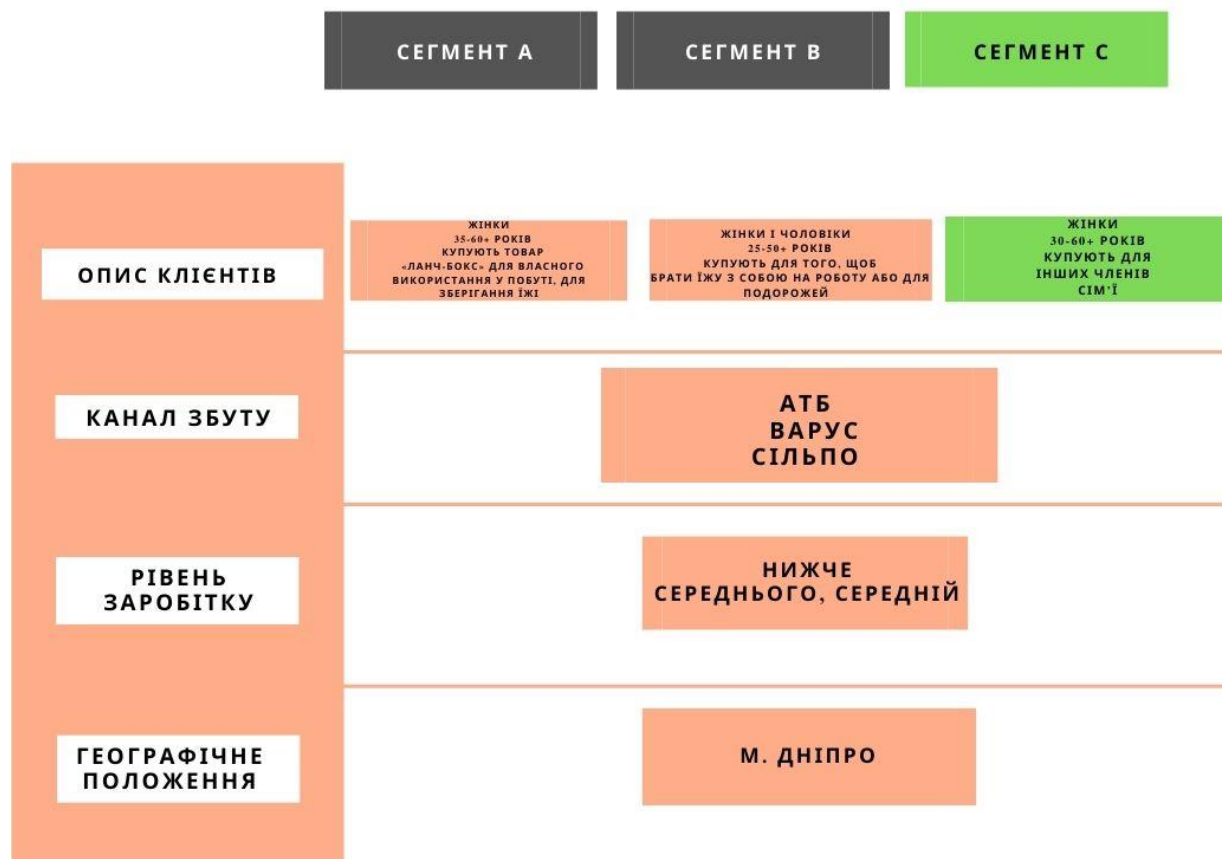


Рисунок 2.7 – Сегментація споживачів

Всього було визначено три сегменти. Це Сегмент А до якого входять жінки у віці 35-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для власного використання у побуті, для зберігання їжі.

До Сегмента В входять жінки та чоловіки у віці 25-50+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей.

До Сегмента С жінки у віці 30-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для інших членів сім'ї (чоловік, дитина).

*Критерієм вибору цільового сегменту є спосіб оцінки обґрунтованості вибору того або іншого сегменту ринку для підприємства.*

Найпоширенішими критеріями вибору цільового сегменту є:

- ✓ кількісні параметри сегменту – компанія повинна мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегменту;
- ✓ прибутковість сегменту – сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення прибутку та покриття витрат;
- ✓ сумісність сегменту з ринком основних конкурентів – підприємство повинно мати змогу конкурувати з основним гравцями на даному ринку;
- ✓ ефективність роботи на вибраному сегменті – за визначенням, сегмент повинен складати відмітну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу.

Наразі все більше уваги мами у яких є діти приділяють тому, чим вони харчуються в школах та поза нею. Адже зростаючому дитячому організму потрібно багато вітамінів і мінерал і дуже важливо дотримуватися здорового харчування. Аудиторія матерів одна з найбільш затребуваних, так як для неї характерна високий рівень купівельної спроможності:

- багато заводять дітей при певному рівні достатку;
- дитина або прийдешнє поява дитини передбачає фінансові витрати з боку батьків;
- мами більше витрачають на себе - відновлення та інше .

У міру того, як збільшується вплив жінок на медіаландшафт, маркетологи і рекламодавці все більше звертають увагу на даний сегмент споживачів. На сьогоднішній день налічується близько 25,1 млн жінок у віці від 18 до 49 років, які мають дітей до 12 років. При цьому, варто зазначити, що частка працюючих жінок з дітьми збільшується з віком. Так,

в сегмент від 18 до 34 років їх налічується близько 71%, в сегменті від 35 до 49 років – 77%.

Було проведено опитування, результати якого показали, що було встановлено, яка мета купівлі в респондентів. Так, 48% респондентів відповіли, що купують для дитини, 15% відповіли, що для того, щоб брати їжу на роботу, 10% – для заморожування продуктів харчування, і 6% – для подорожей (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Мета купівлі товару

З даного графіка видно, що багато респондентів купують товар «Ланч-бокс» для того, щоб брати їжу на роботу, а також для дітей, тим самим давати їм їжу до школи чи на додаткові заняття, тому сегмент С та сегмент В є дуже привабливим для підприємства.

72% респондентів відповіли, що мають дітей, а 28% відповіли, що не мають дітей (рис. 2.9).

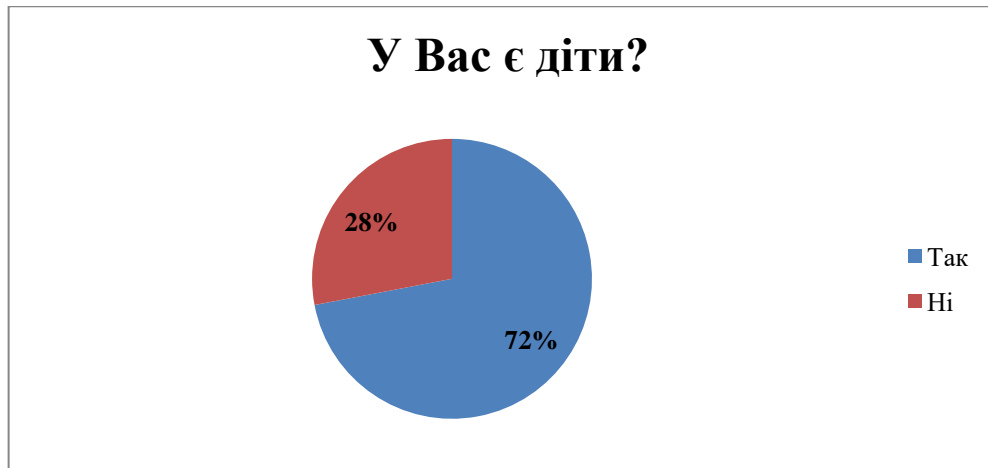


Рисунок 2.9 – Чи мають респонденти дітей

Встановлено, що переважна більшість покупців ланч-боксів, а це 72% турбується о харчуванні дитини в школі. Ще 25% не турбується про це (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Чи турбує респондентів, що їси їх дитина

Також 38% респондентів зазначили, що при виборі товару «Ланч-бокс» звертають увагу на якість. Ще 27% опитуваних вказали, що для них є важливим при виборі товару «Ланч-бокс» це – дизайн. 18% опитуваних дали відповідь, що важливим критерієм є ціна. І 17% зазначили, що розмір є головним при виборі «Ланч-боксу» (рис. 2.11).



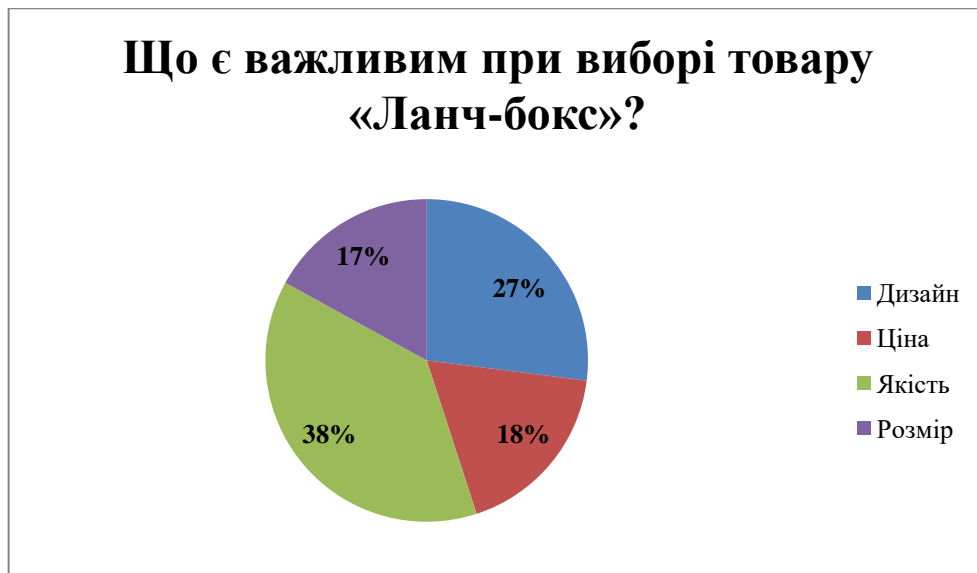


Рисунок 2.11 – Основні критерії вибору ланч-боксів

На питання «Ви користуєтесь «Ланч-боксом» для того, щоб дитина їла корисну їжу» 51% респондентів відповіли, що використовують для школи, ще 49% відповіли, що перед додатковими заняттями (рис. 2.12).

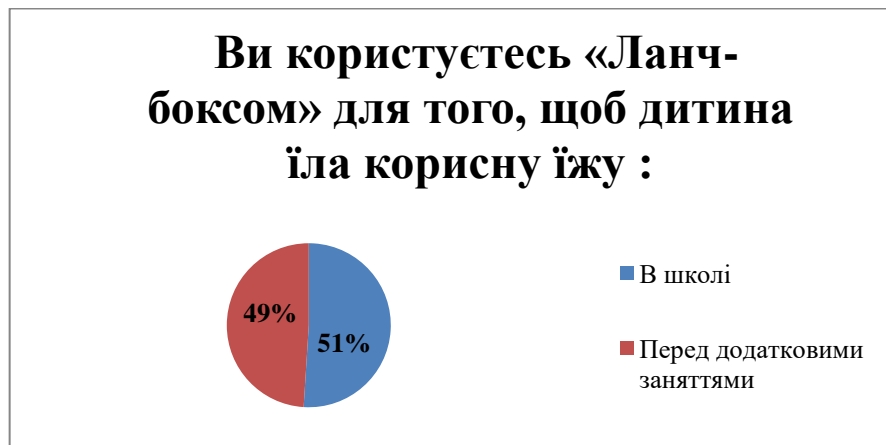


Рисунок 2.12 – Для чого використовує респондент «Ланч-бокс» для дитини

Отже, з результатів опитування можна визначити стратегічний сегмент та зробити висновок, що жінки у віці від 30-60+ мають дітей, частіше купують товар «Ланч-бокс» саме для дитини, для того, щоб слідкувати за харчуванням дитини в школі чи на додаткових заняттях. При виборі товару більше всього звертають увагу на якість, повторну покупку

будуть робити коли товар загубиться. Частіше всього купують товар «Ланч-бокс» в роздрібних магазинах.

Оцінивши потенціал свого підприємства по всіх критеріях, можна ухвалювати рішення про те, підходить чи ні даний сегмент ринку для підприємства, чи варто продовжувати збір і обробку додаткової інформації і витратити на це нові ресурси.

#### *Сегмент А*

До цього сегмента входять жінки у віці 35-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для власного використання у побуті, для зберігання їжі. При виборі товару для них є важливим розмір. Купують товар «Ланч-бокс» вони 1 раз в рік. Отже, можна прорахувати ємність сегмента за формулою 2.1.

$$Q = n * p * q, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість споживачів;

$p$  – ціна одиниці продукції;

$q$  – частота покупки.

Для розрахунку ємності сегменту А розглянемо результати дослідження за метою купівлі. Так, 15% респондентів купують товар саме для використання у побуті (зберігання, заморожування).

За результатами суміжного аналізу, було встановлено, що 58%, які купують для використання у побуті є жінки 35-60+ років. Отже розрахуємо ємність даного сегмента:

$$Q = 0,58 * 0,15 * 186000 = 16182 \text{ осіб}$$

$$Q = 16182 * 1 * 100 = 1618200 \text{ грн.}$$

#### *Сегмент В*

До цього сегмента входять жінки та чоловіки у віці 25-50+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей. При виборі товару для них є важливим ціна. Купують

товар «Ланч-бокс» вони менш ніж 1 раз в рік. Отже, можна прорахувати ємність сегмента за формулою 2.1

Для розрахунку ємності сегменту В розглянемо результати дослідження за метою купівлі. Так, 52% респондентів купують товар саме для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей.

За результатами суміжного аналізу, було встановлено, що 78%, які купують для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей є жінки і чоловіки 25-50+ років. Отже розрахуємо ємність даного сегмента:

$$Q = 0,78 * 0,52 * 186000 = 75442 \text{ осіб}$$

$$Q = 75442 * 0,5 * 100 = 3772100 \text{ грн.}$$

### *Сегмент С*

До цього сегмента входять жінки у віці 30-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для інших членів сім'ї (чоловік, дитина) . При виборі товару для них є важливим якість та дизайн. Купують товар «Ланч-бокс» вони 2 рази в рік. Отже, можна прорахувати ємність сегмента за формулою 2.1

Для розрахунку ємності сегменту С розглянемо результати дослідження за метою купівлі. Так, 33% респондентів купують товар для інших членів сім'ї (чоловік, дитина).

За результатами суміжного аналізу, було встановлено, що 69%, які купують для інших членів сім'ї (чоловік, дитина) є жінки 30-60+ років. Отже розрахуємо ємність даного сегмента:

$$Q = 0,69 * 0,33 * 186000 = 42352 \text{ осіб}$$

$$Q = 42352 * 2 * 100 = 8470400 \text{ грн.}$$

Отже, найбільш привабливим сегментом є сегмент В за кількістю осіб. До Сегменту В відносяться жінки та чоловіки у віці 25-50+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей. Оцінка у грошовому вираженні дозволила встановити, що найбільш прибутковим сегментом є сегмент С. До Сегменту С відносяться

жінки у віці 30-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для інших членів сім'ї (чоловік, дитина).

Продажі на сегментах А і В компанію задовольняють, так як сегмент «В» є найбільш привабливим сегментом за кількістю осіб. Існують перспективи розвитку компанії на сегменті «С» бо зараз існує тенденція до здорового харчування, а для жінки важливо щоб її дитина залишалася здоровою і сповнений сил цілий день. Для цього повинні надходити корисні вуглеводи, білки і жири в перебігу дня.

### **2.3 Дослідження зовнішнього середовища підприємства**

Ринок посуду умовно можна розділити на три цінові сегменти [43]:

- посуд економ-класу: у нижньому ціновому сегменті домінує українській і азіатській керамічний та пластиковий посуд;

- посуд середньої цінової категорії: середній ціновий сегмент посуду представлений переважно посудом вітчизняних виробників, а також виробництва деяких європейських країн;

- посуд верхнього цінового сегмента: до даного сегменту можна віднести високохудожній фарфор, в основному ручної роботи. Верхній ціновий сегмент представлений в основному продукцією вітчизняних і європейських виробників.

Ринок пластикового посуду є одним з найбільш стабільно зростаючих в Україні. І хоча в 2018-2019 темпи його розвитку кілька загальмувалися, експерти вважають, що вже за підсумками поточного 2020 року тренд знову стане висхідним [43].

Дійсно, пластиковий і паперовий посуд – це продукт популярність якого тільки наростає все останні роки:

- Стабільне щорічне зростання обсягу ринку пластикового посуду складає в середньому 10-15%. В даний час зростання ринку пластикового посуду забезпечується головним чином за рахунок появи

нових дрібних виробників. На думку експертів, ринок одноразового посуду протягом декількох років буде демонструвати зростання не менше 10% [43].

- Приблизно 80% всього обсягу продажів посуду припадає на пластикову тару і упаковку, а що залишилися 20 майже повністю на папір: фольга, пергамент, крафт та інші матеріали поки не так затребувані в сегменті виробництва даної продукції [43]. Втім, все частіші «зелені» екологічні тенденції в усьому світі, що зачіпають економіку здатні переломити сформовану структуру ринку на шкоду пластику

- В Україні домінує одноразова продукція з пластика і паперу вітчизняного виробництва. Імпорт представлений досить слабо [43].

- У фінансовому відношенні обсяг виробництва пластикового посуду і упаковки оцінюється в Україні приблизно в 45 мільйонів доларів.

За останні п'ять років значної популярності набирає «еко» або «біо» посуд (упаковка), яка здатна розкладати без слідів для навколишнього середовища за якихось п'ять місяців. З урахуванням, того що деякі країни ЄС вже прийняли нормативні акти, що змушують торгівлю і виробників переходити саме на таку тару, то безумовно, з часом, це чекає і Україну [43].

Безумовним лідером продажів пластикового посуду в Україні протягом вже 10 років є компанія Luminarc, Tescoma, Tupperware. Виробництво пластикового посуду є рентабельним, про що свідчить масове розповсюдження даної продукції.

Серед усіх типів пластикових виробів існує значний розкид цін. В Україні можна придбати як найпростіші пластикові вироби за невелику ціну, так і дорогі предмети, які виробляють іноземні компанії. Різниця в ціні не завжди говорить про функціональну перевагу товару, іноді вона ґрунтується на привабливому дизайні і бренді.

*Політичні фактори*

Аналіз ринку продукції з харчового пластику показав, що сьогодні є півні зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища. Так як Україна прагне вступити до ЄС, то вона повинна відповідати вимогам законів, які приймають в ЄС. Так з 2021 року в Євросоюзі буде заборонено використання одноразової пластикової продукції, у якій на ринку є альтернатива: ватні палички, столові прибори, тарілки, соломинки, палички для повітряних куль, а також контейнери для харчових продуктів і напоїв з пінополістиролу. Також відбуваються зміни з боку податкової політики. Верховна Рада скасувала мито на ввезення сировини для виробництва пластикових виробів.

Так, Директива ПОВ наполягає на якомога швидшому переході від пластику до товарів та систем багаторазового використання. Обмеження обігу пластикових виробів рекомендується втілювати шляхом політичних заходів, включно з обмеженням ринку, скорочення споживання, особливими вимогами до дизайну, збору і маркування продукції, умов розширеної відповідальності виробника (РВВ), залежно від товару та наявних альтернатив.

### *Економічні фактори*

Що стосується економіки, то останнім часом спостерігається падіння платоспроможності населення. Як один із факторів цього це є підвищення цін на енергоресурси. Через те, що у людей стає менше грошей, вони починають економити, тим самим збільшується попит на більш дешеву продукцію та за рахунок збільшення кількості осіб, що самостійно організують своє харчування. Так, відповідно до досліджень насамперед власноруч приготований обід – це можливість контролювати склад страв. У недорогих місцях з обідами до 100 гривень їжу готують з дешевих і не найбільш якісних інгредієнтів, а самостійне приготування їжі забезпечує економію коштів. Домашня їжа навіть найкращої якості допоможе значно зекономити. Аскетичні бізнес-ланчі за 100 гривень за місяць перетворюються в значні 2 000 гривень. Цих грошей цілком вистачить,

щоб купити кілька пачок крупи, свіжі овочі та м'ясо і щодня харчуватися якщо не краще, то щонайменше не гірше, ніж у кафе.

Розвитку ринку пластикових виробів сприяє збільшення населенням України витрат на покупку предметів побуту. Так, за даними Держстату, якщо в 2018 році на цілі одне домогосподарство виділяла в середньому 2969грн, то в 2019 р. – вже 3640 грн [44]. Пожвавлення бізнес-активності в країні також позитивно вплинуло на даний ринок. Але із-за пожвавлення в країні кількості підприємств, які випускають продукцію із пластику, то збільшується кількість конкурентів.

### *Соціальні фактори*

За даними Державна служби в Україні в 2018 році майже на чверть мільйона зменшилося населення, також дані показали, що в 2019 році населення України зменшилася ще на 230,5 тисяч осіб. Темпи скорочення населення перевищили показники попереднього року на 35 тисяч осіб. Рівень смертності суттєво перевищує народжуваність – на 100 смертей припадає 58 новонароджених, майже вдвічі більше смертей [44].

Споживачі з метою економії коштів намагаються купити якісніший товар, який буде служити довше. У суспільстві зростає позитивне ставлення до екологічно-чистих товарів.

Ще однією соціальною тенденцією є контроль раціону. Відповідно до досліджень споживчих вподобань щодо споживання їжі на роботі, встановлено, що обіди з собою допомагають контролювати розмір порції та досягати поставлених цілей (набрати вагу, скинути чи тримати на тому ж рівні). Сьогодні у зв'язку з тенденцією до здорового харчування багато людей намагаються скоротити споживання певних продуктів. Це стосується не тільки веганів та алергіків: такі завдання, як «хочу їсти більше овочів» чи «мені треба більше вітамінів», теж простіше вирішити за допомогою домашньої їжі. Адже коли кафе складають меню, вони не пишуть, скільки овочів та фруктів входить до страви: достатньо зазначити,

що вони там є. Тому, тенденція до взяття їжі на роботу у власних ланч-боксах посилюється.

### *Технологічні фактори*

З'являються нові технології за допомогою яких, можна робити різні форми, дизайн тощо. Наприклад технологія об'ємної друку за допомогою 3D принтеру. Також зараз все більше товарів купують через інтернет, через соціальні мережі. Багато виробів починають виготовляти з оксо-розкладного пластику. Одним з найбільш ефективних способів вирішення проблеми полімерного сміття є виробництво біорозкладаних полімерів, здатних руйнуватися в природі з утворенням нешкідливих речовин. Біорозкладані полімери відрізняються від всіх інших полімерів тим, що можуть відносно швидко розкладатися під впливом хімічних, біологічних або фізичних впливів.

Отже, на основі отриманих даних проведемо PEST-аналіз. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення: політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society), технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії. P (Political, Політичні) – опишіть законодавчі, правові та політичні фактори зовнішнього середовища.

Експертами для аналізу підприємства «Polix» були: Валерія Леденко займала посаду директора фірми «TopShop», яка поставляє сировину, Володимир Тіравській – аналітик ринку з харчового пластику, Діденко Сергій – дизайнер посуду фірми «Pavlin Art», Кашин Дмитро – економіст у компанії «Polymerconsulting», які займаються маркетинговими дослідженнями. При виборі експертів застосовувався метод «снігової кулі». Тобто експерт, зщо був відібраний керівництвом надава певну рекомендацію стосовно інших фахівців у сфері пластикового посуду тривалого використання. Результати профеденого аналізу були опрацьовані та представлені в таблиці 2.8.



Таблиця 2.8 – PEST-аналіз

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
1	2	3
<b>Політичні</b>		
1. Законодавство з охорони навколишнього середовища	З 2021 року в Євросоюзі буде заборонено використання одноразової пластикової продукції, у якій на ринку є альтернатива: ватні палички, столові прибори, тарілки, соломинки, палички для повітряних куль, а також контейнери для харчових продуктів і напоїв з пінополістиролу і всі вироби, виготовлені з оксо-розкладаймого пластика.	Зміна законодавства використання пластикової продукції за вимогами Євросоюзу.
2. Податкова політика	Верховна Рада скасувала мито на ввезення сировини для виробництва пластикових виробів	Здешевлення сировини внаслідок чого можливе зменшення ціни на кінцевий продукт.
<b>Економічні</b>		
1. Падіння платоспроможності населення – звичка економії	Збільшується попит на більш дешеву продукцію та за рахунок збільшення кількості осіб, що самостійно організують своє харчування	Збільшується прибуток компанії за рахунок збільшення обсягів продажів
2. Збільшення цін на енергоресурси	Збільшення собівартості продукції.	Зменшується прибуток за рахунок збільшення собівартості.
3. Темпи зростання економіки	Збільшується кількість підприємств даної галузі	Збільшення конкурентів Зниження прибутку за рахунок конкурентів на ринку
<b>Соціальні</b>		
1. Розмір і структура сім'ї	Спостерігається скорочення населення.	Від кількості членів в сім'ї залежить частота покупки товару.
2. Спосіб життя і звички споживання. Тенденції до економії та споживання власної їжі на роботі/подорожах.	Споживачі з метою економії коштів намагаються купити якісніший товар, який буде служити довше.	Збільшення обсягів продажу. Необхідність слідкувати за якістю товару.
3. Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів.	У суспільстві зростає позитивне ставлення до екологічно-чистих товарів.	Використання харчового пластика, який розлягається швидше, ніж у інших компаніях і не шкодить навколишньому середовищу.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
4. Збільшення важливості дизайну ланч-боксів.	На ринку більше цінується дизайн, ніж інші технологічні властивості продукту.	Можливість робити товар різних форм, різного кольору та дизайну, також робити додаткові аксесуари к «Ланч-боксам»
Технологічні		
1. Поява нових матеріалів та технологій	Поява інноваційних технологій, таких як 3D принтер, а також біоматеріали, які швидко розкладаються Диференціація асортименту продукції	Поліпшення герметичності упаковки збільшує попит на продукцію у зв'язку з тим, що вони більш практичні в порівнянні з іншими видами упаковки (скло) Можливість робити нові форми, дизайн.
2. Розвиток і проникнення Інтернету	Просування товару на ринку через соц. мережі у зв'язку з популярністю на здорове харчування.	Використання соц. мереж для просування товару серед людей які ведуть здоровий спосіб життя.
<b>Висновок:</b> Технологічні фактори впливають на розширення або зміну асортименту підприємства.		

На даний товар дуже впливає фактор зміни законодавства щодо охорони навколишнього середовища, так як зараз все більше намагаються використовувати матеріали, які не сильно забруднюють навколишнє середовище. Також впливає спосіб життя і звички споживання тенденції до економії та споживання власної їжі на роботі/подорожах. На даний час в нашому житті з'являються нові технології, які дають змогу робити нові, унікальні товари. Також велика кількість людей дуже слідкує за своїм здоров'ям і тим, на скільки продукт екологічний.

Аналіз рівня конкуренції в галузі харчового пластику тривалого використання по моделі «5 сил конкуренції» Майкла Портера проводився шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил:

1. Ринкова влада постачальників;
2. Ринкова влада покупців;
3. Влада існуючих конкурентів;
4. Загроза появи нових конкурентів;
5. Загроза появи товарів-субститутів.

За результатами експертних обговорень були отримані наступні оцінки значень детермінант (0 – найгірше значення, 6 – найкраще значення) (табл.2.9). Для кожної сили розраховано середнє арифметичне значення її детермінант і виведений загальний індекс ринкової сили як середнє арифметичне значення всіх сил (0-1 – дуже низький; 1,1-2,5 – низький; 2,6-3,5 – середній; 3,6-5 – високий; 5-6 – дуже високий).

Таблиця 2.9 – Результати оцінки сил та детермінант за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера

Назва детермінант	Оцінка (0 – 6)
<b>Ринкова влада постачальників</b>	<b>3,50</b>
Диференціація ресурсів	4,00
Наявність ресурсів-субститутів	4,00
Витратина зміну постачальників компаній в галузі	2,00
Рівень концентрації постачальників	2,00
Значення замовлень для постачальників	4,00
Вартість закупівлі в співвідношенні із сукупними витратами	3,00
Загроза прямій і зворотній інтеграції фірм в галузі	3,00
Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	6,00
<b>Ринкова влада покупців</b>	<b>4,80</b>
Концентрація покупців порівняно з концентрацією фірм	6,00
Об'єм закупівель покупцями (у фірми)	4,00
Витрати на перемикання покупців в порівнянні з витратами перемикання постачальника	1,00
Інформованість покупця	6,00
Товари-замінники	4,00
Співвідношення ціна/загальний об'єм закупівель	4,00
Відмінності товарів/впізнаваність ТМ	5,00

## Продовження таблиці 2.9

Вплив наякість/зовнішній вигляд товару	6,00
Вигоди покупця	6,00
Стимул-реакції осіб, що приймають рішення	6,00
<b>Влада існуючих конкурентів</b>	<b>2,63</b>
Зростання галузі	2,00
Постійні (або складські) витрати/додаткова вартість	2,00
Тимчасові надлишки виробничих потужностей (періоди надвиробництва)	2,00
Відмінності в продукції	3,00
Впізнаваність ТМ	6,00
Витрати на перемикання (споживача)	2,00
Концентрація і збалансованість	3,00
Інформаційна складність	3,00
Різновиди конкурентів	2,00
Корпоративні частки	2,00
Бар'єри на виході	2,00
<b>Загроза появи нових конкурентів</b>	<b>3,6</b>
Економія, пов'язана із масштабом виробництва	4,00
Запатентовані відмінності товару	5,00
Впізнаваність ТМ	3,00
Витрати на перемикання	6,00
Вимоги до об'єму капіталу	3,00
Доступ до каналів розподілу	5,00
Лідерство за витратами	1,00
Доступ до необхідних ресурсів	2,00
Політика уряду	2,00
Патенти і ліцензії	3,00
<b>Загроза появи товарів-субститутів</b>	<b>2,00</b>
Відносна ціна субститутів	3,00
Витрати на перемикання	1,00
Нахил покупців до субститутів	1,00
Можливість задовольняти потреби та бажання покупців іншим способом	3,00

Ринкова влада постачальників дорівнює 3,50, найбільш ваговитими складовими є: велике значення замовлень для постачальників, невелика кількість ресурсів-субститутів, незначна диференціація сировини і високий вплив ціни ресурсу на вартість товару і його диференціювання.

Ринкова влада покупців дорівнює 4,80, найбільш ваговитими складовими є: відмінності товарів/впізнаваність торгівельної марки, інформованість покупця, концентрація покупців порівняно з

концентрацією фірм, вплив на якість товару, вигоди покупця, стимул-реакції осіб, що приймають рішення. Всі вони вказують на те, що необхідна більша диференціація продукції в очах споживача для успішного позиціонування на ринку.

Влада існуючих конкурентів дорівнює 2,63, найбільш вагомою складовою є: впізнаваність торгової марки. На ринку товарів тривалого використання це відіграє значну роль при споживчому виборі.

Загроза з боку нових конкурентів дорівнює 3,6, найбільш вагомою складовою є: економія, пов'язана з масштабом виробництва, впізнаність торгівельної марки, доступ до каналів розподілу і патенти і ліцензії. Всі ці складові є наслідком формування ринку, а компенсаційними заходами можуть бути лише у якості підтримки даного рівня конкуренції, що зробить ринок непривабливим для нових конкурентів.

Загроза з боку товарів-субститутів дорівнює 2,00 – відносно висока ціна субститутів забезпечує низьку владу даної сили на ринку товарів тривалого використання.

Загальний індекс ринкової сили складає 3,306. Тобто, рівень конкуренції середній (потрапляє в інтервал від 2,6 до 3,5).

Таблиця 2.10 – Результат конкурентного аналізу за 5 силами Портера

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку товарів-замінників	Низька	Компанія має однотипний асортимент товару, має аналоги, проте поява товарів субститутів є низькою.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середня	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.
Загроза з боку нових гравців	Висока	Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єрів входу і низького рівня початкових інвестицій.
Загроза втрати поточних клієнтів	Висока	Портфель клієнтів володіє високими ризиками (при догляді ключових клієнтів – значне падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.
Загроза нестабільності постачальників	Середня	Стабільність з боку постачальників знаходиться на середньому рівні

Отже, ринок посуду з харчового пластику тривалого використання зростає повільно, оскільки продукт є продуктом використовується певними сегментами ринку. Число конкуруючих фірм в галузі чимале. Поява нового крупного вітчизняного лідера найближчим часом не очікується (він відсутній зараз). Проте є окреслені лідери на даному ринку.

Товар є значущим для покупця. Спостерігається висока доля концентрації покупців в порівнянні з концентрацією фірм, це підсилює конкурентну боротьбу. Асортимент товарів-субститутів досить широкий, але їх ціна зазвичай вище, і вони не знаходяться в широкому доступі кінцевому споживачеві. Тому покупець не схильний до переходу на товари-субститути.

Загроза появи нових конкурентів дуже низька, оскільки існують високі бар'єри входу. Це, перш за все, економія, пов'язана з масштабом виробництва, впізнанність торгівельної марки, а також труднодоступність до каналів розподілу.

Роблячи висновок з таблиці, можна виділити напрям робіт:

1. Рекомендується дотримуватися стратегії удосконалення товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики.
2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.
3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем.
5. Потрібні спеціальні програми для оптових – клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.

Для порівняння конкурентів обрано наступні критерії: географія діяльності, канали розподілу, якість товару, асортимент товару, ціна, дизайн, впізнання ТМ.

Були обрані такі конкуренти: «Tescoma», «Fissman», «Luminarc» та «Ecovista». Всі вони представлені на ринку харчового пластику у м. Дніпро та в Україні.

Експерти оцінювали основні критерії за п'ятибальною шкалою, де 5 – найсильніша позиція підприємства за даним критерієм, 1 – найслабкіша. При цьому було враховано ступінь узгодженості думок експертів через коефіцієнт конкордації, який в даному аналізі становив 0,7. Означений показник говорить про достатньо високу ступінь узгодженості думок експертів. Отже, отримані дані є об'єктивними та можуть бути використані для подальших досліджень.

Таблиця 2.11 – Конкурентний аналіз (бальні оцінки)

Критерій	Вага	Оцінка закладу за критерієм (бали)				
		«Tescoma»	«Fissman»	«Luminarc»	«Polix»	«Ecovista»
Якість	0,3	5	4	5	3	3
Асортимент товару	0,2	4	5	5	1	3
Ціна	0,15	3	3	4	5	4
Дизайн та наявність додаткових аксесуарів	0,15	4	4	4	1	3
Розмір та об'єм	0,10	4	5	5	2	3
Впізнання ТМ	0,10	5	4	5	2	3

На основі виставлених оцінок та ваги критеріїв було розраховано зважені оцінки та рівень конкурентоздатності закладів (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Конкурентний аналіз (зважені оцінки)

Критерій	Зважена оцінка закладу за критерієм (бали)				
	«Tescoma»	«Fissman»	«Luminarc»	«Polix»	«Ecovista»
Якість	1,5	1,2	1,5	0,9	0,9
Асортимент товару	0,8	1	1	0,2	0,6
Ціна	0,45	0,45	0,6	0,75	0,6
Дизайн та наявність додаткових аксесуарів	0,6	0,6	0,6	0,15	0,45
Розмір та об'єм	0,4	0,5	0,5	0,2	0,3
Впізнаваність ТМ	0,5	0,4	0,5	0,2	0,3
$\Sigma$	4,25	4,15	4,7	2,4	3,15

Таким чином, найбільш вагомими з точки зору споживачів критеріями є: якість товару, асортимент товару, ціна, дизайн, розмір та об'єм, впізнаваність ТМ. За результатами експертної оцінки лідируючі позиції за якістю займають торгові марки: «Tescoma», «Luminarc». За асортиментом товару найбільш успішним є «Luminarc». «Fissman», за ним слідує «Tescoma», Найвищу зважену оцінку за ціною має «Polix». Задовільний дизайн має «Tescoma», «Luminarc» та «Fissman». За розміром та об'ємом найбільш успішними є «Luminarc» та «Fissman», а за впізнаваність ТМ лідирує «Luminarc» та «Fissman» (див. рис. 2.13).

Впізнаваність ТМ це ті торгові марки, про які споживач проінформований, він впізнає і вказує ці торгові марки без нагадування. Під дизайном та наявністю додаткових матеріалів розуміється товар «Ланч-бокс» з різними рисунками, різних кольорів, з наявністю столових приборів.



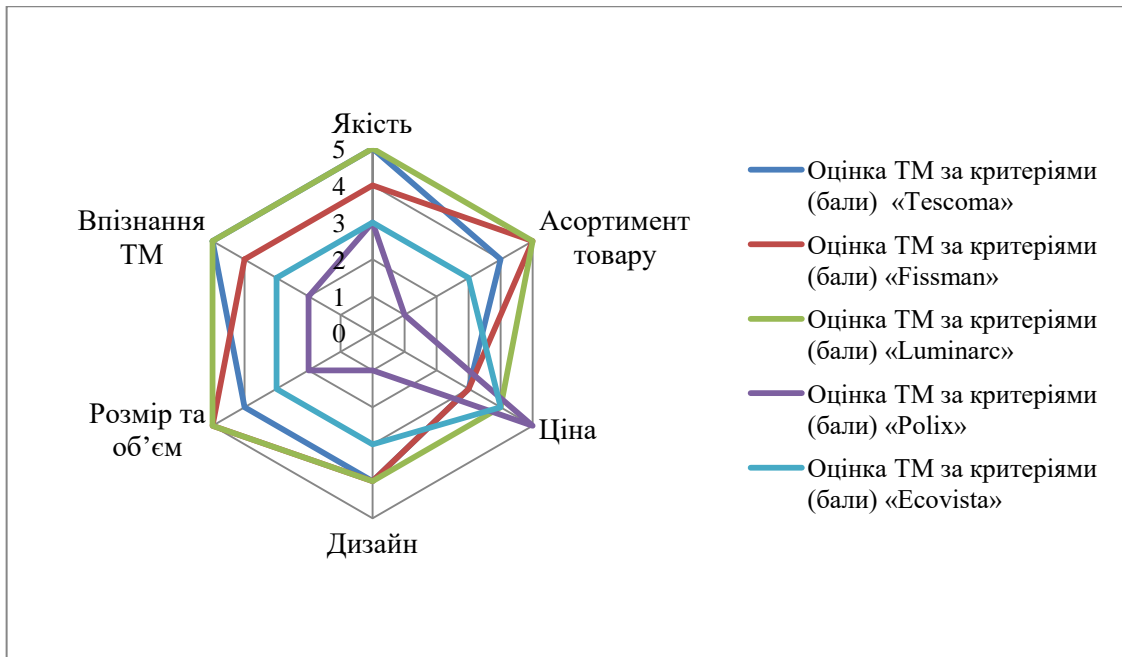


Рисунок 2.13 – Профіль конкурентів

За результатами проведених розрахунків найвищий рівень конкурентоздатності має «Luminarc», що має загальний показник 4,7. За ним слідують «Tescoma» з рівнем 4,25 та «Fissman», з рівнем 4,15. «Ecovista» має оцінку 3,15. «Polix» має низький рівень показника, що становить 2,4 та займає 5 місце в рейтингу (див. рис. 2.14).

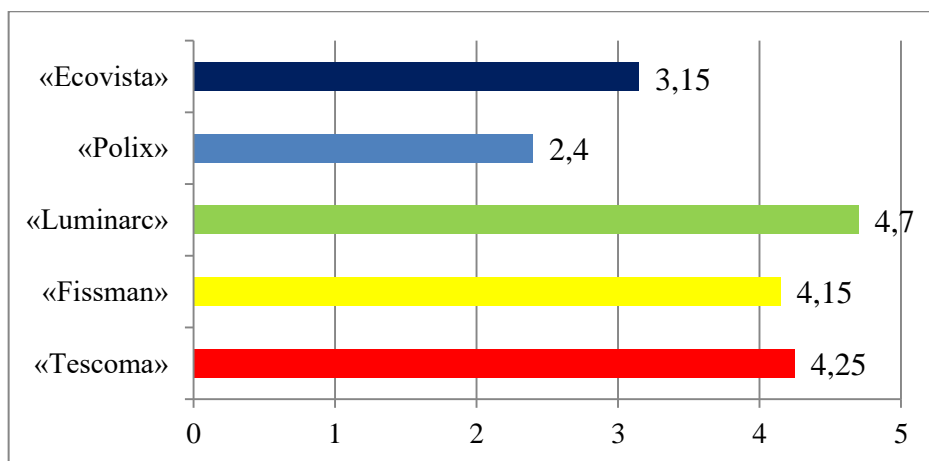


Рисунок 2.14 – Рейтинг ТМ за рівнем конкурентоспроможності

Отже, з конкурентного аналізу видно, що компанія «Polix» займає дуже низьку позицію серед інших конкурентів. Це обумовлено низькою диференціацією асортименту. Інші торгові марки випереджають тим, що вони доволі відомі на ринку. У компанії «Polix» також низька впізнаваність ТМ, проте ціна одиниці продукції є значно нижчою за інші.

Один з найбільш відомих традиційних загальних підходів до стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії, SNW-аналіз.

Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони компанії – як хороший ресурс – зберегти і, можливо, посилити додатково. А слабкі сторони компанії - як поганий внутрішній ресурс – усунути.

Тут SNW - аббревіатура трьох англійських слів, які означають:

S – Strength – сильна позиція (сильний ресурс),

N – Neutral – нейтральна позиція (нейтральний ресурс),

W – Weakness – слабка позиція (слабкий ресурс).

Таблиця 2.13 – SNW-аналіз

Фактор	Оцінка		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Кваліфікація персоналу	●		
Асортимент продукції, що випускається			●
Імідж організації			●
Цінова політика	●		
Товаропровідної система (дилери та дистриб'ютори)		●	
Якість товарів і / або послуг		●	
Залежність від постачальників	●		

Для SNW аналізу були взяті такі фактори, як: кваліфікація персоналу, асортимент продукції, що випускається, імідж організації,

цінова політика, товаропровідної системи, якість товару та залежність від постачальників. Завдяки цим вибраним факторам, можна оцінити наскільки сильні, нейтральні або слабкі позиції у компанії порівняно з конкурентами. З аналізу видно, що ТМ «Polix» має три сильні позиції-кваліфікований персонал, цінова політика та залежність від постачальника, тобто по цим параметрам підприємство в більш вигідному положенні порівняно з конкурентами. Але компанія має і слабкі сторони. Ці фактори були обрані, щоб зрозуміти, які фактори у конкурентів сильніше і в якому напрямку треба працювати.

За проведенням SNW-аналізу можна зробити висновок, що в цілому ТОВ «Polix» використовує свої сильні сторони для реалізації стратегії, але також були відзначені і слабкі сторони, на які необхідно приділити особливу увагу. Однією зі слабких сторін є асортимент продукції, що випускається, а також імідж компанії на ринку України. Справа в тому, що компанії має дуже багато конкурентів, які займають міцніші позиції на ринку.

Проведемо оцінку факторів зовнішнього середовища за допомогою EFAS аналізу. На основі аналізу зовнішнього дальнього середовища та конкурентного аналізу було виявлено можливості та загрози для компанії.

Кожному фактору приписується вагове значення. Вага повинна бути розподілена між сильними та слабкими сторонами навпіл, тобто у сумі вага усіх сильних сторін повинна дорівнювати 0,5 та сума ваг слабких сторін також – 0,5

0,05 – невеликий вплив;

0,1 – поміркований вплив;

0,15 – великий вплив;

0,2 – дуже великий вплив.

Вага визначається на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємств. Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що може бути забезпечено нормуванням.

Після цього кожному фактору було присвоєно оцінку за 5-бальною шкалою, де: 5-сильний прояв ознаки; 4- вище середнього прояв ознаки; 3-середній прояв ознаки; 2-нижче середнього прояв ознаки; 1-незначний прояв ознаки.

Для загроз були використані ті ж самі оцінки, проте зі знаком «мінус», оскільки вони мають негативний вплив на діяльність підприємства.

Експертами для аналізу підприємства «Polix» були: Валерія Леденко, яка займала посаду директора фірми «TopShop», що поставляє сировину, Володимир Травський – аналітик ринку з харчового пластику, Діденко Сергій – дизайнер посуду фірми «Pavlin Art», Кашин Дмитро – економіст у компанії «Polymerconsulting», які займаються маркетинговими дослідженнями Коефіцієнт конкордації склав 0,75. Результати EFAS аналізу наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – EFAS-аналіз

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
1. Зниження мита на ввезення сировини	0,15	5	0,75
2. Формування звички брати їжу з собою на роботу/подорож	0,1	4	0,4
3. Поява нових технологій виробництва товарів з пластику та еко-матеріалів (оксорозкладання)	0,1	4	0,4
4. Збільшення важливості дизайну	0,15	4	0,6
<i>Загрози</i>			
1. Посилення вимог до виробництва з пластику	0,15	-5	-0,75
2. Збільшення цін на енергоресурси	0,1	-4	-0,4
3. Збільшення конкуренції	0,2	-4	-0,8
4. Тенденції до купівлі екологічної продукції	0,05	-3	-0,15
Всього:	1	-	0,05
Висновок: Загальна зважена оцінка свідчить про переважання можливостей для підприємства у зовнішньому середовищі.			

Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства.

Отже в можливості компанії входять такі фактори: зниження мита на ввезення сировини, формування звички економити (брати їжу з собою на роботу/подорож), поява нових технологій виробництва товарів з пластику, збільшення важливості дизайну. В загрози увійшли посилення вимог до виробництва з пластику, збільшення цін на енергоресурси, збільшення конкуренції, тенденції до еко-продукції.

## **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ ТРИВАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ**

### **3.1 Обґрунтування маркетингової стратегії підприємства на ринку товарів тривалого використання**

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози).

У матриці SWOT, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози зведені шляхом вибору окремих факторів EFAS - аналізу і IFAS - аналізу, які мають найбільше значення для організації, і вони будуть розміщені в матриці. Внутрішні сильні сторони корпорації є відправною точкою для стратегічного планування, а слабкі сторони обмежують можливості реалізації стратегії. Такий же вплив можуть зробити чинники погрози з боку зовнішнього середовища, що легко приводять підприємство в несподівані кризові ситуації.

Для кожної зони матриці одержуємо варіанти стратегічних дій. Для поля «Сили і Можливості» слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для поля «Слабкості і Можливості», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати наявні слабкості. Для поля «Сили і Загрози» стратегія використовує сили компанії для нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Для поля «Слабкості і Загрози» – концентрація на вузькому сегменті ринку, або відхід з ринку. Результати SWOT аналізу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зведені результати SWOT аналізу

Сьогодні		Взаємний вплив									Σ	
		Можливості (О)				Загрози (Т)						
Сильні сторони (S)		Зниження мита на ввезення сировини	Формування звички економити	Поява нових технологій виробництва товарів з пластику	Збільшення важливості дизайну		Посилення вимог до виробництва з пластику	Збільшення цін на енергоресурси	Збільшення конкуренції	Тенденції до еко-продукції		
		0,75	0,40	0,40	0,60		-0,75	-0,40	-0,80	-0,15		
Низька ціна	0,60	1,35	1,00	0,50	0,00	2,85	0,00	0,20	-0,20	0,00	0,00	<b>2,85</b>
Висока кваліфікація персоналу	0,50	0,38	0,00	0,27	0,00	0,65	-0,05	0,10	0,00	0,00	0,05	<b>0,70</b>
Великий досвід	0,30	0,00	0,00	0,35	0,36	0,71	-0,41	-0,02	0,00	0,00	-0,43	<b>0,29</b>
Надійні партнери	0,25	0,00	0,33	0,00	0,43	0,75	0,00	0,00	-0,39	0,10	-0,29	<b>0,47</b>
		1,73	1,33	1,12	0,79	<b>4,96</b>	-0,46	0,28	-0,59	0,10	<b>-0,66</b>	<b>4,30</b>
Нормування за 100						<b>19,82</b>					<b>-33,00</b>	
Слабкі сторони (W)		Зниження мита на ввезення сировини	Формування звички економити	Поява нових технологій виробництва товарів з пластику	Збільшення важливості дизайну		Посилення вимог до виробництва з пластику	Збільшення цін на енергоресурси	Збільшення конкуренції	Тенденції до еко-продукції		
		0,75	0,40	0,40	0,60		-0,75	-0,40	-0,80	-0,15		
Обмежені канали збуту	-0,60	0,00	0,00	-0,20	0,00	-0,20	-0,27	0,00	-0,98	0,00	-1,25	<b>-1,45</b>
Вузький асортимент ланч-боксів	-0,15	0,00	0,00	0,10	0,41	0,51	0,00	-0,06	-0,76	-0,24	-1,06	<b>-0,55</b>
Відсутність заходів щодо просування продукції	-0,30	0,00	0,00	0,00	0,24	0,24	0,00	-0,42	-0,77	-0,09	-1,28	<b>-1,04</b>
Застаріле виробниче обладнання	-0,30	0,00	0,00	0,10	0,21	0,31	-0,95	0,00	-0,77	-0,05	-1,8	<b>-1,45</b>
		0,00	0,00	0,00	0,86	<b>0,86</b>	-1,22	-0,48	-3,28	-0,38	<b>-5,35</b>	<b>-4,49</b>
Нормування за 100						<b>42,75</b>					<b>-21,38</b>	

Отже, на основні отриманих результатів було побудовано вектор стратегічного розвитку підприємства на ринку м. Дніпра з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища на його діяльність (рисунок 3.1).

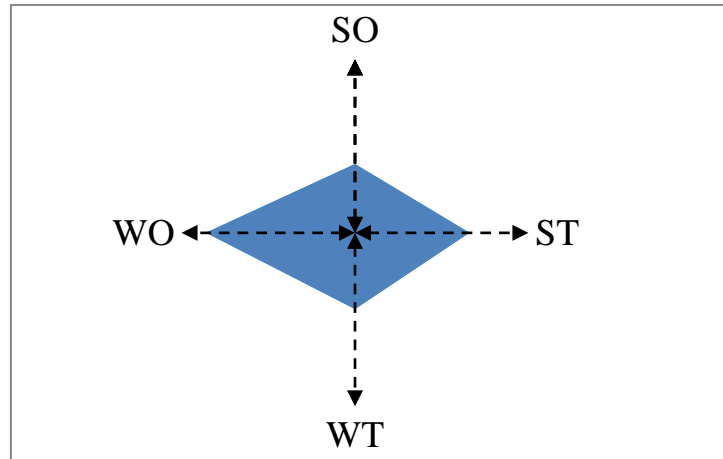


Рисунок 3.1 – Вектор стратегічного розвитку підприємства за результатами SWOT - аналізу

Видно, що підприємство повинно орієнтуватися на WO щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні, в організації слабкості. Також треба звернути увагу на ST, стратегія повинна припускати використання сили компанії для нейтралізації загроз зовнішнього середовища, і використовувати сильні сторони для мінімізації впливу загроз на діяльність підприємства.

Кореляційний SWOT дозволив виявити та сформувані перспективні заходи на майбутнє з урахування взаємного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Орієнтовані заходи або прогнозовані дії підприємства наведено в таблиці 3.2.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві.



Таблиця 3.2 – Результати SWOT аналізу

SO/ST	<p>S1O1 – можливість зробити більш якісну продукцію за рахунок економії грошей на зниженні мита на ввезення сировини.</p> <p>S1O2 – збільшення попиту на товар за рахунок низької ціни.</p> <p>S1O3 – розробка різних нових форм, додаткових аксесуарів.</p> <p>S1T2 – збільшення ціни за рахунок збільшення собівартості, постачання продукції напряму торговим мережам задля економії витрат.</p> <p>S1T3 – розширення та поглиблення асортименту, ведення нових позицій.</p> <p>S2O1 – використання високоякісної вітчизняної сировини.</p> <p>S2O3 – підвищення якості продукції та вдосконалення обслуговування, позиціонування продукції, як виробленої з високоякісних еко матеріалів.</p> <p>S2T1 – підвищення якості продукції шляхом дотримання європейських стандартів та вимог.</p> <p>S2T2 – оптимізація витрат на енергоресурси, модернізація виробництва.</p> <p>S3O3,4 S3T1,2 – просування за рахунок низької ціни на товар. Посилення акценту на дизайні. Введення нових форм, з додатковими аксесуарами, розширення функціональних можливостей ланч-боксу, наприклад клапан на кришці з можливістю розігріву страв у мікрохвильовій печі.</p> <p>S4O2,4, S4T3,4 – постійний моніторинг вподобань кінцевих покупців, стимулювання покупців, а також покращення якості товару відповідно до вимог кінцевих покупців, застосування стратегії протягування. Просування продукції у соціальних мережах та у місцях продажу (POS матеріалів).</p>
WO/WT	<p>W1O3, W1T1,3 – систематичний моніторинг та аналіз ринкового середовища, конкурентів, сучасних тенденцій.</p> <p>W2O3,4, W2T2,3,4 – гармонізація асортименту відповідно до вподобань споживачів для підвищення його конкурентоздатності, зміна асортименту, введення нових позицій ланч-боксів. Просування продукції у соціальних мережах та у місцях продажу (POS матеріалів).</p> <p>W3O4 – розробка нових дизайнів. Введення нових форм, з додатковими аксесуарами, розширення функціональних можливостей ланч-боксу, наприклад клапан на кришці з можливістю розігріву страв у мікрохвильовій печі.</p> <p>W3T2,3,4 – розробка програми просування для підвищення впізнаваності бренду (ребрендинг, програма просування, рекламні заходи).</p> <p>W4O3,4 – Удосконалення застарілого обладнання задля виробництва нових різновидів ланч-боксу. Введення нових форм, з додатковими аксесуарами.</p> <p>W4T1,3,4 – здійснення заходів щодо удосконалення дизайну товару. Робити щось нове, чого немає у конкурентів. Наприклад, ланч-бокси для дітей з унікальним дизайном. Просування продукції у соціальних мережах та у місцях продажу (POS матеріалів).</p>

*Маркетингова ціль.* Збільшення обсягів продажу за рахунок сегменту ринку «Сегмент С», тобто це жінки у віці 30-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для інших членів сім'ї (чоловік, дитина) ..

Реалізація даної цілі потребує розуміння потреб, що передбачає регулярний і ефективний процес відстеження таких потреб – в першу чергу, це стосується покупців, які є першочерговими для нашої стратегічної

перспективи. Отже, створимо карту цілей для підприємства (таблиця 3.3).  
Дерево цілей наведено на рисунку 3.2.

Таблиця 3.3 – Карта цілей для ТОВ «Роліх» (ланч-бокси)

Прагнення	Показник	Нинішнє	Цілі	Бажане
Розширення ринку, збільшення кількості покупців	Обсяг продажів	14784,12 тис. грн.	Збільшити на 10-20%	17740 тис. грн.
	Рентабельність продажів, %	20 %	Збільшити % або залишити на рівні	20 -22 %
Переваги перед конкурентами	Глибина асортименту	Асортимент достатньо неглибокий, у порівнянні з конкурентами	Забезпечити глибину асортименту 3,4	Введення розробок для існуючого асортименту, яка перевищує якість конкурентів
	Рівень упізнання ТМ	20%	Збільшити на 10%	30%



Рисунок 3.2 – Дерево цілей

У процесі стратегічного маркетингу необхідно з'ясувати невідповідності або розриви між поточним і бажаними маркетинговим станом підприємства, виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку, та оцінити напрямки необхідного коригування/зміни відповідно до визначеної місії підприємства, його ключових компетенцій і стратегічних цілей розвитку.

Тому, ТОВ «Polix» доцільно коригувати стратегію глибокого проникнення на ринок. Особливо це стосується ланч-боксів, оскільки саме в цій сфері спостерігається низька частка ТОВ «Polix» на ринку посуду з пластику тривалого використання (ланч-бокси) та наявність сильних конкурентів, котрі розподілили ринок між собою та впевнено його контролюють.

Коригування стратегії можливо за рахунок диференціації асортименту. Наразі спостерігається збільшення кількості ланч-боксів. Тож ТОВ «Polix», маючи певні переваги на ринку зможе мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища та посилити вплив позитивних.

Диференціація асортименту може бути спрямована на виготовлення ланч-боксів з додатковими аксесуарами та без розмежування.

Концепція розвитку ТОВ «Polix» полягає у виборі стратегії розвитку. Реалізація цієї концепції можлива за рахунок висококваліфікованих кадрів, підвищення рівня технологій виготовлення продукції, впровадження нових товарних позицій, проведення інформаційних заходів.

Проведений маркетинговий аналіз дозволяє зробити висновки, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку товарів тривалого використання.

Однак є перелік конкурентів із стабільною діяльністю, які можуть завдяки поміркованому стратегічному плануванню маркетингової, збутової та виробничої діяльності підприємства підвисити попиту на їх послуги, що негативно вплине на прагнення «Кривбасвибухпрому» по розширенню ринку своїх послуг.

ТОВ «Polix», для забезпечення конкурентоспроможності виробництва, повинен приділити увагу стратегії розвитку. Отже, основними напрямками формування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Polix» повинні бути: вдосконалення існуючих товарних позицій, підвищення впізнаваності ТМ.

Використовуючи матрицю «Мак Кінсі», оцінені привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Для цього проводиться оцінка привабливості ринку та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства були обрані такі критерії: обсяг продажів сегмента високий, темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку, кількість гравців в сегменті незначно, інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні, існують можливості для розширення асортименту в сегменті, низький рівень культури використання продукту (значить є можливість зростання), сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту), на ринку існують незадоволені і приховані потреби, прогнозується довгострокове зростання сегмента, ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4 – Оцінка привабливості ринку

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10			Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2	Підсумкова оцінка Сегмент 3
		№1	№2	№3			
	100%	7	8	10	6,78	6,08	8,04
Обсяг продажів сегмента високий	10%	7	8	10	0,7	0,8	1
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	8	4	5	6	0,32	0,4	0,48
Кількість гравців в сегменті незначна	20	3	2	6	0,6	0,4	1,2
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	2	8	4	7	0,16	0,08	0,14

Продовження таблиці 3.4

Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	12%	10	9	10	1,2	1,08	1,2
Низький рівень культури використання продукту (значить є можливість зростання)	10%	4	4	6	0,4	0,4	0,6
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	15%	8	8	8	1,2	1,2	1,2
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	2%	5	2	6	0,1	0,04	0,12
Прогнозується довгострокове зростання сегмента	8%	10	8	10	0,8	0,65	0,8
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	13%	10	8	10	1,3	1,04	1,3

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства були обрані такі критерії: товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель), товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром, сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії), компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація), компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін, собівартість продукції, повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії(таблиця 3.5)

Оцінка відбувалася за 10-ти бальною шкалою, де 10 – найбільша вираженість чинника, а 1 – найменша.

Таблиця 3.5 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10			Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2	Підсумкова оцінка Сегмент 3
		№1	№2	№3			
	100%				7,08	5,08	7,57
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	17%	8	3	6	1,36	0,51	1,02
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	18%	9	9	10	1,62	1,62	1,80
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	5%	5	10	9	0,25	0,5	0,45
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	20%	7	4	8	1,4	0,8	1,60
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	15%	9	7	9	1,35	1,05	1,35
Собівартість продукції	15%	2	2	5	0,3	0,3	0,75
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	10%	8	3	6	0,8	0,3	0,60

Отримані результати свідчать про те, що привабливість галузі (зважений бал 7,57) та конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Polix» (виважений бал 8,04) є високими.

Отже, на основі отриманих даних можемо побудувати матрицю Мак Кінсі, де будуть визначені основні стратегії для сегментів (рисунок 3.3).

Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)		Сегмент С	
	Середня (4-7 балів)		Сегмент А, В	
	Низька (0-3 бал)			
		Низькая (0-3 балів)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 баллов)
		Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті		

Рисунок 3.3 – Матриця МакКінсі

З матриці МакКінсі (рисунок 3.3) можна побачити, що сегмент А та В потрапили в клітинку №5 – середня привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. В цьому сегменті використовується стратегія вибіркового розвитку.

Вхід в сегмент можливий в разі, якщо ринок має високий потенціал в майбутньому або компанія прогнозує посилення конкурентних переваг. Детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг.

Чітко визначити джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку), вибудувувати чітку стратегію проти них. Рекомендуються помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку. Вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачею.

Сегмент С потрапив в клітинку №2. Для цієї позиції характерна висока привабливість ринку і середній конкурентний статус. Бізнес в даній позиції не є лідируючим, але водночас це і не відстає бізнес. Отже, стратегічне завдання по такому бізнесу має полягати в тому, щоб, по-перше, чітко виявити його сильні і слабкі сторони, а по-друге, здійснити цільове

інвестування для отримання максимального прибутку за рахунок сильних сторін, а також для посилення слабких сторін бізнесу.

Отже, стратегія, яку використовуватиме ТОВ «Polix» є стратегія розвитку для Сегменту №3:

- продовження розвитку для отримання максимального прибутку;
- підтримання конкурентних переваг;
- різні форми інновації;
- просування продукції у місцях продажу;
- удосконалення застарілого обладнання;
- розширення асортименту.

### **3.2 Планування маркетингових заходів підприємства на цільовому ринку**

Для реалізації стратегії розвитку була розроблена наступна програма маркетингу, яка включає заходи 4P. Найбільш основними є товарна і комунікаційна політика.

Товарна політика має за ціль збільшення частки ринку. Для реалізації цієї цілі пропоновані такі заходи: зміна форми «Ланч-боксу», введення нових позицій або модифікація даного «Ланч-боксу», диференціація дизайну, нові форми та аксесуари.

Комунікаційна політика має за ціль сформулювати у кінцевого користувача наміри купити які пропонує компанія товар. Для реалізації цієї цілі пропоновані такі заходи: позиціонування продукції підприємства як високоякісної та екологічно чистої, використання стратегії протягування, розміщення POS матеріалів.(таблиця 3.6).

Головною метою маркетингової стратегії управління ТОВ «Polix» є забезпечення стійкого положення на ринку за рахунок максимального охоплення сегменту та отримання максимального прибутку, методом залучення нових клієнтів та створенням довгострокових відносин.



Таблиця 3.6 – Програма маркетингу

Елемент маркетингу	Ціль	Заходи	Термін проведення	Очікувані результати
Товар	Збільшення частки ринку	1. Зміна форми «Ланч-боксу». 2. Введення нових позицій або модифікація даного «Ланч-боксу». 3. Диференціація дизайну, нові форми та аксесуари.	2020 р. 2020 р. 2020 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернізація вже існуючого товару.</li> <li>• Утримання існуючих клієнтів.</li> </ul>
Ціноутворення	Збільшення прибутку	1. Спеціальні знижки «першої покупки». 2. Надання кредитів/оплата частиною посередникам.	2021 р. 2022 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення обсягу продажів</li> </ul>
Просування	Формування у кінцевого користувача наміри купити які пропонує компанія товар	1. Позиціонування продукції підприємства як високоякісної та екологічно чистої. 2. Використання стратегії протягування. 3. Розміщення POS матеріалів.	2021 р. 2021 р. 2020 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення впізнаваності ТМ.</li> <li>• Залучення нових клієнтів.</li> <li>• Підвищення іміджу компанії.</li> </ul>
Канали розподілу	Своєчасне забезпечення товаром клієнтів	1. Впровадження транспортної доставки товару клієнтам. 2. Надання консультантів в місцях продажу товару.	2022 р. 2021 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення чіткого і своєчасного механізму доставки товару.</li> </ul>

Ринок, на якому просуває свої товари підприємство є зростаючим, а тому і перспективним для нього.

Діяльність компанії зосереджена на довгострокових постійних відносинах зі споживачем, тому основний акцент потрібно робити саме на тому, щоб утримати вже існуючого клієнта компанії якомога на більший період, та привернути увагу нових споживачів і зробити їх постійними клієнтами.

Було проведено опитування і за з результатів видно, що 35% респондентів зазначили, що при виборі товару «Ланч-бокс» звертають увагу на розмір та форму. Ще 32% опитуваних вказали, що для них є важливим при виборі товару «Ланч-бокс» це – ціна. 21% опитуваних дали відповідь, що важливим критерієм є дизайн. І 12% зазначили, що якість є головним при виборі «Ланч-боксу» (рис. 3.4).

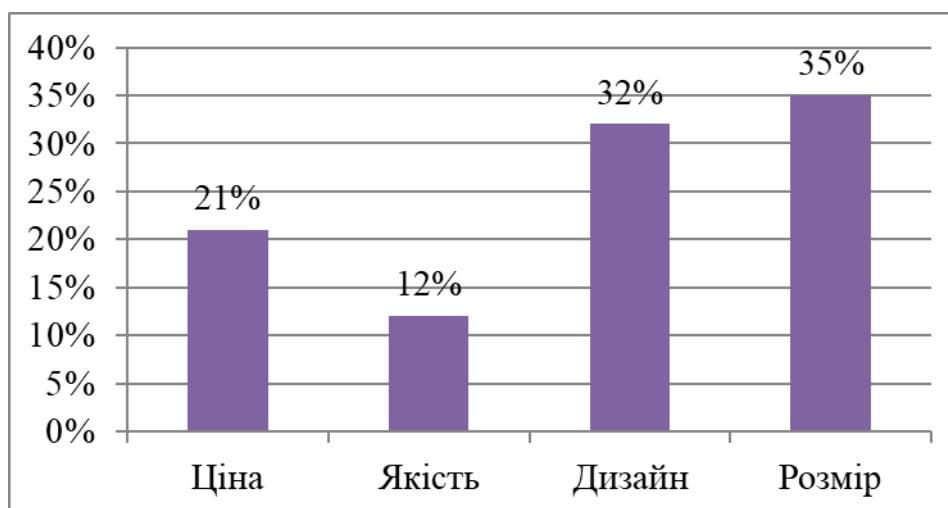


Рисунок 3.4 – Основні критерії вибору ланч-боксів, % респондентів

Також було встановлено основні можливі причини відмови від купівлі запропонованого ланч-боксу. Так, 26% респондентів відповіли, що їх не задовольняє розмір «Ланч-боксу», 22% відповіли, що їх не влаштовує дизайн, 17% – вже мають, 15% – не потрібен, 13% – не задовольняє ціна і 7% – не задовольняє якість (рис. 3.5).

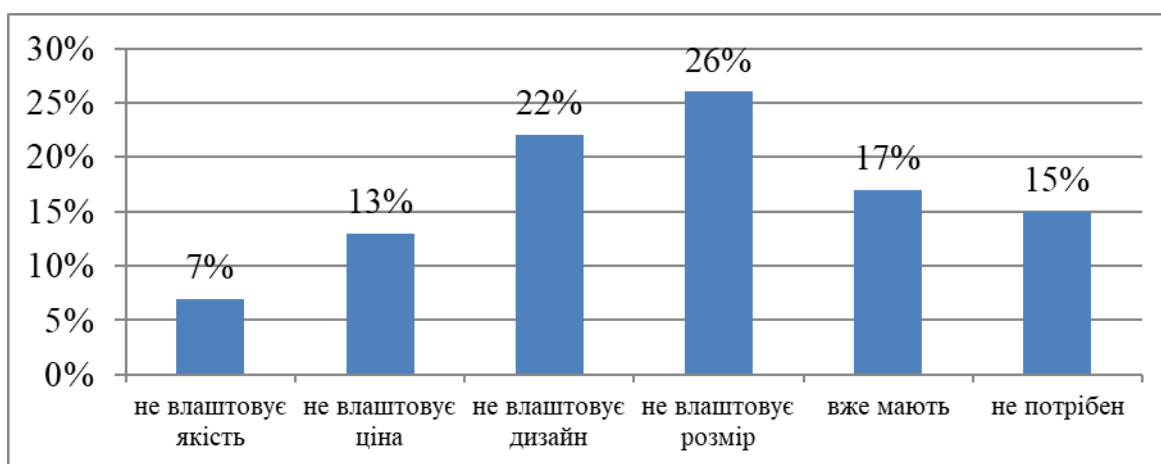


Рисунок 3.5 – Можливі причини відмови від купівлі ланч-боксу, % респондентів

Опитування показало, що 25% опитуваних хотіли би бачити товар «Ланч-бокс» в нових кольорах, ще 29% хотіли би щоб з товаром «Ланч-бокс» були додаткові аксесуари, так як столові прилади. 20% опитуваних хотіли би, щоб товар «Ланч-бокс» можна було розігрівати в мікрохвильовій пічці. А 26% хотіли би, щоб «Ланч-бокси» були з зображенням рівних героїв мультфільмів.(рис. 3.6)

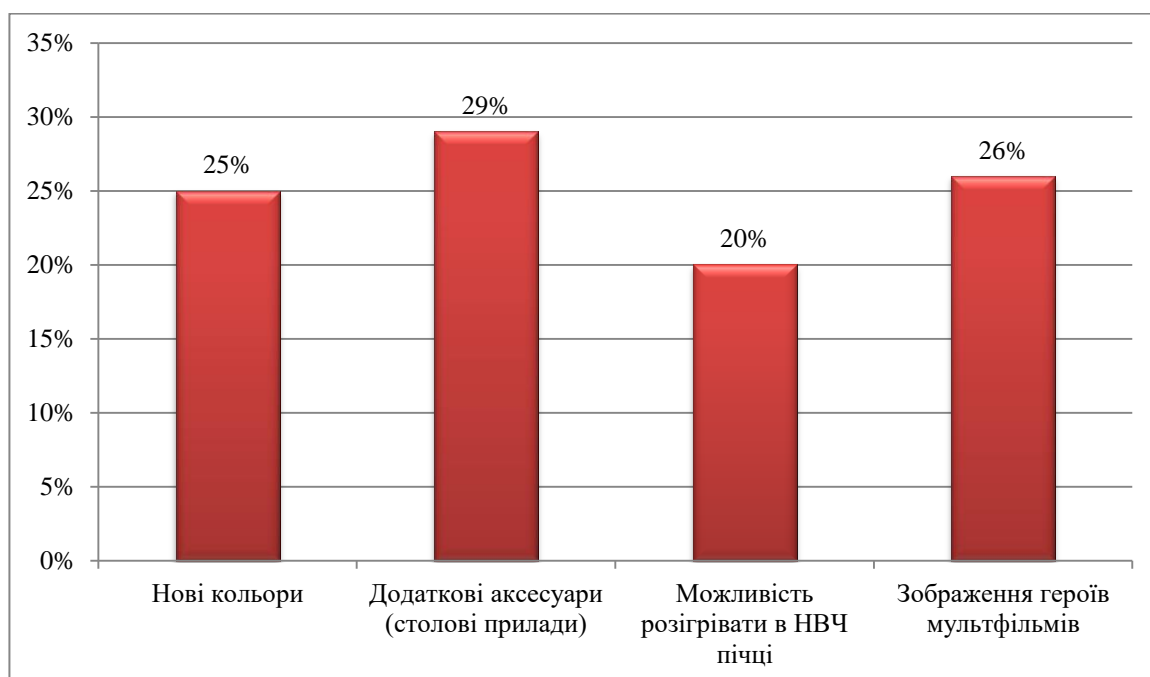


Рисунок 3.6 – Зміни товару «Ланч-бокс», % респондентів

На даний час компанія «Polix» випускає «Ланч-бокс» зразку, який наведений на рисунку 3.7



Рисунок 3.7 – стандартний «Ланч-бокс» ТОВ «Polix»

Для того щоб реалізувати стратегію розвитку за рахунок розвитку товару, треба сконцентрувати увагу на зміні форми «Ланч-боксу» (рис. 3.8), тому що для дитини це дуже великий «Ланч-бокс» і його незручно класти до портфелю із-за розміру. Також треба зробити зміну кольорів «Ланч-боксу» (рис. 3.9), зробити для дітей «Ланч-бокс» з зображенням героїв мультфільмів чи інших зображень (рис. 3.10), додати допоміжні аксесуари, такі як, столові прилади (рис. 3.11), та додавання до кришки клапану, який дає змогу розігрівати у мікрохвильовій пічці (рис. 3.12).



Рисунок 3.8 – Зміна форми та розміру «Ланч-боксу»



Рисунок 3.9 – Зміна кольорів «Ланч-боксу»



Рисунок 3.10 – Додавання героїв з мультфільмів на «Ланч-бокс»



Рисунок 3.11 – «Ланч-бокс» з додатковими аксесуарами (столові прилади)



Рисунок 3.12 – Додавання клапану до кришки «Ланч-боксу»

Також щоб реалізувати стратегію розвитку треба звернути увагу на просування, а точніше на POS матеріали. Для даного товару краще використовувати в місцях продажу, а це в магазинах – воблер (рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Воблер

Також можна зробити плакати чи підвісний банер (рис. 3.14) та шелфтокери (рис. 3.15) в місцях продажу товару «Ланч-бокс».



Рисунок 3.14 – Шелфтокер



Рисунок 3.15 – Підвісний банер

Як ще один POS- матеріал можна обрати диспенсер для листівок (рис. 3.16)

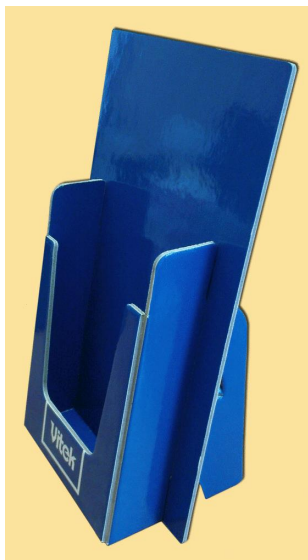


Рисунок 3.16 – Диспенсер для листівок

Ціни на данні POS- матеріал такі: воблер коштує 10 грн/шт., підвісний банер коштує 250 грн., диспансер для листівок коштує 100 грн., шелфтокер коштує 50грн.

Отже, план дії стосовно реалізації плану маркетингу це ведення нових позицій та модифікації «Ланч-боксу». На даний момент компанія має «Ланч-бокс» з перегородкою. Потім перший етап введення «Ланч-боксів» нового об'єму – 200мл., без перегородки, потім введення нових кольорів: синій, рожевий, зелений та можливість нанесення на нього зображення. Третій варіант додавання аксесуарів (столових приладь) до «Ланч-боксу». Четвертий варіант додавання клапану на кришку «Ланч-боксу», щоб можна було розігрівати у мікрохвильовій пічці.

### **3.3 Оцінка економічних результатів від реалізації маркетингової стратегії**

Згідно з попередніми прогнозами та дослідженнями необхідно оцінити ефективність запуску такого проекту, як модифікація існуючого товару на основі зіставлення витрат і результатів.

За результатами опитування було встановлено, що 12% з цільового сегменту «С» готові придбати, якщо буде клапан для розігрівання в НВЧ пічці, 13% готові придбати, якщо будуть додаткові аксесуари (столові прилади), 14% готов придбати, якщо зміниться форма, 12% готові придбати, якщо зміниться дизайн (додаткові кольори) і 52% зовсім не готові (рис. 3.17).

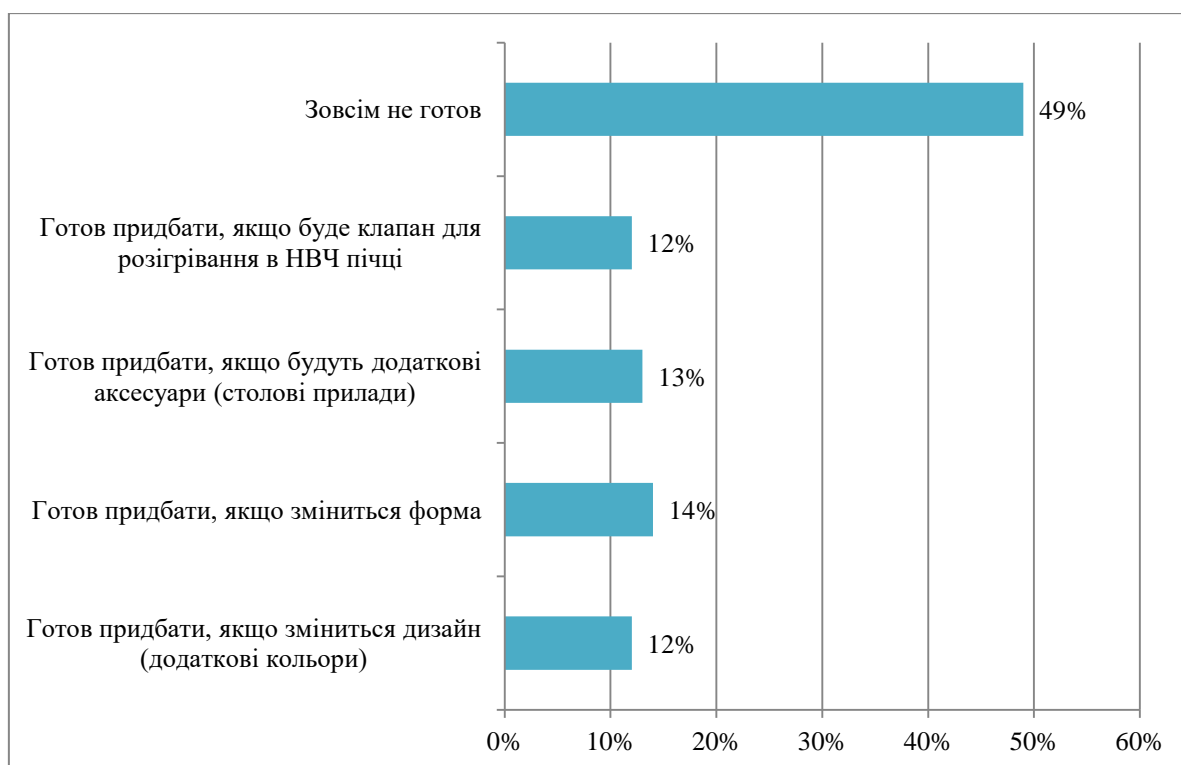


Рисунок 3.17 – Різновиди «Ланч-боксу»

Також опитування показало, що 41% опитуваних купили «Ланч-бокс» саме ТМ «Polix». 59% готові купити «Ланч-бокс» іншої ТМ (рис. 3.18).



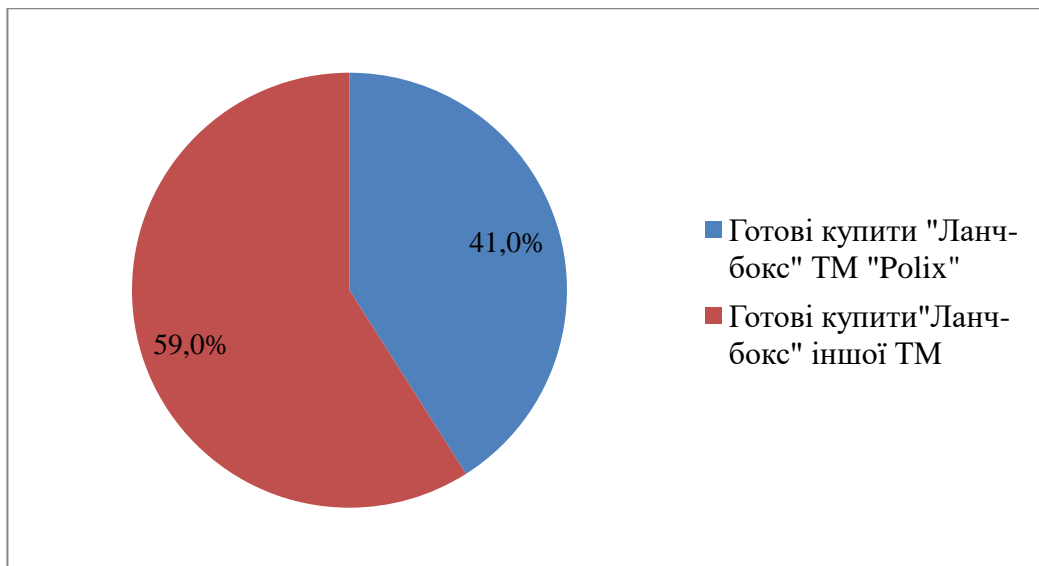


Рисунок 3.18 –Готовність купити ТМ

Отже, розрахуємо потенційну кількість клієнтів, що буде купувати товар «Ланч-бокс» по кожному різновиду. Спочатку розрахуємо для тих, готов придбати, якщо зміниться дизайн (додаткові кольори). Їх кількість складає 12%.

$$K1 = 0,12 * 42352 * 0,41 = 2084 \text{ осіб}$$

Тепер для тих, готов придбати, якщо зміниться форма. Їх кількість складає 13%.

$$K2 = 0,14 * 42352 * 0,41 = 2431 \text{ осіб}$$

Тепер для тих, готов придбати, якщо будуть додаткові аксесуари (столові прилади). Їх кількість складає 13%

$$K3 = 0,13 * 42352 * 0,41 = 2257 \text{ осіб}$$

Тепер для тих, готов придбати, якщо буде клапан для розігрівання в НВЧ пічці. Їх кількість складає 12%.

$$K4 = 0,12 * 42352 * 0,41 = 2084 \text{ осіб}$$

Було проведено розрахунок економічних показників, після прийняття стратегії розвитку ринку.

Ефект зміни асортименту розраховується на основі додаткової виручки та додаткового чистого прибутку від продажу. Визначення додаткової виручки проводилось за формулою:

$$Вдод = К * Част * Ц, \quad (3.1)$$

де Вдод – додаткова виручка від покупки «Ланч-боксу»;

К – кількість потенційних клієнтів;

Част – частота здійснення покупки за рік;

Ц – ціна «Ланч-боксу» (середня).

Наведемо вихідні дані для розрахунку:

К – кількість потенційних клієнтів:

- К1 становить 2084 осіб
- К2 становить 2431 осіб
- К3 становить 2257 осіб
- К4 становить 2084 осіб

Част – частота покупки «Ланч-боксу» складає 1 разів на рік.

Середня ціна на за товар «Ланч-бокс»-150 грн. Тоді маємо:

$$Вдод1 = 2084 * 1 * 150 = 312600 \text{ грн./рік}$$

$$Вдод2 = 2431 * 1 * 170 = 413270 \text{ грн./рік}$$

$$Вдод3 = 2257 * 1 * 180 = 406260 \text{ грн./рік}$$

$$Вдод4 = 2084 * 1 * 160 = 333440 \text{ грн./рік}$$

$$Вдод = 312600 + 413270 + 406260 + 333440 = 1465570 \text{ грн} = 1465,57 \text{ ис.грн}$$

Додаткові витрати розраховуємо як суму витрат на комплектувальні вироби, сировину, матеріали та заробітну платню, із урахуванням витрат на комунікації:

$$ВТдод = ВТсзаг + ВТзн + ВТм, \quad (3.2)$$

де ВТ<sub>дод</sub> – витрати на вихід нового асортименту грн.;

ВТ<sub>с</sub> – витрати на сировину та матеріали, грн.;

ВТ<sub>зп</sub> – витрати на заробітну платню, грн.;

ВТ<sub>м</sub> – витрати на маркетингові комунікації, грн.

Розрахуємо витрати на виготовлення чотирьох запланованих варіантів ланч-боксу (таблиця 3.7, 3.8, 3.9, 3.10)

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на сировину та матеріали для першого типу ланч-боксу

ВТ <sub>с1</sub> Об'єм 200мл, новий колір, нанесення малюнку	
Сировина	35 грн
Колір	10 грн
Нанесення малюнку	20грн
Сума	65 грн

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на сировину та матеріали для другого типу ланч-боксу

ВТ <sub>с2</sub> Об'єм 200мл, аксесуари, колір	
Сировина	35 грн
Колір	10 грн
Аксесуари	50 грн
Сума	95 грн

Таблиця 3.9 – Розрахунок витрат на сировину та матеріали для третього типу ланч-боксу

ВТ <sub>с3</sub> Об'єм 200мл, колір, клапан	
Сировина	35грн.
Колір	10 грн.
Клапан	60 грн.
Сума	105 грн

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на сировину та матеріали для четвертого типа ланч-боксу

ВТс4 Об'єм 200мл, колір, зміна форми	
Сировина	35 грн.
Колір	10 грн.
Зміна форми	30 грн.
Сума	75 грн.

ВТзп – витрати на заробітну плату складають 10% від виручки підприємства, грн.

Витрати на маркетинг для просування асортиментної групи «ланч-бокси» становить  $ВТм = 241,3$  тис. грн. Слід зазначити, що маркетинговий бюджет визначається керівництвом підприємства.

Розрахуємо загальні витрати на планований обсяг виробництва продукції. Отже, отримаємо наступні результати

$$ВТзагс1 = 65 * 2084 = 135460 \text{ грн}$$

$$ВТзагс2 = 95 * 2431 = 230945 \text{ грн}$$

$$ВТзагс3 = 105 * 2257 = 236985 \text{ грн}$$

$$ВТс4 = 75 * 2084 = 156300 \text{ грн}$$

$$ВТсзаг = 135460 + 230945 + 236985 + 156300 = 759,69 \text{ тис. грн}$$

$$\begin{aligned} ВТдод &= ВТсзаг + ВТзп + ВТм = 759,69 + 1465,57 * 0,1 + 241,3 \\ &= 1147,55 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Додатковий чистий прибуток від впровадження нового асортименту знаходиться за формулою:

$$ЧПдод = Вдод - ВТдод, \quad (3.3)$$

$$\text{ЧП}_{\text{дод}} = 1465,57 - 1147,55 = 318,02 \text{ тис грн.}$$

Отже, впровадження нового асортименту дозволить підприємству отримати додатково чистий прибуток у розмірі 318 020 грн.

Економічна доцільність нової програми визначена як рентабельність реалізації, пов'язаних із запровадженням програми:

$$Pp = \frac{\text{ЧП}_{\text{дод}}}{\text{В}_{\text{дод}}} * 100\%, \quad (3.4)$$

де  $Pp$  – рентабельність реалізації, %.

$$Pp = 318,02 / 1465,57 * 100 = 21,7\%$$

Таким чином, рентабельність реалізації складає 21,7%.

Визначимо дохід підприємства після введення до асортименту нової продукції:

$$\text{Впісл. зміни} = \text{Вдо змін.} + \text{Вдод.}, \quad (3.5)$$

де  $\text{Вдо змін.}$  – це дохід підприємства за 2019 р.;

$\text{Вдод.}$  – додатковий дохід підприємства за рахунок введення нових позицій до асортименту.

$$\text{Впісл. зміни} = 14784 + 1465,57 = 16249 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, модифікація товару «Ланч-бокс» демонструє, що обсяг продажів значно збільшиться з 14784 грн. до 16249 грн. (рис. 3.18).

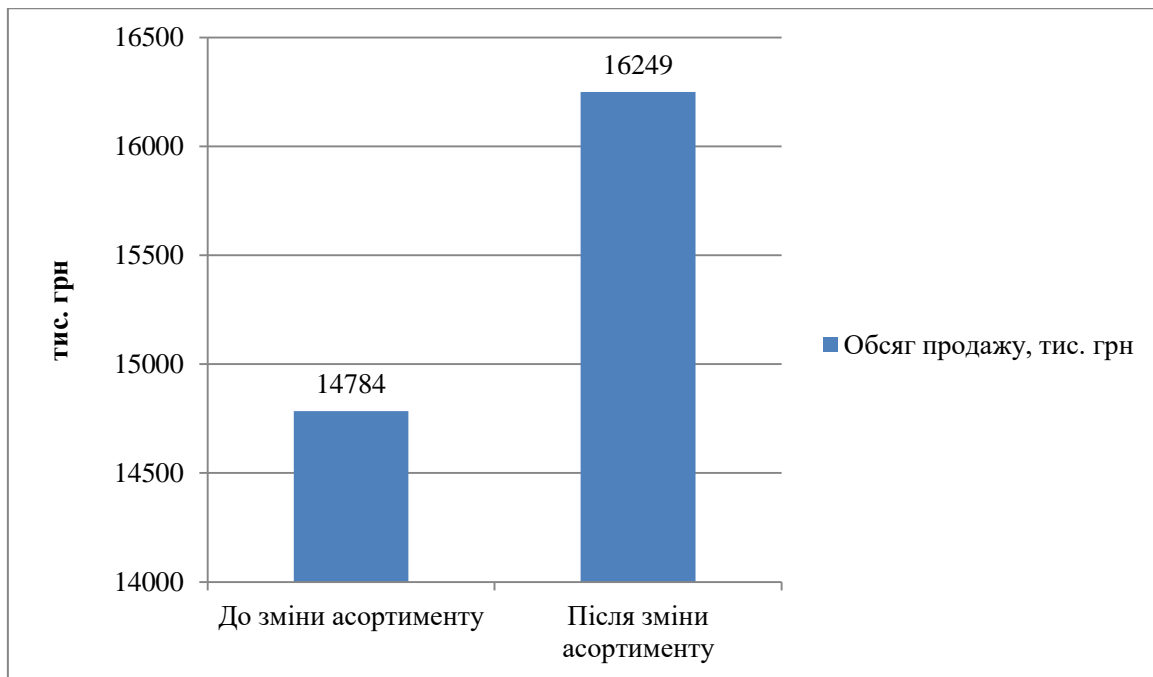


Рисунок 3.18 – Обсяг продажів після зміни асортименту ланч-боксів

Порівняймо фактичні результати діяльності та очікувані показники із введенням нового товару – таблиця 3.11.

Таблиця 3.11 – Фактичні та очікувані результати діяльності ТОВ«Polix»

Дохід за 2019р, тис.грн	Прибуток за 2019р, тис.грн	Рентаб. реалізації,%
14784	2956,8	20%
Додатковий дохід за 2020р від клієнтів, тис.грн	Додатковий прибуток за 2020р, тис.грн	Рентаб. реалізації,%
+1465,57	+318,02	21,7%
<i>Очікуваний дохід за 2020, тис.грн</i>	<i>Очікуваний прибуток за 2020, тис.грн</i>	<i>Очікувана рентабельність реалізації за 2020</i>
16249,57	3274,02	20,15%

Отже, ТОВ «Polix» зможе покращити свої фінансово-економічні показники після зміни асортименту. Темпи зміни основних показників наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Порівняльний аналіз основних показників ТОВ «Polix»

№	Показники	Рік		Відхилення 2020/2019	
		2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, %
1.	Дохід, тис. грн.	14784	16249,57	1465,57	109,91
2.	Прибуток, тис. грн	2956,8	3274,02	318,02	110,73
3.	Рентабельність, %	20	20,15	0,15	100,75

На рисунку 3.19 наведено основні результати підприємства «Polix» після оновлення асортименту.

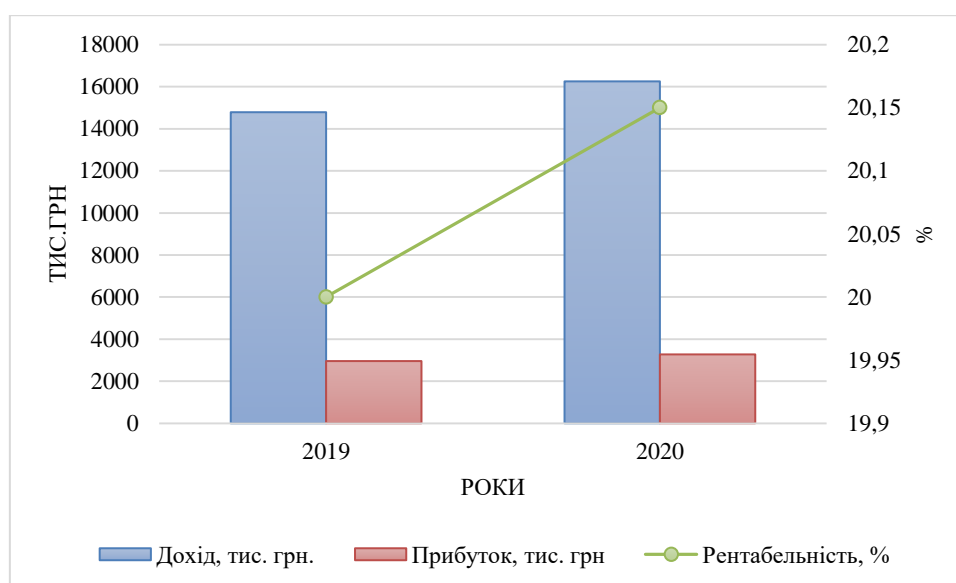


Рисунок 3.19 – Основні результати ТОВ «Polix»

Отже, розрахунки довели економічну ефективність маркетингової програми «Polix» щодо реалізації стратегії розвитку. Це показує правильність вибраної стратегії та маркетингових інструментів для її реалізації. Підприємство досягне поставлених цілей відповідно до стратегічної карти, а саме збільшить обсяги продажу на 10%, підвищення рентабельності до 20,15% та забезпечити глибину асортименту – 4.

## ВИСНОВКИ

Для даного дослідження було обрано підприємство «Polix», що виробляє продукцію з харчового пластику. Підприємство присутнє на ринку виробів з харчового пластику вже 12 років, з 2007 року. Аналіз фінансово-економічних показників показав скорочення всіх показників, а саме в 2018 році дохід скоротився на 4% у порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році він скоротився на 8%, абсолютне скорочення прибутку становить 40 800 грн. у 2018 році і у 2019 році – 4 850 грн. Рентабельність продажів також демонструє зниження. Отже, на підприємстві була виявлена управлінська проблема, яка полягає у зниженні обсягів реалізації продукції та зниженні рентабельності продажів.

Аналіз товарної політики показав, що підприємство має диференційований асортимент продукції. Компанія виробляє такі товари, як: «судок», «пластикове відро», «кришки для ПЕТ», «ручки для ПЕТ», «агроволокно», «ланч-бокси».

Аналіз динаміки зміни структури асортименту показав, що за останній рік частка в обсязі продажу «Судка» зменшилась на 2%, порівняно з 2018 роком, також в 2019 році зазнали падіння такі асортиментні групи як «Ланч-бокс», «Кришки для ПЕТ» на 4% і 1% відповідно. Це свідчить про те, що знизився попит на ці позиції.

Аналіз політики розподілу показав що компанія «Polix» застосовується два різновиди каналу розподілу. Для реалізації більшої частини асортименту підприємство використовує однорівневий канал, співпрацюючи з оптовими посередниками. Що стосується товару «Ланч-бокс», який присутній на ринку B2C, то через оптових торгівців він потрапляє в магазини, де далі його купує кінцевий споживач – людина.

Аналіз стейкхолдерів починається з визначення всіх зацікавлених осіб проєкту. В даному випадку було вибрано п'ять стейкхолдерів, серед яких ТОВ «Агро Про» є лідером. Було проведено оцінку по різним критеріям. З



даної матриці бачимо, що стратегію «пристосування» доцільно використовувати при взаємодії з двома підприємствами: ТОВ «Агро Про» та ФОП «Агро Голд» два підприємства. Дана група представлена основними стейкхолдерами взаємодії і повинна максимально залучатися у прийняттю рішень в проєкті. Необхідно підвищувати зацікавленість групи і повністю задовольняти її потреби. Рекомендується використовувати принцип партнерства в комунікації при веденні переговорів по умовам угоди з цією групою.

Стратегія «обмежений розвиток» – носить консультативний характер і застосовується до стейкхолдерам з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості, другорядним стейкхолдерам. Їх рекомендується залучати в якості консультантів і погоджувати з ними тільки важливі стратегічні рішення.

Стратегія «продовження співпраці» полягає в отриманні підтримки проєкту і застосовується до стейкхолдерам з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості, другорядним стейкхолдерам. Такими підприємствами є ТОВ «Фуд сі» та ФОП «Хоменко О.Н.» Дана група стейкхолдерів повинна бути ознайомлена з усіма ключовими рішеннями за проєктом, не дивлячись на те, що вона не приймає прямої участі в рішеннях по проєкту. При цьому рекомендується дану групу залучати до обговорення можливих проблем і заручатися підтримкою у неї додатковою підтримкою з важливих рішень.

Стратегія «ігнорування» полягає в ігноруванні і використовується для стейкхолдерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем важливості, другорядних стейкхолдерів. Рекомендується виключно залучати дану групу до виконання необхідних завдань, які не занурювати її в деталі проєкту і використовувати найнижчий рівень інформування. Туди потрапив ПП «Avant-Gard».

За допомогою IFAS- аналізу було виявлено слабкі та сильні сторони. До слабких відносяться обмежені канали збуту, вузький асортимент ланч-

боксів, відсутність заходів щодо просування продукції, застаріле виробниче обладнання. До сильних низька ціна, висока кваліфікація персоналу, великий досвід, база клієнтів.

Було проведено кількісне дослідження, а саме опитування за допомогою анкет. Встановлено що основними споживачами є жінки 35-60+ років які купують товар «Ланч-бокс» для власного використання у побуті, для зберігання їжі, жінки і чоловіки 25-50+ років, які купують для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей і жінки 30-60+ років, які купують для інших членів сім'ї.

Найбільш привабливим сегментом є сегмент В за кількістю осіб. До Сегменту В відносяться жінки та чоловіки у віці 25-50+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для того, щоб брати їжу з собою на роботу або для подорожей. Оцінка у грошовому вираженні дозволила встановити, що найбільш прибутковим сегментом є сегмент С. До Сегменту С відносяться жінки у віці 30-60+ років, які купують товар «Ланч-бокс» для інших членів сім'ї (чоловік, дитина) .

Також з результатів опитування можна визначити стратегічний сегмент та зробити висновок, що жінки у віці від 30-60+ мають дітей, частіше купують товар «Ланч-бокс» саме для дитини, для того, щоб слідкувати за харчуванням дитини в школі чи на додаткових заняттях. При виборі товару більше всього звертають увагу на якість, повторну покупку будуть робити коли товар загубиться. Частіше всього купують товар «Ланч-бокс» в роздрібних магазинах.

Дослідження ринку показало, що ринок посуду з харчового пластику тривалого використання зростає повільно, оскільки продукт є продуктом використовується певними сегментами ринку. Число конкуруючих фірм в галузі чимале. Поява нового крупного вітчизняного лідера найближчим часом не очікується (він відсутній зараз). Проте є окреслені лідери на даному ринку.

Товар є значущим для покупця. Спостерігається висока доля концентрації покупців в порівнянні з концентрацією фірм, це підсилює конкурентну боротьбу. Асортимент товарів-субститутів досить широкий, але їх ціна зазвичай вище, і вони не знаходяться в широкому доступі кінцевому споживачеві. Тому покупець не схильний до переходу на товари-субститути.

Загроза появи нових конкурентів дуже низька, оскільки існують високі бар'єри входу. Це, перш за все, економія, пов'язана з масштабом виробництва, впізнанність торгівельної марки, а також труднодоступність до каналів розподілу.

Конкурентний аналіз показав, що компанія «Polix» займає дуже низьку позицію серед інших конкурентів. Це обумовлено низькою диференціацією асортименту ланч-боксів. Інші торгові марки випереджають тим, що вони доволі відомі на ринку. У компанії «Polix» низька впізнаваність ТМ.

За проведеним SNW-аналізу можна зробити висновок, що в цілому ТОВ «Polix» використовує свої сильні сторони для реалізації стратегії, але також були відзначені і слабкі сторони, на які необхідно приділити особливу увагу. Однією зі слабких сторін є асортимент продукції, що випускається, а також імідж компанії на ринку України. Це пов'язано з тим, що компанії має дуже багато конкурентів, які займають міцніші позиції на ринку.

Для EFAS-аналізу були виявлені та оцінені можливості та загрози, що впливають на діяльність підприємства. В можливості компанії входять такі фактори зниження мита на ввезення сировини, формування звички економити (брати їжу з собою на роботу/подорож), поява нових технологій виробництва товарів з пластику, збільшення важливості дизайну. В загрози увійшли посилення вимог до виробництва з пластику, збільшення цін на енергоресурси, збільшення конкуренції, тенденції до еко-продукції.

За результатами проведеного ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз) видно, що підприємство повинно орієнтуватися на WO щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні, в організації слабкості. Також треба звернути увагу на ST, стратегія повинна припускати

використання сили компанії для нейтралізації загроз зовнішнього середовища, і використовувати сильні сторони для мінімізації впливу загроз на діяльність підприємства. Отже треба орієнтуватися на зміну товарної політики, а саме зміна форми «Ланч-боксу», введення нових позицій або модифікація даного «Ланч-боксу», диференціація асортименту, наприклад, додаткові аксесуари, різний дизайн, нові форми, наявність клапану, який дає змогу розгрівати їжу в мікрохвильовій пічці. При цьому слід приділяти увагу комунікаційній політиці: просування, позиціонування продукції як недорогої та якісної, вироблених з еко-матеріалів (оксорозкладений матеріал), використання стратегії протягування, збільшення впізнаваності за рахунок соціальних мереж та POS матеріалів в місцях продажу.

За маркетингові цілі було взято збільшення обсягів продажу за рахунок сегменту С. Для досягнення цієї цілі було створено карту цілей для підприємства. Тому, ТОВ «Polix» доцільно коригувати стратегію глибокого проникнення на ринок. Особливо це стосується ланч-боксів, оскільки саме в цій сфері спостерігається низька частка ТОВ «Polix» на ринку посуду з пластику тривалого використання (ланч-бокси) та наявність сильних конкурентів, котрі розподілили ринок між собою та впевнено його контролюють.

Коригування стратегії можливо за рахунок диференціації асортименту. Наразі спостерігається збільшення кількості ланч-боксів. Тож ТОВ «Polix», маючи певні переваги на ринку зможе мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища та посилити вплив позитивних.

Використовуючи матрицю «Мак Кінсі», оцінені привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Для цього проводиться оцінка привабливості ринку та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства були обрані такі критерії: обсяг продажів сегмента високий, темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку, кількість гравців в сегменті незначно, інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні,

існують можливості для розширення асортименту в сегменті, низький рівень культури використання продукту (значить є можливість зростання), сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту), на ринку існують незадоволені і приховані потреби, прогнозується довгострокове зростання сегмента, ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні

Була побудована матриця МакКінсі. Можно побачити, що Сегмент А та В потрапили в стратегію вибіркового розвитку, в той час Сегмент С в стратегію розвитку. Отже, стратегія, яку використовуватиме ТОВ «Polix» є стратегія розвитку для Сегменту С продовження розвитку для отримання максимального прибутку; підтримання конкурентних переваг; різні форми інновації; просування продукції у місцях продажу; поглиблення асортименту.

Диференціація асортименту може бути спрямована на виготовлення ланч-боксів з додатковими аксесуарами та без розмежування.

Для забезпечення конкурентоспроможності виробництва, повинен приділити увагу стратегії розвитку. Отже, основними напрямками формування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Polix» повинні бути: вдосконалення існуючих товарних позицій, підвищення впізнаваності ТМ.

Відповідно до цілей була складена програма маркетингу. Найбільш основними є товарна і комунікаційна політика.

Товарна політика має за ціль збільшення частки ринку. Для реалізації цієї цілі пропоновані такі заходи: зміна форми «Ланч-боксу», введення нових позицій або модифікація даного «Ланч-боксу», диференціація дизайну, нові форми та аксесуари.

Комунікаційна політика має за ціль сформулювати у кінцевого користувача наміри купити які пропонує компанія товар. Для реалізації цієї цілі пропоновані такі заходи: позиціонування продукції підприємства як високоякісної та екологічно чистої, використання стратегії протягування, розміщення POS матеріалів.

Головною метою маркетингової стратегії управління ТОВ «Polix» є забезпечення стійкого положення на ринку за рахунок максимального охоплення сегменту та отримання максимального прибутку, методом залучення нових клієнтів та створенням довгострокових відносин.

Отже, план дії стосовно реалізації плану маркетингу це ведення нових позицій та модифікації «Ланч-боксу». На даний момент компанія має «Ланч-бокс» з розмежуванням. Потім перший етап введення «Ланч-боксів» нового об'єму – 200мл., без розмежування. Наступний етап введення нових кольорів: синій, рожевий, зелений та можливість нанесення на нього зображення. Третій варіант додавання аксесуарів (столових приладь) до «Ланч-боксу». Четвертий варіант додавання клапану на кришку «Ланч-боксу», щоб можна було розігрівати у мікрохвильовій пічці.

Щоб провести оцінити ефективність запуску такого проєкту, як модифікація існуючого товару треба провести на основі зіставлення витрат і результатів. З подрахунків було виявлено, що, впровадження нового асортименту дозволить підприємству отримати додатково чистий прибуток у розмірі 318 020 грн. Таким чином, модифікація товару «Ланч-бокс» демонструє, що обсяг продажів збільшиться з 14784 грн. до 16249грн. Відповідно до прогнозованих розрахунків підприємство зможе досягнути поставлених цілей за допомогою розробленої маркетингової стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куденко Н.В. Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2016. – № 424. – С. 197–204.
2. Дубоделова А.В., Стернюк О.Б. Види маркетингового аналізу напрямків бізнесу та перспективи їх розвитку на промислових підприємствах // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2002. – № 446. – С. 29–32.
3. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів підруч. / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К.: Знання-Прес, 2017. – 199 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2017.. – 285 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: / Н.В. Куденко // Навч. Посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. – 2006. – 152 с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент підруч. / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
7. Ассель, Г. Маркетинг: принципи і стратегії: Підручник для вузів / Г. Ассель. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 804 с.
8. Аналіз зібраної інформації // Студентська бібліотека : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://students-library.com/ua/library/read/11285-metodika-provedenia-fokus-gruppu> (Дата звернення: 17.09.2020).
9. Уолкер мл., Про Маркетингова стратегія: курс МВА / О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллінз. - М. : Вершина, 2016. - 492 с.
10. Котлер, Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. Видавничий дім «Вільямс», 2014. - 944 с.
11. Максимова, І. Цілі та завдання елементів комплексу маркетинг - мікс в регіональному маркетингу / І. Максимова // Маркетинг. –2016. –№2. – С.36–47.

12. Качалов, І. П'ять ключових стратегій для збільшення продажів / І. Качалов // Практичний маркетинг. – 2016. – №12. – С.4–10.
13. Береза, Е. М. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок: Дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Є. М. Береза. – , 2014. – 128 с.
14. Голубкова, Е. П. Основи маркетингу: Підручник / Є. П. Голубкова. – М. : Видавництво «Финпресс», 2013. – 688 с.
15. Боровских, Н. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Н. Боровских // Маркетинг. – 2016. – №2. – С.37–49.
16. Демченко, А. Маркетингові стратегії в бізнесі / А. Демченко // Маркетинг. – 2016. – №5. – С.38–46.
17. Скорочення населення України // Главком : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://glavcom.ua/country/society/naselennya-ukrajini-z-pochatku-sogo-roku-skorotilosya-mayzhe-na-74-tis-za-tri-misyaci-594558.html> (Дата звернення: 09.10.2020).
18. Тенденція здорового харчування // The Village Ukraine : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.the-village.com.ua/village/city/good-habit/283207-nositi-obid-na-robotu> (Дата звернення: 10.10.2020).
19. Бахаева А. Н., Ивановский С. К. Оксо-биоразлагаемые полимеры как материал для создания современной упаковки / А. Н. Бахаева, С. К. Ивановский // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 122-124. – Режим доступу до ресурсу: <https://moluch.ru/archive/85/15940/>.
20. Лилик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лилик, О.В. Кудирко // К.: КНЕУ. – 2010. – 313 с.
21. Закон про відміну мита на сировину // Цензор : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу [https://biz.censor.net.ua/news/3102273/rada\\_obnulila\\_poshlinu\\_na\\_vvoz\\_syrya\\_dlya\\_proizvodstva\\_plastikovyh\\_butylok](https://biz.censor.net.ua/news/3102273/rada_obnulila_poshlinu_na_vvoz_syrya_dlya_proizvodstva_plastikovyh_butylok) (Дата звернення: 17.09.2020).



22. Інформація про «Tescoma» // Shops.com.ua : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrshops.com.ua/vendor/Tescoma.html> (Дата звернення: 17.09.2020).
23. Інформація про «Fissman» // Shops.com.ua : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrshops.com.ua/vendor/Fissman.html> (Дата звернення: 17.09.2020).
24. Інформація про «Luminarc» // Shops.com.ua : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrshops.com.ua/vendor/Luminarc.html> (Дата звернення: 17.09.2020).
25. Тарачева О. В. SWOT-аналіз як інструмент планування. Матриця стану / О.В. Тарачева // Бібліотечна справа. – 2007. – №11. – С. 32-33.
26. Звездова, А.Б., Туровська, М.С. Маркетинг: стратегія і організація: Навчальний посібник / А. Б. Звездова, М. С. Туровська. – СПб .: Інститут додаткової професійної освіти служби зайнятості, 2016. – 91 с.
27. Звездова, А.Б., Туровська, М.С. Маркетинг: стратегія і організація: Навчальний посібник / А. Б. Звездова, М. С. Туровська. –.: Інститут додаткової професійної освіти служби зайнятості, 2016. – 91 с.
28. Звягінцев, В. Б. Розробка маркетингової стратегії підприємства і контроль над її реалізацією / В. Б. Звягінцев // Маркетинг і маркетингові дослідження. – 2017. – № 1. – С. 72–81.
29. Єршомін, В. Н. Маркетинг: основи і маркетинг інформації / В. Н. Єршомін. – М .: КНОРУС, 2014. – 656с.
30. Тенденція здорового харчування // The Village Ukraine : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://www.the-village.com.ua/village/city/good-habit/283207-nositi-obid-na-robotu> (Дата звернення: 10.10.2020).
31. Закон про відміну мита на сировину // Цензор : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу [https://biz.censor.net.ua/news/3102273/rada\\_obnulila\\_poshlinu\\_na\\_vvoz\\_syrya\\_dlya\\_proizvodstva\\_plastikovyh\\_butylok](https://biz.censor.net.ua/news/3102273/rada_obnulila_poshlinu_na_vvoz_syrya_dlya_proizvodstva_plastikovyh_butylok) (Дата звернення: 15.10.2020).

32. Третьяк, О.А. Маркетинг: нові орієнтири моделі управління: Підручник / О, А, Третьяк. – М .: ИНФРА – М, 2013. – 403 с.
33. Заборона використання пластику // Українські новини : веб-сайт. Режим доступу до ресурсу: <https://ukranews.com/news/633092-v-es-vveli-okonchatelnyj-zapret-na-odnorazovuj-plastik> (Дата звернення: 17.10.2020).
34. Семенов, І. Стратегічна сегментація ринку організації / І. Семенов // Маркетинг. – 2016. – №4. –С.111–123.
35. Хруцький, В.Є. Сучасний маркетинг: Настільна книга по дослідженню ринку: навчальний посібник / В. Є. Хруцький. – М .: Фінанси і статистика, 2014. – 560 с
36. Чернов, С. Є. Стратегічний маркетинг інформаційно-консультаційних послуг: Монографія / С. Є. Чернов. – М .: ІПК-держслужби, 2016. – 304 с.
37. Шубніков, С. Організаційне структурування маркетингової діяльності на підприємстві / С. Шубніков // Маркетинг. –2014. –№5. –С.48–62.
38. Чумакова, С. Г. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / С. Г. Чумакова. - М .: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К0», 2014. – 272 с.
39. Мирошніченко Ю.О. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України / Ю.О. Мирошніченко, А.В. Бондар // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. 5. – С. 71– 74.
40. Смачило В.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / В.В. Смачило, О.М. Колмакова, Ю.В. Коломієць // Мукачівський державний університет. – 2017. – Вип. 12. – С. 348–353.
41. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів / О.Стрелков // Схід: Економічні науки. – 2016. – № 6 (146). – С. 49–55.
42. Алькема В.Г. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності / В.Г. Алькема, І.В. Больботенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 375–382.

43. Бас Ю.В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю.В. Бас // Менеджмент і маркетинг. – 2013. – № 4 (32), Т. 2. – С. 115–120.
44. Тарачева О. В. SWOT-аналіз як інструмент планування. Матриця стану / О.В. Тарачева // Бібліотечна справа. – 2007. – №11. – С. 32-33.

## ДОДАТОК А

Доброго дня! Візьміть участь в опитуванні, присвяченому дослідженню особливостей споживання товару «Ланч-бокс». Будь ласка, заповніть анкету.

### АНКЕТА

1. Хто у Вашій сім'ї відповідає за покупку ланч-боксів?
  - Я сама
  - Я сама й інший член сім'ї однаковою мірою
  - Інший член сім'ї
  - Ніхто / не купуємо ланч-боксів
2. Зі скількох осіб складається Ваша сім'я?
  - 1 людна
  - 2 людини
  - Від 3 до 4 осіб
  - Більше 4 осіб
3. Як часто Ви купуєте «Ланч-бокс»?
  - 1 раз в рік
  - 2 рази в рік
  - менш ніж 1 раз в рік
4. З якою метою Ви купуєте товар «Ланч-бокс»?
  - Для того, щоб заморожувати продукти харчування вдома
  - Для того, щоб брати їжу з собою на працю
  - Для того, щоб давати дитині харчування на навчання
  - Для того, щоб брати їжу в подорож
5. Що є важливим при виборі товару «Ланч-бокс»?
  - Дизайн
  - Ціна
  - Якість
  - Розмір

6. Яка форма та об'єм є найбільш привабливою для Вас?

<input type="checkbox"/> Квадратна	<input type="checkbox"/> 200 мл.
<input type="checkbox"/> Овальна	<input type="checkbox"/> 400 мл.
<input type="checkbox"/> Циліндрична	<input type="checkbox"/> 500 мл.
<input type="checkbox"/> Прямокутна	<input type="checkbox"/> 700 мл.

7. Яка ціна Вас влаштовує при купівлі «Ланч-боксу»?

- 50-70 грн
- 70-120 грн
- 120-150 грн
- 150-180 грн

8. В яких магазинах Ви купуєте «Ланч-бокс»?

- АТБ
- Варус
- Епіцентр
- Сільпо
- Брусниця
- Fissman

9. Які ТМ Ви купували?

- Luminarc
- Ecovista
- Fissman
- Polix
- Tescoma

10. Причина відмови від покупки?

- Не задовольняє якість
- Не задовольняє ціна
- Не задовольняє розмір
- Не подобається дизайн

Не потрібен

Вже маю

11. Стать:

Жіноча

Чоловіча

12. Ваш вік:

18-25 років

26-35 років

36-55 років

56-60+ років

13. Вид діяльності:

Студент

Домогосподарка

Підприємець

Безробітний

Інше: \_\_\_\_\_

14. Ваш рівень прибутку:

До 5000 тис.грн

Від 5000 грн до 10000 грн

Більше 10000 тис. грн