

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**Ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**Дзісяк Лідія Олегівна**

**Маркетингові стратегії при виході на зарубіжний ринок /**  
**Marketing strategy of the company on foreign markets**

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини

Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МЕВМАм-21  
Дзісяк Л.О.

Науковий керівник:  
доцент, Братко О.С.

**ТЕРНОПІЛЬ -2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
1.1 Суть маркетингова стратегія та її види.....	6
1.2 Характеристика основних підходів до розробки маркетингових стратегії...17	17
1.3 Етапи розробки маркетингових стратегій.....	26
Висновок до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ НА ТОВ «ЕЛЕЮС»	
2.1 Моніторинг ринку кухонних витяжок в Україні .....	33.
2.2 Структура і функціональні напрями діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС».....	45
2.3 Оцінка маркетингової стратегії «ЕЛЕЮС» на зарубіжних ринках .....	51
Висновок до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМТЦВА	
3.1 Аналіз конкурентного середовища Польщі .....	68
3.2 Стратегія виходу на зовнішній ринок.....	80
Висновок до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТОК А .....	104

## Вступ

На сьогоднішній час, розвиток ринкової економіки обумовив стрімку диференціацію ринку, яка призвела до створення нових запитів споживачів, нової продукція і нових ринків. Конкурентоспроможність підприємств і його стійкий розвиток прямо пропорційно залежить від правильно підібраної маркетингової стратегії, адже кожна компанія зацікавлена в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Для цього, необхідно проаналізувати можливості ринку, відібравши правильно підібрані цільові ринки і розробивши ефективний маркетинговий набір для успішного керування маркетинговою стратегією. Тому суть стратегічного маркетингу - це вивчення стану ринку та прогнозування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою формування стійкої конкурентної переваги.

Зазначене і обумовило вибір теми магістерської роботи, грамотно підібрана маркетингова стратегія допоможе підприємству здійснити контроль, дослідити ринок та сформувати комплекс маркетингу, який дасть змогу вижити в несприятливих економічних умовах.

Вибір стратегії – це насамперед управлінський план дій, який спрямовано на досягнення поставлених цілей, що визначатиме як підприємство функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких заходів буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного результату.

Питання розвитку маркетингової діяльності та розробці маркетингової стратегії присвячено значна кількість робіт закордонних і вітчизняних авторів. Серед них слід виділити роботи: І. Ансоффа, М. Д. Аістова, Р. Акоффа, А. Г. Бокічева; А. Н. Бородуліна; С. Гарковенка, А. В. Даниленка; Ф. Котлера; Ж. Ж. Ламбена; М. Портера; А. Дж. Стрікланда; Томпсона А.А., О. Уолкера; Г. Хулей та інші.

Однак питання побудови маркетингової стратегії підприємства побутової техніки є, недостатньо висвітлений.

**Метою дипломної роботи** є розробка теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства на зарубіжних ринках.

**Для реалізації поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:**

- з'ясувати сутність та основні види маркетингової стратегії;
- охарактеризувати моделі розробки маркетингових стратегій;
- визначити основні підходи до процесу формування маркетингової стратегії;
- здійснити моніторинг ринку кухонних витяжок в Україні;
- визначити основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства та проаналізувати його маркетингову діяльність;
- здійснити оцінку маркетингової стратегії досліджуваного підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища Польщі та визначити можливість виходу підприємства на зазначений ринок;
- розробити пропозиції щодо використання стратегії розширення меж ринку.

**Об'єкт дослідження** – процес формування маркетингової стратегії.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засадах формування маркетингової стратегії підприємства на зарубіжних ринках.

**Методи дослідження:** аналіз, порівняння, класифікація, методи структурного, системного історичного аналізу, синтез, гіпотеза та припущення.

Робота складається з вступу 3 розділів та висновків. В першому розділі розглянуто теоретичні основи формування маркетингової стратегії. В другому проведено аналіз маркетингової стратегії та процес її формування на ТОВ «ЕЛЕЮС». В третьому запропоновано удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Результати дослідження доповідалися на XI міжнародній наук.-практ конф. молодих учених та студентів. Тернопіль, 2018 «Маркетингові стратегії при виході на зарубіжні ринки».

Магістерська робота викладена на 101 стор., містить 27 рисунків, 10 таблиць, 80 джерел інформації та 1 додаток.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1. Сутність маркетингової стратегії та її види

Слово «стратегія» виникло від грецького *strategia* (*stratos* - військо, *ago* – веду), та означало «мистецтво полководця», військового походження цього терміну приписується Олександром Македонському.

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., у своїй книзі «Основи менеджменту» опублікованій у 1992 році навели наступне визначення - «стратегія є детальним всебічним комплексним планом, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.» [30]

За визначенням Г. Мінцберга (університет МакДжилл, Монреаль, 1987), «стратегія - це єдність п'яти "П": плану, прийому як тактичного ходу, поведінкової моделі, позиції по відношенню до інших та перспективу».

Одне з визначень стратегії, яке широко цитується, було запропоновано професором Чандлером з Гарвардської бізнес-школи у 1962 р., і яке полягає в тому, що «стратегія - це визначення основних довгострокових цілей та задач організації, прийняття курсу дії та розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей». [21]

А отже, стратегічний план дає організації визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй з одного боку, залучати ресурси та людей, які наче створені для цього виду діяльності, а з другого боку, відмовлятися від неперіоритетних галузей чи сфер, які не відповідають місії організації.

У диверсифікованій компанії стратегії розробляють на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна, ділова, функціональна та операційна стратегії.

«Стратегія маркетингу» - функціональна стратегія, яка передбачає розробку детального всебічного комплексного плану для досягнення саме маркетингових цілей.

Термін «функціональна стратегія» означає план дій розроблений управлінням для певного підрозділу або функціонального напрямку діяльності компанії. У нашому випадку, даним функціональним напрямком є маркетингова діяльність. Маркетингова стратегія підприємства може, наприклад, бути планом захвату більшої частини ринку в одному з видів діяльності компанії. [34]

Функціональна стратегія є більш вузько спеціалізованою за ділову, адже основне її завдання – конкретизувати певні пункти в загальному стратегічному плані підприємства. Виконується це шляхом розробки конкретних дій та кроків, які управління підрозділом або відповідальною одиницею, мають виконати для досягнення мети. [49]

Мальська М. П. зазначає, що ефективна та якісно розроблена маркетингова стратегія підприємства повинна надавати відповіді на наступні питання: [32]

1. Який товар виводиться на ринок, в якому асортименті та за якими цінами?
2. На якого споживача (тобто на який сегмент ринку) він розрахований та увагу яких споживачів може привернути?
3. Які умови необхідно створити для продажу товару на запланованому рівні?
4. Через які канали і в яких обсягах буде організовано постачання?
5. Яким має бути після продажне обслуговування і хто його буде здійснювати?
6. Яких економічних результатів очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні?

Враховуючи обширність питань, які включаються до маркетингових стратегій, їх класифікація також є досить обширною. У Додатку А наведено схему класифікації маркетингу за найбільш поширеними ознаками. У даній

роботі ми розглянемо більш детально лише ті стратегії, що матимуть значення при розробці маркетингової стратегії ТОВ «ЕЛЕЮС».

У залежності від стадії на якій знаходиться ринок окремого товару, стратегії маркетингу поділяються на:

- Маркетингові стратегії на стадії виникнення ринку:

Новий ринок виникає завдяки різним інноваціям, ініціюють появу ринку першопрохідники, якими є компанії, що створили принципово новий товар (персональний комою\*тер Apple), впровадили нову маркетингову концепцію (Dell, що створила нові канали збуту продукції) чи розробили нові технології, що докорінно змінили виробничі витрати або підвищили доступність товару (ідея Car-refour - мережа перших супермаркетів, Federal Express - доставка поштою по всьому світі в самі короткі строки).

Зазвичай на стадії формування ринку темпи зростання продажів незначні, тому необхідно сконцентрувати зусилля на інформуванні покупців про досконалість нового товару, переконати їх в його безперечних перевагах. Сумніви, високі витрати, супутні переходу на новий товар, відсутність налагодженої системи його розподілу і інфраструктури надання послуг також стримують покупців. Тому, усі стратегії компанії, а особливо маркетингові стратегії мають бути спрямовані на те, щоб переконати споживачів-новаторів спробувати новий товар та сформувати систему збуту товару. [5]

Як тільки споживачі-новатори звикають до товару, з'являється перспектива вельми високих темпів зростання ринку, що підкріплюється споживачами, що раніше ігнорували новинку. [5]

- Маркетингові стратегії на стадії росту ринку:

Фаза швидкого зростання характеризується появою нових сегментів покупців і нових сфер використання товару. "Каталізаторами" цих процесів виступають: активне розповсюдження інформації про товар серед нових груп потенційних клієнтів, зниження рівня непоінформованості про характеристики продукту і порівняно невисокі витрати, пов'язані з переходом на його використання, а також неминучим зменшенням ціни. Частіше за все саме



зниження ціни робить товар відразу привабливим для покупців, для яких інші його переваги виглядають не дуже переконливо. При цьому число конкурентів нерідко зростає у багато разів.

Зазвичай ціни на товар починають швидко знижуватися у міру того, як накопичений досвід і зростання масштабів виробництва призводять до скорочення величини витрат на одиницю продукції, а конкуренція змушує компанії йти назустріч інтересам покупців. Надалі, у міру уповільнення темпів зростання, боротьба за ринкову «територію» загострюється.

Основні конкуренти починають реалізацію глобальних планів і розширюють асортимент продукції, просуваючи її на нові ринки, на яких діють не менш сильні суперники. Прибуток компаній, які не змогли розробити надійну стратегію ринкового позиціонування або досягти низького рівня витрат, знижується, і вони починають «планомірний» відступ.

На даному етапі, маркетинг фірм має бути спрямований на збереження частки ринку, недопущення до нього конкурентів, витіснення конкурентів та створення у споживачів лояльності до компанії. Таким чином, фірми-конкуренти будуть мати додаткові перешкоди для входу на ринок і споживачі будуть менш зацікавлені в тестуванні товару конкурентів.

- Маркетингові стратегії на стадії насичення ринку:

Коли кількість нових споживачів товару і нових можливостей його застосування стабілізується, ринок вступає у фазу зрілості. Основні маркетингові зусилля спрямовуються на пошук додаткових можливостей використання товару, а також на збереження або розширення частки ринку.[55] Оскільки покупці продукції перетворилися на досвідчених споживачів, особливої важливості набувають питання ціни і сервісу.

Природні труднощі із знаходженням нових способів застосування товару і додання йому додаткових відмітних властивостей, характерні для цього етапу, підсилюють дрейф у бік додання товару статусу звичайного предмету масового споживання. [9] Конкуренція загострюється. У її учасників з'являються надмірні виробничі потужності, ринок не відповідає на спроби його

розширення, а «десанти» іноземних конкурентів підсилюють тиск на виробників.

Скороченню доходів сприяють і інші чинники. По-перше, посилюються позиції дилерів, частина з яких виступає в ролі альтернативних постачальників і випускає власні торгові марки.

По-друге, конкурентам стає все важче знижувати витрати, оскільки вони практично вичерпали можливості економії, обумовленої масштабами виробництва і підвищення кваліфікації персоналу. У цих умовах починається швидкий відхід з ринку найслабкіших конкурентів у формі або банкрутства, або злиття з іншою фірмою, або повного поглинання.

У останній стадії зрілості ринок може консолідуватися навколо групи найбільших конкурентів. Компанії-олігополісти успішно споруджують бар'єри на вході в ринок: скорочення витрат завдяки масовому випуску товару, необхідність здійснення значних капіталовкладень для успішного проникнення на ринок, переваги відомих торгових марок і загроза контрзаходів на адресу новачків.

До сучасних ринків, що «дозріли» до олігополії, відносяться виробництво нафти, мережі супермаркетів в роздрібній торгівлі, а також виробництво і реалізація миючих засобів.

Тоді як внутрішньогалузева конкуренція сповільнюється, загострюється суперництво в області нових технологій. Наприклад, безперервне поліпшення властивостей пластмас і композиційних матеріалів створює постійні проблеми для виробників сталі, які прагнуть зберегти обсяги випуску продукції. Такі компанії нерідко постають перед вибором або продовжувати даремні спроби протистояти натиску субститутів, або здійснювати крупні інвестиції в придбання нових технологій і адаптації до них свого бізнесу.

- Маркетингові стратегії на стадії занепаду ринку:

Настання фази спаду означає період стійкого зниження об'єму ринку, коли можливості залучення нових клієнтів і нових способів застосування

товару повністю вичерпані, коли нові товари-субститути довели свою повну перевагу перед попередниками або при зміні потреб покупців. [56]

Ствердження про те, що ринок «знаходиться в занепаді», може стати небезпечною помилкою. Багатьом ринкам вже після констатації «летального кінця» вдалося знайти нові джерела зростання. Відновлення зростання може бути досягнуте за рахунок нових товарів, нових способів їх застосування або нових клієнтів.

Навіть якщо фаза спаду представляється очевидною, стратегічні наслідки даного факту неочевидні. Адже ринок не приходить в занепад відразу у всіх своїх сегментах; споживачі, зацікавлені в інноваціях, покидають його, спокусившись можливостями, що відкриваються, покупці, не охочі зрадити своїм пристрастям, залишаються.

Дуже часто представники даної групи відрізняються консерватизмом і низькою чутливістю до змін ціни товару, можливо, через звичку для них надзвичайно важливе власне уявлення про даний продукт. Іншою причиною може бути відсутність прийнятних альтернатив (якщо ціна товару не є істотним елементом бюджету споживачів) або міцна прихильність до торгової марки, викликана довгостроковою дією реклами. У таких ситуаціях «ветерани» ринку дістають можливість підняти ціни, щоб компенсувати падіння об'єму ринку.

Для бізнесу, що вступив в період занепаду, М. Портер визначає чотири стратегічні варіанти розвитку [59]:

- Лідерство - стратегія, спрямована на придбання фірм-конкурентів та інші дії, що дозволяють розширити частку ринку, з метою завоювання на ній домінуючого положення. Ця у край ризикована стратегія виправдана тільки тоді, коли керівництво компанії твердо впевнено, що нова структура дозволить окупути інвестиції.

- Ніша - стратегія спрямування зусиль на найбільш «здоровий» і стабільний з погляду цін сегмент ринку. Реалізація стратегії може бути утруднена, оскільки конкуренти мабуть також зроблять атаку на привабливий сегмент.

- «Збирання врожаю». У цьому випадку фірма стурбована не стільки розширенням частки ринку, скільки оптимізацією потоків грошових коштів. Стратегія «збирання врожаю» спрямована на скорочення витрат, підвищення цін, раціоналізацію асортименту, клієнтури і каналів розподілу і є найпривабливішою для компанії, що займає сильні позиції на ринку, що занепадає. Якщо ж виробник не належить до лідерів галузі, стратегія «збирання врожаю» швидко приведе до різкого скорочення його частки ринку, що перекреслить всі інші можливі позитивні результати.

- Ліквідація - бізнес компанія розпродається з метою максимізації обсягу раніше інвестованих коштів. Дана стратегія доцільна тільки в тих випадках, коли рішення про продаж ухвалюється на ранній стадії спаду ринку. Якщо рішення запізнюється або приймається після закінчення «збирання врожаю», виставлений на продаж бізнес навряд чи приверне увагу покупців.

Вибір конкретної стратегії залежить від результатів аналізу стійкості конкурентної позиції фірми і оцінки еволюційних ринкових процесів.

Якщо компанія займає міцне положення, а ринок у фазі спаду зберігає відносну стабільність, руйнівні цінові війни обходять його стороною, привабливість стратегії завоювання лідерства або власної ніші підвищується. З іншого боку, якщо компанія не має переваг перед конкурентами, якщо на ринку немає надійних ніш, а її продукція розглядається як масовий товар, найкращий варіант - швидкий відхід з ринку. Чим раніше керівництво компанії розпізнає початок фази спаду, тим швидше воно усвідомить суть процесів, що відбуваються.

На різних етапах розвитку ринку, компанії можуть застосовувати різні еталонні стратегії. Деякі з них можуть бути реалізовані тільки завдяки маркетинговим зусиллям або включати в себе скорочення маркетингових витрат та зусиль.

Зазвичай, еталонні стратегії можна поділити на 4 основні групи:

Група 1. Стратегії концентрованого зростання - спрямовані на концентрацію зусиль та компетенцій компанії на певному засвоєному елементі

(продукт чи ринок). Тому доцільно класифікувати стратегії концентрації таким чином:

- стратегія посилення позиції для вже освоєного продукту на вже освоєному ринку (за рахунок маркетингових зусиль);
- стратегія пошуку нових ринків для вже освоєного продукту;
- стратегія розробки нового продукту на вже освоєному ринку (включаючи розробку маркетингової стратегії просування нового продукту).

Група 2. Стратегії інтегрованого зростання - припускає об'єднання організацій для інтеграції зусиль з завоювання ринку. Існують такі типи інтеграції:

- стратегія горизонтальної інтеграції (інтеграція з конкурентами);
- стратегія вертикальної інтеграції, яку можна поділити на:
  - стратегію зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція з постачальниками);
  - стратегія інтеграції, що йде вперед (інтеграція з дистриб'юторами та торговими агентами).

Група 3. Стратегії диверсифікованого зростання. У даному випадку, диверсифікація - процес проникнення фірми в інші галузі виробництва, що означає:

1) вихід за рамки промислового ланцюга, усередині якого діє організація і пошук нового виду діяльності;

2) освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем, з метою оновлення портфеля (чиста диверсифікація).

Серед стратегій диверсифікації варто виділити такі типи: [2]

- стратегія центрованої диверсифікації (пошук додаткових можливостей для виготовлення нових продуктів на базі існуючого старого виробництва; воно залишається в центрі бізнесу);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (виробництво нової продукції за новою технологією, відмінною від тієї, що використовується на вже освоєному ринку);

- стратегія конгломератної диверсифікації (фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з тими, що вже засвоєні; нові продукти реалізуються на нових ринках; це найскладніша стратегія розвитку).

Група 4. Стратегії скорочення - стратегія, спрямована на скорочення активів фірми. Це можна зробити такими способами: [41]

- стратегія скорочення витрат (розробка низки заходів щодо скорочення витрат);
- стратегія «відсікання» (закриття або продаж нерентабельних підрозділів або бізнесу, які погано поєднуються з тими, що залишилися);
- стратегія «збирання врожаю» (скорочення закупівель і витрат на робочу силу, отримання максимальних доходів у короткостроковій перспективі від продажу вже виготовлених продуктів);
- стратегія ліквідації бізнесу.

Варто також зазначити, що існують ще декілька класів маркетингових стратегій, виділених М. Портером, що мають універсальний характер і застосовні відносно будь-якої конкурентної сили, а саме: [20]

1. Лідерство у витратах полягає у мінімізації витрат виробництва товару та створює велику свободу вибору дій як в ціновій політиці, так і при визначенні рівня прибутковості продукту. Стратегія зниження витрат широко застосовувалася в кінці XIX - на початку XX сторіччя. Сьогодні вона набуває нової популярності у зв'язку з тим, що розвинені ринкові економіки вступили в так звану «епоху дефляції» (із-за насичення ринків), що означає загальне зниження цін і доходів населення. Основний недолік стратегії: із-за зниження витрат часто відбувається невиправдане зниження якості продукту, що виробляється.

2. Диференціація означає створення фірмою продукту або послуги з унікальними властивостями, які найчастіше бувають закріплені торговою маркою. Коли унікальність товару закріплюється простою декларацією, тоді говорять про уявну диференціацію. Ця стратегія набула повсюдного поширення

в розвинених економіках в другій половині ХХ ст. унаслідок насичення і індивідуалізації споживчого попиту. Основний недолік стратегії: часто потрібні значні вкладення засобів (інвестицій) в науково-дослідницькі та конструкторські роботи (НДКР) і інноваційні процеси.

3. Фокусування - це концентрація уваги на одному з сегментів ринку: особливій групі покупців, товарів або обмеженому географічному регіоні розповсюдження товару. Основний недолік стратегії - вимога точних результатів маркетингових досліджень, що не завжди можливо.

Кожна з цих стратегій вимагає необхідних ресурсів, навиків і правильних управлінських дій менеджерів.

У результаті у наш час сформовано п'ять варіантів підходів до стратегії конкуренції компанії, а саме: [46]

- Стратегія лідерства у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що привертає велику кількість покупців.
- Стратегія широкої диференціації направлена на додання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців.
- Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни щодо виробників продукції з аналогічними рисами і якістю.
- Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.
- Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, ставить за свою мету забезпечення представників обраного сегменту товарами або послугами, що якнайповніше відповідають їх смакам і вимогам.

Беручи до уваги той факт, що серед завдань даної роботи є розроблення стратегії виходу на зарубіжні ринки важливо зазначити, що соціально-економіко-екологічний розвиток суспільства вносить істотні зміни в теорію і практику маркетингу.

Одним із факторів, що спричинив значні зміни слід виділити глобалізацію ринкових процесів, яка охопила практично всі країни світу. Її основні риси:

- інтернаціоналізація економіки, споживчого ринку, ринків капіталу і робочої сили;
- лавиноподібне поширення комп'ютерних інформаційних технологій, фізичне розширення і зростання ролі в соціально-економічних процесах (у тому числі, процесах обміну) глобальної комп'ютерної мережі Internet;
- стрімкий розвиток міжнародного ринку телекомунікацій;
- зростання ролі інформації й знань, які формують світовий ринок знань;
- взаємопроникнення і взаємне збагачення культур, їх інтеграція і інтернаціоналізація;
- формування глобального ринку, який характеризується зростанням ступеня його однорідності (наприклад, на ринку країн Євросоюзу, Північної Америки і Японії спостерігається зростання подібності потреб і запитів споживачів, звичайно, при існуючих національних та ін. відмінностях).

Ці фактори спричинили появу глобального маркетингу. В межах якого, науковці виділяють два типи стратегій маркетингу, які забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства: [51]

- стратегія кастомізації, що передбачає диференціацію ринків і задоволення специфічних потреб споживачів на різних ринках. Фактори диференціації ринків: поведінка споживачів (відповідно до доходів, звичок, традицій, культури умов життя і т.п.); організація ринку (канали збуту, засоби



комунікації і медіа канали, державне регулювання, транспорт і т.д.); конкурентне середовище (рівень конкуренції, форма конкуренції тощо);

- стратегія стандартизації, яка передбачає пошук спільних рис різних ринків і розробка стандартизованих маркетингових заходів єдиних для всього глобального ринку. Її застосування дозволяє отримувати економію на масштабах;
- поєднання цих двох типів стратегій, коли одні елементи комплексу маркетингу є схожими (стандартизованими чи уніфікованими) для різних ринків (наприклад, товар), а інші – відображають культурні, соціально-економічні та ін. їх особливості (наприклад, цінова, комунікаційна та розподільча політика).

На ринках розвинених країн практично щоденно з'являються десятки нових товарів. Сильна конкуренція приводить до того, що успішна новинка одразу ж унаслідуються конкурентами. Це змушує товаровиробників розробляти і виводити на ринок нові товари і процес повторюється.

Саме тому, сьогодні розвинені ринкові економіки вступили в так звану «епоху дефляції» (із-за насичення ринків), що означає загальне зниження цін і доходів населення та підвищення конкуренції, а отже кожне підприємство відтепер має чітко та обґрунтовано обирати та розробляти маркетингову стратегію. [46]

## **1.2. Характеристика основних підходів до розробки маркетингових стратегій**

Сьогодні серед найчастіше використовуваних підходів до розробки маркетингової стратегії можна виділити наступні:

- 1) Матриця БКГ або «Бостонської консультативної групи»;

Найпростіша та найпопулярніша матриця для оцінки ділової активності, яка містить чотири квадранти, розроблена провідною консалтинговою

компанією Boston Consulting Group (БКГ). Рисунок 1.1 ілюструє цю матрицю. По вісях фіксуються темпи зростання ринку (галузі) і відносна частка ринку. [51]

10% темпу зростання галузі за один рік - межа, яку було прийнято для розподілу темпів зростання на високі та низькі. [52]

Відносна частка ринку, в рамках даної моделі, визначається як відношення частки ринку певної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється головним конкурентом. Відносна частка ринку виражається у відносних одиницях.

Поділ матриці по вісі абсцис відображає дві області до яких потрапляють господарські одиниці зі слабкими та сильними конкурентними позиціями. Межа двох цих областей визначена на рівні – 1,0.

Кожна господарська одиниця зображена у вигляді кола. Розмір даного кола відображає відношення прибутку даної одиниці до загального прибутку компанії від усіх її видів активності. Інакше кажучи, до уваги береться не лише розмір діяльності господарської одиниці конкретного підприємства, а й його розмір як галузі в рамках усієї економіки. [59]

За основу даної матриці прийнято наступне твердження: чим вищий темп зростання, тим вищі можливості розвитку; чим вища частка ринку, тим сильніші позиції організації в конкурентній боротьбі.

Отже, матриця включає 4 квадранти (рис. 1.1): "зірки", "дійні корови", "дикі кішки", "собаки". Згідно положенню у матриці експерти пропонують конкретні стратегічні дії.

- "Зірка". Дане положення господарської одиниці на БКГ матриці вказує на те, що вона займає лідуючу позицію в галузі, яка швидко розвивається. У зв'язку з цим, діяльність господарської одиниці потребує вагомих ресурсів для фінансування та забезпечення подальшого зростання, що в свою чергу потребує жорсткого контролю за цими ресурсами зі сторони керівництва.

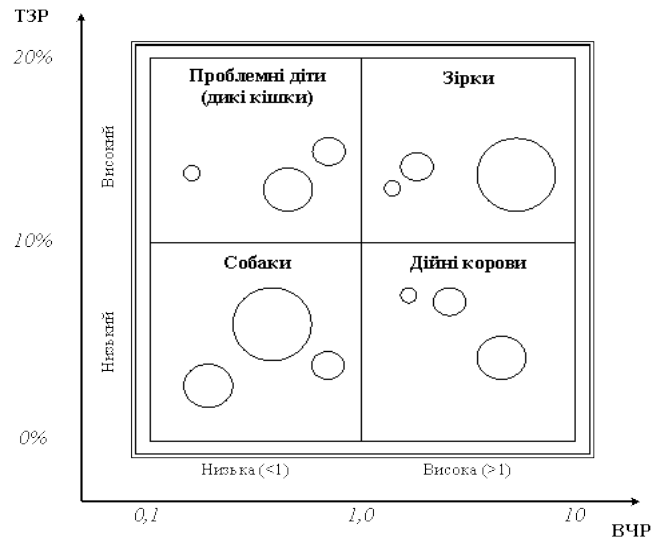


Рис. 1.1 - Матриця БКГ "зростання/частка ринку" для аналізу господарського портфеля компанії

*Джерело: складено на основі [59]*

Стратегія, яку рекомендують для господарської одиниці-"зірки" передбачає забезпечення подальшого зростання її частки на ринку, або збереження вже захопленої. З часом, коли відбувається сповільнення темпів розвитку галузі, «зірки» мають тенденцію перетворюватися в «дійних корів».

- "Дійна корова". Дане положення господарської одиниці на БКГ матриці вказує на те, що вона займає лідуєчу позицію в галузі, яка є відносно стабільною або скорочується. У зв'язку з цим, діяльність господарської одиниці не потребує вагомих ресурсів для фінансування, адже збут, а отже і прибуток, зазвичай є відносно стабільним і витрачається лише на підтримку поточного положення на ринку та збереження його частки. Стратегія, яку рекомендують для господарської одиниці-«дійної корови» передбачає спрямування всіх зусиль на збереження вже захопленої частки на ринку якомога довше.

- «Проблемне дитя» (їх також називають «дикі кішки», «темні конячки» «знаки питання», «криві качечки»). Дане положення господарської одиниці на БКГ матриці вказує на те, що вона займає слабку позицію на ринку галузі, яка розвивається. У зв'язку з цим, діяльність господарської одиниці потребує вагомих ресурсів для фінансування збільшення її частки на ринку, адже лідируюче положення на ринку займають конкуренти. Стратегія, яку

рекомендують для господарської одиниці-«проблемної дитини» передбачає два варіанти: спрямування всіх зусиль на захоплення більшої частки на ринку або повний вихід з нього. [59]

- «Собаки». Дане положення господарської одиниці на БКГ матриці вказує на те, що вона займає слабку позицію в уже сформованій галузі, або галузі яка скорочується. Це вказує на те, що за весь час функціонування, підприємству так і не вдалося завоювати прихильність та інтерес покупців, скоріш за все через те, що вони значно поступаються своїм конкурентам за основним «показником». Стратегія, яку рекомендують для господарської одиниці-«собаки» передбачає два варіанти: послаблення всіх зусиль або повна ліквідація господарської одиниці.

Отже, якщо ми б говорили про те, як повинен вилядати збалансований господарський портфель підприємства, то він має містити 2-3 "дійних корови", 1-2 "зірок", декілька "проблемних дітей" в якості запасу на майбутнє та, можливо, невелика кількість товарів-"собак".

2) Матриця МакКінзі або матриця «Дженерал Електрик»: альтернативний підхід, що усуває частину недоліків матриці БКГ, був запропонований компанією МакКінзі and Company для аналізу портфеля компанії *General Electric*. [58]

Модель *МакКінзі* описує привабливість ринку і конкурентоспроможність фірми за допомогою матриці 3x3. Менеджер, який здійснює аналіз, вибирає з наведеного списку найбільш придатні, визначає ступінь їхньої важливості, розглядає їхній вплив на діяльність стратегічних підрозділів і виводить сумарну оцінку. Аналогічно роблять і з показником конкурентоспроможності.

Застосування такої матриці допомагає менеджеру щонайкраще реалізувати можливості його компанії в поточній ринковій ситуації. Передбачається, що фірма повинна здійснювати інвестиції і прагнути до зростання в тих сферах бізнесу, де вона має сильні позиції, а ринок створює для неї найбільш привабливі можливості (див. на рис. 1.2 квадранти 1, 2 і 3).

Компанія Shell Chemicals, яка використовує подібну модель, називає її "матрицею вибору напрямків" і дає наступні стратегічні рекомендації для кожного з дев'яти квадрантів.

1. *Позиція лідера* є найкращою, тому що в цьому випадку підрозділ (товар, бізнес) має стійке положення на дуже привабливому ринку. Ціль стратегії — розширення і зміцнення досягнутих позицій.

2. *Зростаючому лідеру* необхідні додаткові інвестиції, які дозволяють забезпечити зростання виробництва відповідно до розширення ринку. Як правило, продукція є прибутковою, а розширення ринку відбувається незалежно від дій компанії.

3. *Прикладання додаткових зусиль*. Згодом вразливість позицій підрозділу може зрости. Необхідно розглянути питання про інвестиції з метою підвищення конкурентоспроможності.

4. *Генерація коштів*. Ці напрямки бізнесу повинні забезпечувати надходження доходів і не вимагати інвестицій.

5. *Обережний розвиток*. При інвестуванні варто виявляти обережність, тому що фірма не має міцних позицій на не дуже привабливому ринку.

6. *"Усе або нічого"* ("*Пан або пронав*"). Такого роду підрозділи повинні бути поділені на дві частини, одна з яких одержує пріоритет в інвестиціях, а інша позбавляється їх зовсім.

7. *Поступове видалення*. Перспективи одержання прибутків представляються вкрай незначними, тому стратегія полягає в поступовому переключенні ресурсів на інші напрямки.

8. *Видалення*. Продовження цього бізнесу означає марну розтрату ресурсів, отже, треба якнайшвидше позбутися ще ліквідних активів.

В цілому дана матриця є більш досконалою, так як в ній розглядається суттєво більша кількість факторів, в силу чого вона не призводить до спрощеним висновків, як матриця БКГ. Вона більш гнучка, так як показники обираються виходячи з конкретної ситуації. Але на відміну від матриці БКГ в

ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками. [41]



Рис. 1.2. - Комбінована портфельна модель МакКінзі

*Джерело: побудовано на основі даних [41]*

Основні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві матриці МакКінзі:

- труднощі врахування ринкових відносин (меж та масштабів ринку), занадто велика кількість критеріїв. По мірі зростання кількості факторів більш складною проблемою стає їх вимірювання;
- суб'єктивність оцінок позицій СБО, оскільки основою оцінки є експертний метод;
- статичний характер моделі;
- занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегії з безлічі варіантів.

3) підхід, заснований на матриці можливостей по товарах/ринках;

Вперше матриця І. Ансоффа (Ansoff) була надрукована в Harvard Business Review (1957 рік) в статті під назвою "Стратегія диверсифікації". [62] І. Ансофф вважає:

- що бізнес має бути визначений на основі врахування двох факторів " продукт – ринок" (див. рис. 1.3);
- головним критерієм визначення та вибору нового бізнесу має стати синергічний ефект.

Отже, розглянемо коротко кожну зі стратегій. [12]

Вдосконалення діяльності (або поглиблення ринку) – це стратегія фірми, яка спрямована на існуючі товари і ринки. Стратегію також називають методом економії витрат. Обирається тими організаціями, чий ринок продовжує розвиватися або ще не є насиченим. Фірма прагне розширити збут товарів, що випускаються на традиційних ринках, шляхом таких маркетингових зусиль, як встановлення конкурентоспроможних цін, проведення наступальної реклами або інтенсифікація просування товарів (промоушн).

Вид ринку	Старий ринок	Новий ринок
Вид продукту		
Засвоєний продукт	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий продукт	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 1.3. – Матриця І. Ансоффа "продукт/ринок"

*Джерело: побудовано на основі даних[61]*

Розвиток ринку – стратегія, яка спрямована на створення ринків для продукції, яка випускається досить довго. Має ефект у тому випадку, коли підприємство має на меті розширення ринку за рахунок наступних заходів:

- 1) вихід на нові географічні ринки (в інших країнах включно);
- 2) виготовлення нових товарів, попит на які на даному ринку ще не задоволений;

- 3) ребредінг існуючих товарів та посилення реклами;
- 4) освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові сфери застосування.

Товарна експансія (або розвиток товару) – стратегія, яка спрямована на розроблення нових продуктів для сформованих і давно освоєних ринків. Застосовується, коли у фірми є кілька успішних виробів, що завоювали популярність у споживачів. У цьому випадку організація розробляє нові або модифікує, поліпшує якість старих виробів і реалізує покупцям, які виявляють лояльність до даного товару. [12]

Диверсифікація – ця стратегія виходу за типові рамки функціонування та застосовується з метою уникнути надмірної залежності фірми від одного ринку або одного асортиментного набору продукції, а також у тому випадку, якщо організація бажає залишити ринки, які деградують або знаходяться в стагнації. Реалізація стратегії диверсифікації припускає розроблення нових продуктів для нових ринків, тому вона є найбільш ризикованою через відсутність впевненості в тому, що ринки приймуть нову продукцію. [12]

Основною перевагою даної матриці перед усіма іншими є простота та зручність представлення варіантів стратегій, а основним недоліком – вузьконаправлене спрямування на зростання та включення лише двох факторів до аналізу. Проте необхідно зазначити, що незважаючи на недоліки даної матриці, вона все одно слугувала вагомим поштовхом до розвитку інших матричних моделей, таких як, наприклад, матриці життєвого циклу та Хофера-Шенделя. [6]

- 4) програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

PIMS- аналіз, або аналіз впливу вибраної стратегії, на величини прибутковості і готівки (PIMS — the Profit Impact of Market Strategy) заснований на використанні емпіричної моделі, що зв'язує широкий діапазон стратегічних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних (швидкість росту ринку, стадія розвитку галузі,



інтенсивність потоків капіталу) змінних з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати готівку. [24]

Мета проведення даного аналізу полягає у визначенні того, які стратегії слід обирати в конкретних ринкових умовах. Цей метод ґрунтується на результатах аналізу більше 1000 конкретних СБО більш ніж 150 великих і малих компаній. [25]

Були побудовані рівняння множинної регресії, що зв'язують показники прибутковості і готівки з різними змінними величинами. При використанні даного підходу враховувалося 37 чинників. [45] Змінні величини були згруповані в п'ять класів, кожен з яких описував певну кількість показників: [44]

- Привабливість ринкових умов;
- Сила конкурентних позицій;
- Ефективність використання інвестицій;
- Використання бюджету за такими напрямками;
- Поточні зміни в положенні на ринку.

Були отримані результати, які доводять, що прибутковість (відношення величини прибутку до інвестицій до сплати податків) збільшується по мірі зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків. [45]

Так, середній показник прибутковості при показнику ринкової частки менше 10% складав близько 9%. В середньому різниця в 10% в показнику ринкової частки приводила до різниці в 5% показника прибутковості. Бізнеси з ринковою часткою близько 40% в середньому мали показник прибутковості в 30%. [27]

Проте надалі в інших дослідженнях було наведено багато фактів, які суперечать отриманим результатам, — зокрема, що стосується високоприбуткових бізнесів, що мали низькі значення показників ринкової частки.

Наступний висновок полягає в тому, що компанії, які випускають більш високоякісні в порівнянні з конкурентами продукти, є і більш високоприбутковими. Більш того, висока якість підвищує рівень лояльності споживачів, оберігає компанію від цінових війн і сприяє підвищенню показника ринкової частки. Інакше кажучи, реклама ніколи не замінить якості продукту.

Компанії, що надали дані для аналізу, окрім результатів розрахунків і рекомендацій загального характеру, також отримували прогностичні оцінки щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективі при проведенні певних стратегічних змін. [43]

На жаль, даний аналіз не вкладається у відносно прості та доступні для широкого кола користувачів, методики.

### **1.3 Етапи розробки маркетингових стратегій**

Як зазначалося в першому параграфі, стратегія маркетингу – це приведення можливостей фірми у відповідність до ситуації на ринку.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідає вимогам досягнення маркетингових цілей. [44]

Зазвичай виділяють наступні етапи розробки маркетингової стратегії:

1. Формування цілей: Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії.

Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню. [25]

2. Стратегічний аналіз і діагностика:

2.1. Аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище представлено низкою факторів, які можна згрупувати в такі: середовище прямого впливу

(споживачі, конкуренти, постачальники, державні контролюючі органи і т.ін.) та фактори макрооточення, до якого можна віднести демографічні, екологічні, соціокультурні, технологічні, економічні та політичні фактори.

Таке розділення на середовище прямого та непрямого впливу досить умовно, тому що різні організації по-різному залежать від тих чи інших факторів. [30]

Аналіз середовища прямої дії здійснюється у такому порядку:

- Рівень конкуренції в галузі.
- Споживачі. Для аналізу ринку споживачів, необхідно провести сегментацію
- Ринок ресурсів компанії, розвиток основних ринків, аналіз тенденції взаємозалежності. Рівень розвитку ринку основних ключових ресурсів або обмежує або прискорює впровадження стратегічних рішень компанії, тому необхідно оцінити рівень впливу кожного з них (рис. 1.4).



Рис. 1.4. - Ринок ресурсів компанії [16]

- Тенденції законодавства і державного регулювання

До аналізу середовища непрямой дії можна віднести такі чинники.

- Макроекономічні і міжнародні чинники.

Темпи інфляції (дефляції), податкові ставки, міжнародний платіжний баланс своєї країни, рівень зайнятості населення, платоспроможність підприємств в галузі, стабільність грошової одиниці.

При цьому існує нюанс: що для однієї організації є економічною загрозою, для іншої є можливістю розвитку. За часів спаду чи кризи платоспроможності, наприклад, галузь, що займається випуском запчастин для автомобілів та ремонт (станція технічного обслуговування), процвітає. Оскільки, в такі часи споживачі вважають за краще ремонтувати свої старі автомашини, а не купувати нові.[31]

У цьому розділі також треба зробити короткий огляд політики уряду країн, що включає захист або лібералізацію національного ринку, окремих галузей, зміни валютного курсу, та очікуваний прогноз подальшого розвитку.

- Соціальні і політичні чинники включають суспільні цінності, що змінюються, установки, стосунки, очікування.

- До деяких, важливих на даний час чинників, відносять переважаюче в суспільстві відношення до підприємництва, роль жінок і національних меншин в суспільстві, зміни соціальних установок менеджерів, рух в захист інтересів споживачів, усвідомлення покупцями своїх прав та вимоги до їх захисту і т.ін. [8] Так, наприклад, державне регулювання та заборона в області розповсюдження ГМО-товарів, маркування та стандартизація харчових продуктів: чи діє відповідний державний механізм, і яким чином?

- Технологічні досягнення, що домінують в галузі. Це макропитання відноситься більше до загальних досягнень, чим питання про ресурси. Він стосується класифікації домінуючих технологій, тобто інформаційної і

комунікаційної технологій, технологій виготовлення нових матеріалів, біотехнологій і інших змін в технології сучасного виробництва

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища.

Складною методологічною проблемою в управлінському аналізі є визначення кола показників, що треба проаналізувати. Відомий американський економіст Герберт А. Саймон (Simon) стверджує: "Число чинників, які потенційно мають відношення до ефективності тієї чи іншої організації, таке значне, що в кожний момент часу можна враховувати лише деякі найбільш очевидні з них. Набір цих чинників, що приймаються до уваги, постійно змінюється під дією зовнішніх та внутрішніх обставин"

Діловий американський журнал Fortune та англійський Economist використовують такі критерії оцінки (за 10-бальною шкалою): [7]

1. Якість управління.
2. Якість товарів, що виробляються, та послуг.
3. Фінансовий стан організації.
4. Якість маркетингу.
5. Вміння приваблювати талановитих людей, сприяти їх розвитку та втримувати їх в організації (лояльність персоналу).
6. Довгострокові капіталовкладення.
7. Здатності до інновацій.
8. Відповідальність перед суспільством та природою.

В Україні РА Експерт проводить оцінку підприємств за обсягом реалізації продукції та ринковою вартістю (капіталізацією) компанії.

3. Розробка варіантів стратегії (розробка альтернатив, оцінка альтернатив та вибір стратегії).

На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами,

а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому. [25]

Таким чином, стратегія повинна включати:

- сегментація ринку - термін в теорії маркетингу, що використовується для опису процесу поділу цілого ринку або галузі на однорідні частини (сегменти) за певними ознаками;
- позиціонування - це найбільш вигідна для компанії позиція, стереотип, пов'язаний з вашою маркою. Його сенс у тому, що ви відразу згадуєте компанію, продукт і бренд при виникненні відповідної потреби
- розробка комплексу маркетингу - комплекс маркетингу містить заходи, що використовує підприємство під час розробки інвестиційного проекту з метою впливу на попит та свій товар.

#### 4. Планування реалізації.

Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства. [25]

### Висновки до розділу 1

Маркетинг на міжнародній арені є дуже складним, тому що охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, НДВКР, постачання, фінанси і т.п. Крім того тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство наміряється здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниця в каналах розповсюдження, методах

транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обміркувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Аналіз існуючих трактувань понять стратегія та маркетингова стратегія дозволили визначити стратегію як: модель для узагальнення заходів з координації та розподілу ресурсів компанії, необхідних для досягнення цілей. В свою чергу маркетингова стратегія - система дій компанії щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої вартості товарів, ефективного доступу на ринок та ефективного збуту.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. І хоча ціллю функціонування всіх фірм на ринку однакова, не існує єдиної маркетингової стратегії, яка б була прийнятна для всіх фірм. Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками: залежно від терміну їх реалізації; залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми; за станом ринкового попиту; залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань; за елементами маркетингового комплексу; залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань; від виду диверсифікації; залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань та інше.

Існує ряд моделей щодо формування маркетингової стратегії. Серед основних: модель БКГ, комбінована портфельна модель МакКінзі, *General Electric*. Використання зазначених моделей полегшує роботу підприємства щодо визначення власного шляху розвитку.

Визначено, що основними етапами розробки маркетингової стратегії є: формування цілей; маркетинговий аудит; аналіз; визначення маркетингових цілей; формування маркетингової стратегії; програма маркетингу; організація і реалізація маркетингу та контроль маркетингу.

Всі маркетингові стратегії є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, і в сукупності вони формують загальну маркетингову стратегію підприємства. Неможлива реалізація якоїсь однієї маркетингової стратегії без реалізації інших. Наприклад, неможливо реалізувати конкурентну стратегію «лідера» без реалізації продуктової стратегії, комунікаційної, збутової та інше.



## Розділ 2

### Аналіз маркетингової стратегії та процесу її формування на ТОВ «ЕЛЕЮС»

#### 2.1. Моніторинг ринку кухонних витяжок в Україні.

Технічний прогрес характеризується безперервним впровадженням принципово нових технологічних процесів, постійною заміною існуючих процесів більш точним, продуктивним та економічним впровадженням нової техніки.

В сучасних ринкових умовах, розширення міжнародної торгівлі необхідне постійне визначення потреб ринку, аналіз конкуренції, смаків споживачів для виробу найбільш оптимальної стратегії розвитку. Спеціалістам, що займаються комерційною діяльністю, необхідно знати і враховувати в своїх діях вимоги споживачів до товару, а також знати основні характеристики товарів, умови їх використання, принципи маркування, правила постачання, транспортування та зберігання [19].

Взагалі, якщо розглядати любе підприємство, то рівень його продажу розподіляється приблизно таким чином:

- клубні покупці - (близько 25-30 %) - постійні покупці, що роблять там покупки, незважаючи навіть на деяку неконкурентність цін;

- разові покупці - (близько 70-75 %) – покупці, що не є прибічниками конкретного магазину, а шукають, де можна купити потрібний їм товар подешевше. [19]

Звичайно, дуже ласим шматочком для усіх цих торговельних мереж є саме разові покупці, бо саме за рахунок них відбувається зростання обороту кожної торгової точки. Та все одно, для них важливо вживати заходів для того, щоб разові покупці переходили в категорію клубних. Адже саме клубні покупці

є носіями реклами «з вуст до вуст», та саме вони підтримують магазин у скрутні економічні моменти (наприклад у так званий «мертвий сезон»). Покупців, які роблять повторну покупку, або приводять до магазину своїх друзів та родичів зазвичай додатково стимулюють знижками, клубними дисконтними картками, листівками до свят, тощо.

Сучасний споживчий ринок кухонної вбудованої техніки в Україні характеризується великою розмаїтістю моделей в основному імпоротної техніки. Аналіз українського ринку кухонної вбудованої техніки за 2017-2018 рр. показує домінування імпоротної продукції.

В свою чергу ринок кухонних витяжок, як сегмент кухонної вбудованої техніки представлений як імпортними, так і вітчизняними моделями газових, електричних і комбінованих – газоелектричних плит. Традиційними лідерами – імпортерами є: Білорусь, Туреччина, Польща, Італія, Німеччина, Словенія, Росія. Частка імпортованих кухонних плит у 2018 році склала 25,6%.

Обсяг реалізації кухонних витяжок в Україні протягом 2017-2018 рр. зріс з 90,7 тис. шт. у 2017 році до 103,2 тис. шт. у 2018 році. У грошовому вимірі обсяги реалізації кухонних витяжок у 2017 році порівняно з 2018 роком зріс з 220,2 млн. грн., до 276,0 у 2018 році. [64]

Проводячи дослідження сегменту кухонних витяжок, ми досліджуємо вторинну інформацію. Дослідницька компанія «GFK Ukraine» вже багато років досліджує ринок вбудованої побутової техніки, тенденції його розвитку та закономірності функціонування. На основі аналізу панелі роздрібною торгівлі незалежної дослідницької компанії «GFK Ukraine», що містить дані з понад 190 000 роздрібних торгових точок у всьому світі, проаналізуємо зміну попиту на вітчизняному ринку. Динаміка попиту на кухонні витяжки загалом в 2017-2018 роках подано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

## Динаміка попиту на кухонні витяжки в 2017-2018 роках

Рік		Обсяг продажу		Ціна, грн
		млн грн	тис. шт.	
2017	Червень	36,4	15,2	2,394
	Липень	45,3	19,0	2,387
	Серпень	47,5	20,1	2,369
	Вересень	48,9	20,5	2,393
	Жовтень	57,2	23,8	2,400
	Листопад	64,6	26,8	2,407
	Грудень	73,4	31,1	2,361
2018	Січень	48,9	19,5	2,503
	Лютий	46,0	17,4	2,640
	Березень	50,3	18,7	2,690
	Квітень	38,2	13,9	2,747
	Травень	44,6	16,1	2,776
	Червень	48,0	17,6	2,723

*Джерело: складено на основі GFK Ukraine [64]*

Як свідчать дані таблиці 2.1 за досліджуваний період спостерігається постійне зростання обсягів продажів у грошову виразі.

Графічно динаміку попиту на кухонні витяжки у 2017-2018 роках можна спостерігати на рис. 2.1.

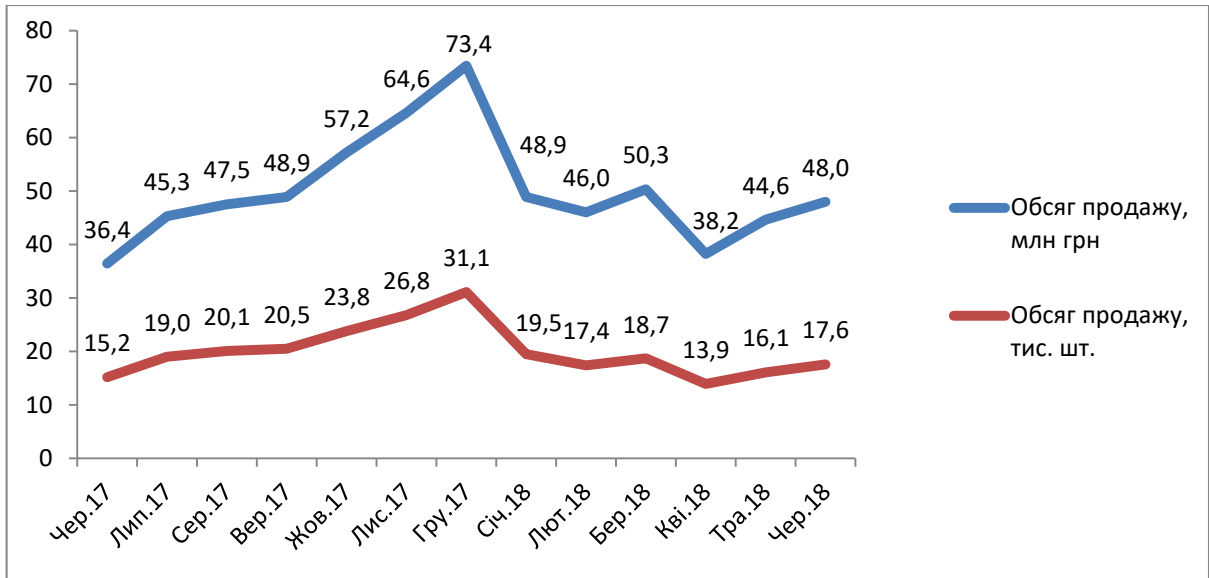


Рис. 2.1 Динаміка попиту на кухонні витяжки

Джерело: побудовано на основі даних GFK Ukraine[64]

Таким чином, до кінця 2017 року спостерігалось збільшення споживчого попиту на кухонні витяжки, але з початку 2018 року споживчий попит на кухонні витяжки понизився. Таке значне пониження попиту відбулося в результаті підвищення ціни на продукцію даного виду.

Щоб краще зрозуміти яка ситуація склалася на ринку, потрібно провести певний аналіз, який дасть змогу оцінити сучасний стан Українського кухонного ринку. Для детальнішого аналізу стану українського ринку кухонних витяжок, було здійснено аналіз за такими показниками, як: обсяг продажу, UAH; продажі, шт.; та ціна, UAH (у вартісному процентному виразі) за період червня 2017 по червень 2018 років.

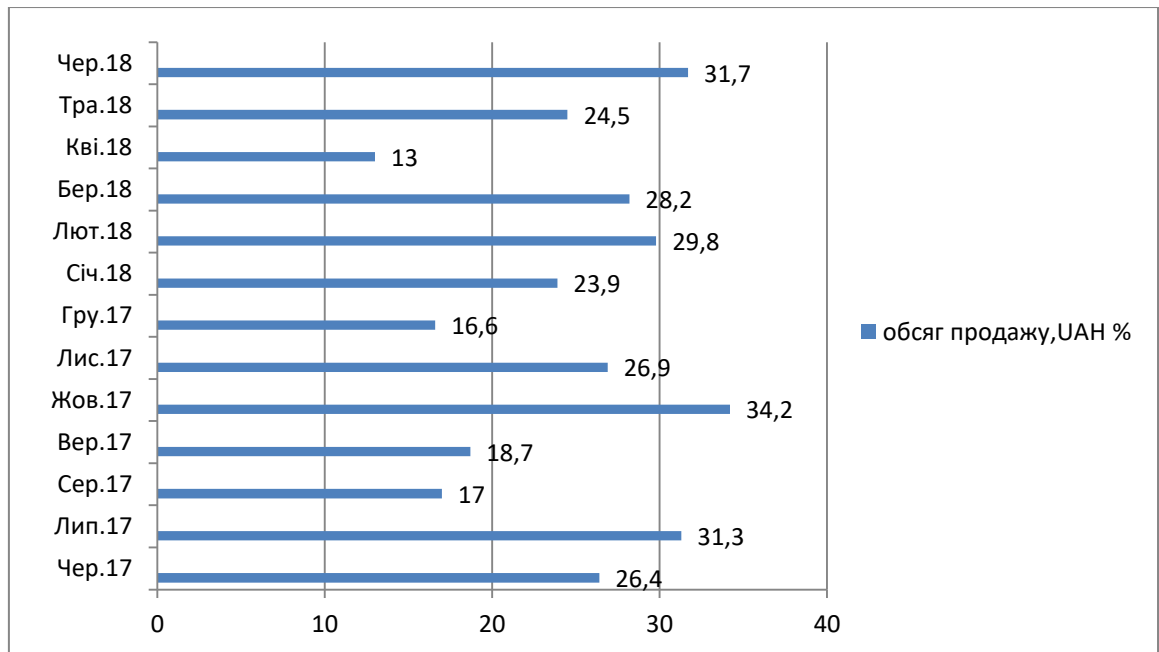


Рис. 2.2 Темпи росту обсягу продажу за період з червня 2017 по червень 2018рр.

*Джерело: складено на основі даних GFK Ukraine[64]*

Якщо ж порівнювати темпи росту продаж в натуральних одиницях, то виходячи з даних рис.2.3 можна зробити висновок про його нерівномірність. В березні 2018 року продажі склали 16,0% , а у квітні 1,0%. Зазначена ситуація обумовлена в першу чергу через зниження купівельної спроможності населення, та зростання цін на основі асортиментні позиції. Купівельна спроможність населення у березні 2018 року була кращою за попередні три місяці, Індекс економічної спроможності населення становив 91,4, що є хорошим показником, проте впродовж липня - жовтня він суттєво знизився у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією.

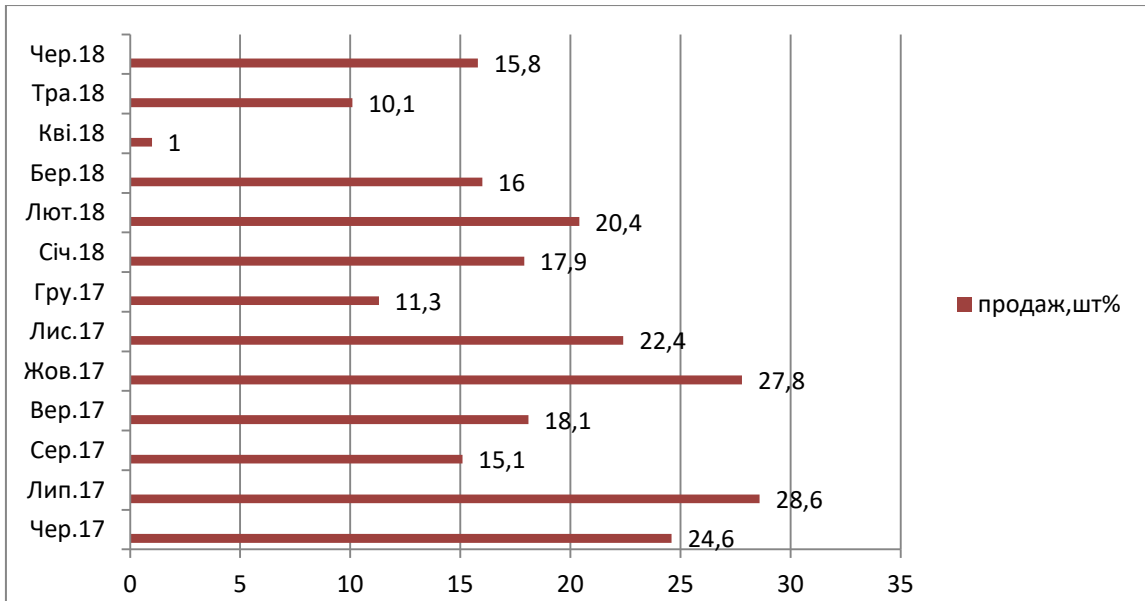


Рис.2.3 Темпи росту продажу за період з червня 2017 по червень 2018рр.

Джерело: побудовано на основі даних GFK Ukraine[64]

Порівняння цін на кухонні витяжки в Україні засвідчило також їх постійне зростання. Так, якщо в червні 2017 ріст цін склав лише 1,5% до попереднього року, то в червні 2018 року цей ріст склав вже 13,7% що, як зазначалося і вплинуло на зниження обсягу продажу в натуральному вимірі.

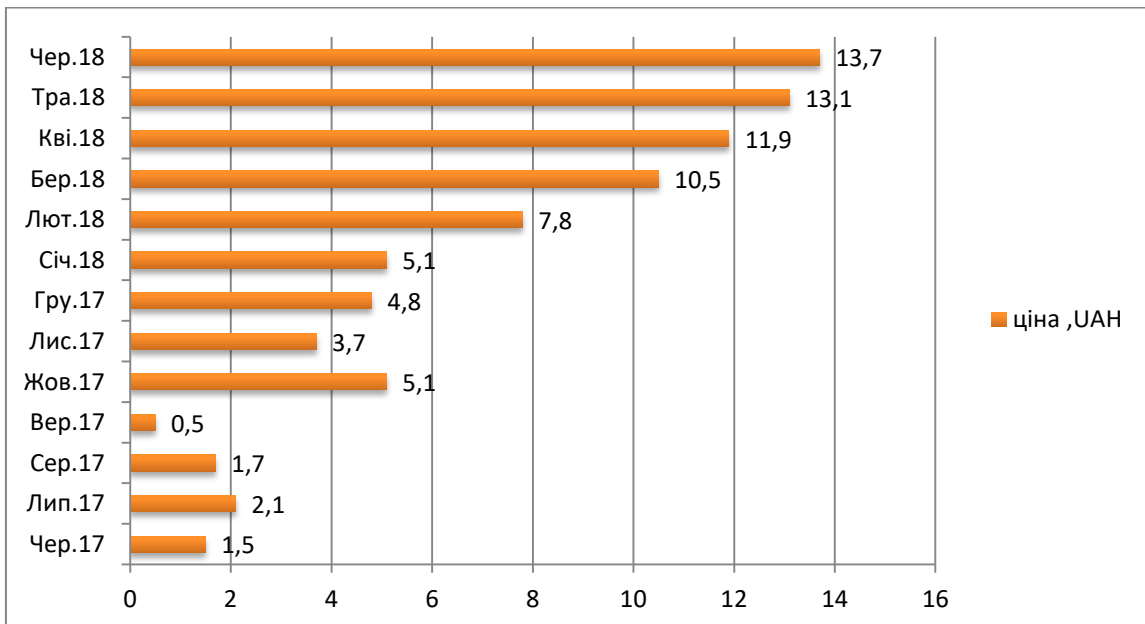


Рис.2.4 Темпи росту цін за період з червня 2017 по червень 2018рр.

Джерело: побудовано на основі даних GFK Ukraine[64]

На даний момент ринок кухонних витяжок в Україні розвивається в

умовах жорсткої конкуренції. Супермаркети та мінімаркети будуються в прямому розумінні «один на одному» («Фоксмарт», «Фокстрот», «Ельдорадо», «Мегамакс», «Комфі», «Ельдорадо» та багато інших). Практично відбувається жорстка конкурентна боротьба за покупця та диспропорція між попитом та пропозицією, між об'ємами потреб та об'ємами реалізації. При цьому розходження між об'ємами потреб населення в кухонних витяжках та об'ємами ресурсів цих товарів як у груповому так і у видовому асортименті (розрізі) значно менше, ніж розходження між об'ємами потреб та об'ємами роздрібного продажу. Це призводить до накопичення нереалізованих кухонних витяжок в підприємствах. Причина - не досить великі доходи основної маси населення.

На українському ринку кухонних витяжок присутні понад 13 торгових марок. Це такі бренди як :

- BEST
- BOSCH
- ELEYUS
- ELICA
- GORENJE
- INTERLINE
- LIBERTY
- MINOLA
- PERFELLI
- PYRAMIDA
- VENTOLUX
- WILD WIND
- ZIRTAL

Для порівняння цих брендів, було взято дослідження GfK UKRAINE за червень 2018 року, на якому можна чітко визначити основних лідерів з продажу кухонних витяжок. На рис 2.5 представлені основні бренди, які є на українському ринку

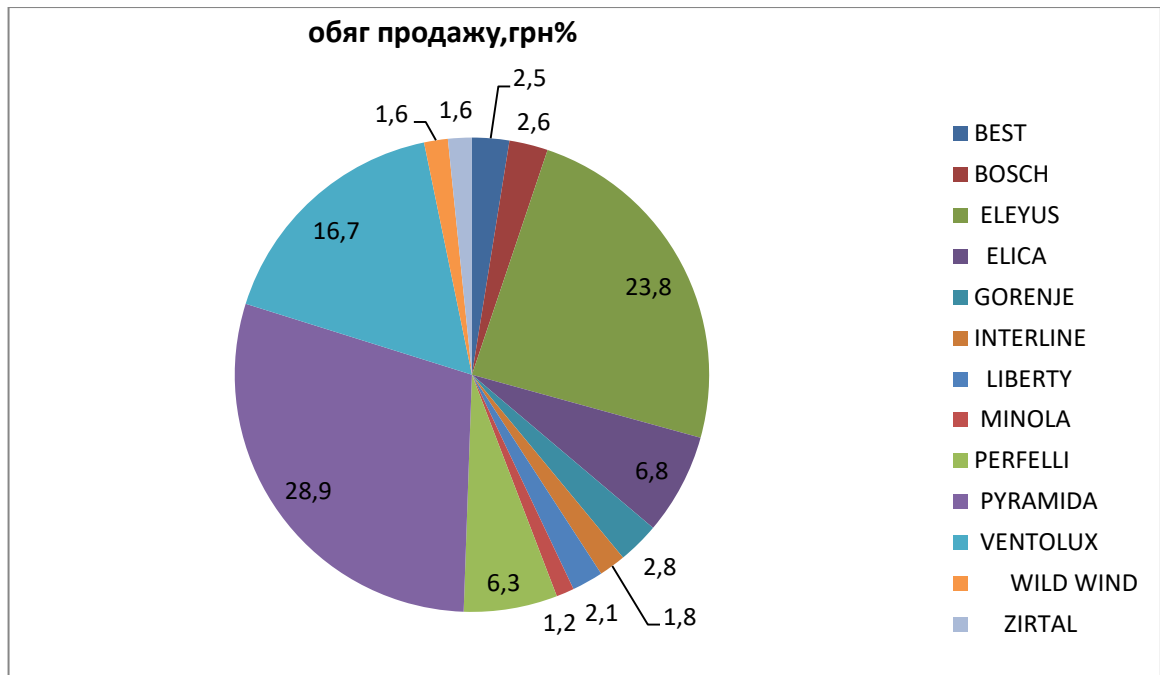


Рис.2.5 Продаж кухонних витяжок в Україні

*Джерело: складено на основі даних GFK Ukraine[64]*

Як видно з діаграми існує 6 основних лідерів на ринку: ELEYUS, PYRAMIDA, VENTOLUX. Щодо закордонних брендів, то це : ELICA, BOSCH та PERFELLI.

1) ELEYUS - Вбудована кухонна техніка ELEYUS вже більш ніж 10 років представлена на українському ринку, усі вироби ТМ ELEYUS сертифіковані та відповідають вимогам державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2009 та ISO 9001:2015, а також основним вимогам директив ЄС і гармонізованим стандартам Європейського Союзу. Кухонні витяжки ELEYUS стали лауреатами Всеукраїнського конкурсу якості товарів «100 кращих товарів України», окрім того, якість продукції підтверджена 5-ти річною гарантією, що не має аналогів на ринку.



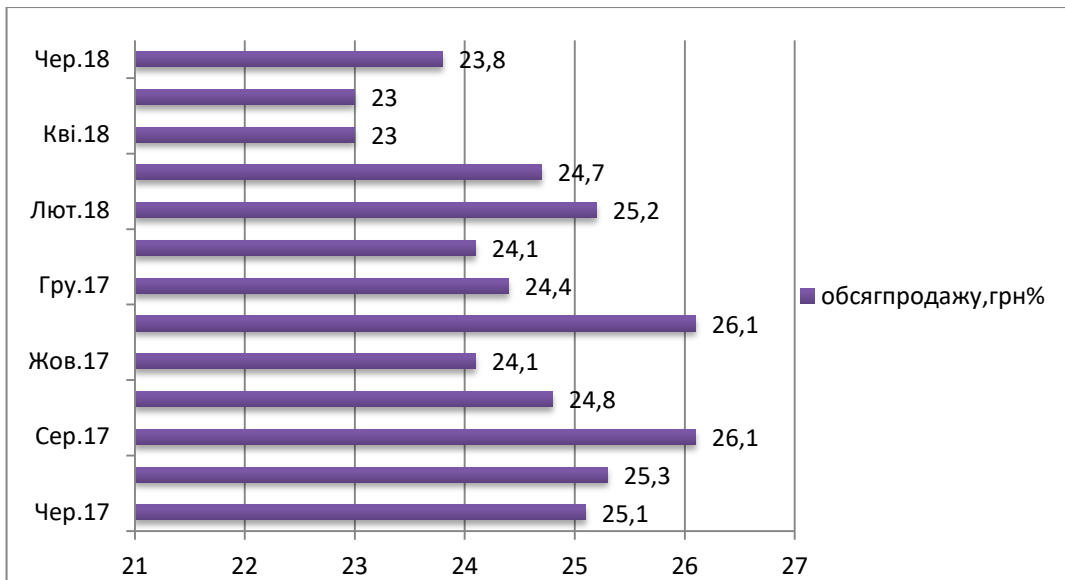


Рис.2.6 Темпи росту продаж «ЕЛЕІУС» в загальному обсязі ринку

*Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]*

2) ELICA- італійський бренд, виробник кухонних витяжок і очисників повітря. Компанія Elica S.p.A. - світовий лідер в проектуванні і виробництва кухонних витяжок. Компанія була засова в 1970 році, головний офіс знаходиться в Італії в місті Фабріано. Продукція ELICA відносяться до преміум-сегменту ринку, а вартість деяких витяжок сягає 123 999,00 гривень.

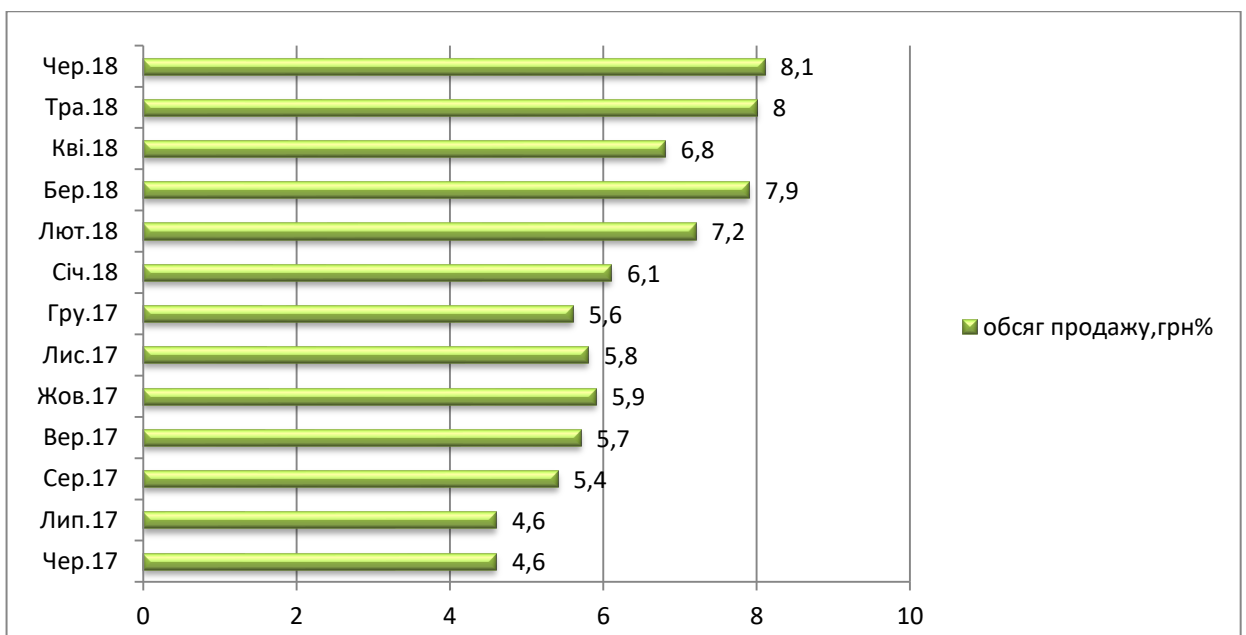


Рис.2.7 Темпи росту продаж «ELICA» в загальному обсязі ринку

*Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]*

3) BOSCH - німецький бренд, під яким проводиться різна побутова техніка для дому та кухні: велика, дрібна, кліматична і техніка для індивідуального догляду. Компанія Bosch (повна назва Robert Bosch GmbH) заснована в далекому 1886 році в Штутгарті німецьким інженером і підприємцем Робертом Бошем. Компанія Bosch представлена в 150 країнах, а кількість співробітників по всьому світу складає понад 280 тис. осіб. В Україні кількість співробітників складає понад 300 чоловік.

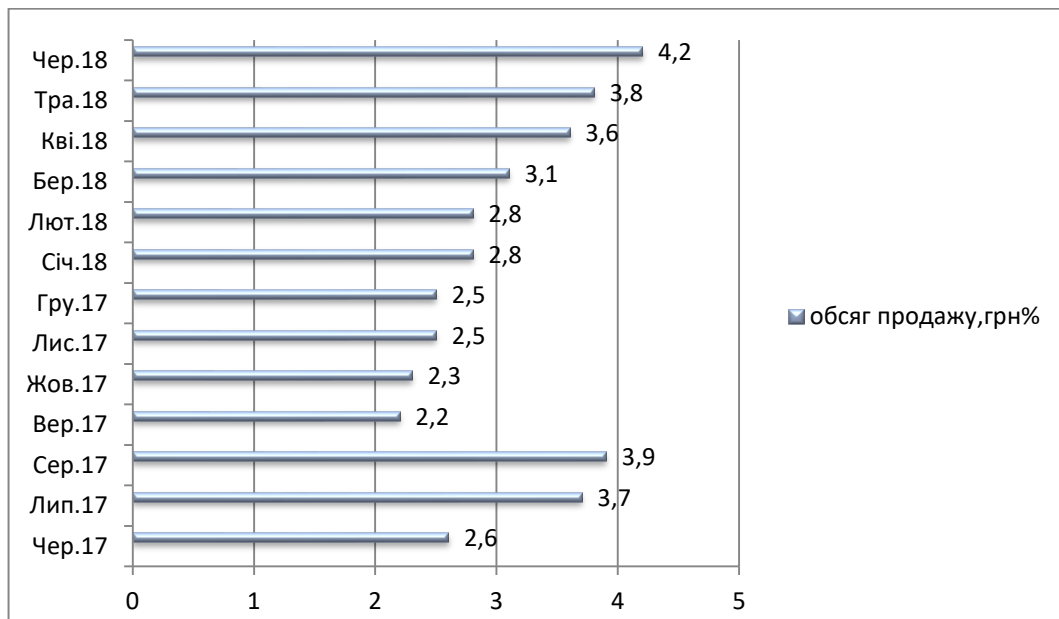


Рис.2.8 Темпи росту продаж «BOSCH» в загальному обсязі ринку

*Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]*

4) PYRAMIDA - українська торгова марка побутової техніки, заснована в 2010 році, головний офіс м.Київ. Торгова марка PYRAMIDA з'явилася на ринку побутової техніки порівняно недавно, проте вже встигла заслужити визнання у покупців. Сьогодні бренд PYRAMIDA є безумовним лідером на ринку вбудованої техніки України. Команда з більш ніж 500 фахівців в 70 авторизованих центрах по всій Україні. На сьогоднішній час, Pyramida має найширшу дистрибуцію по Україні, продукцію можна знайти в більш ніж в 1 000 offline і online точках продажів в 4 країнах світу.

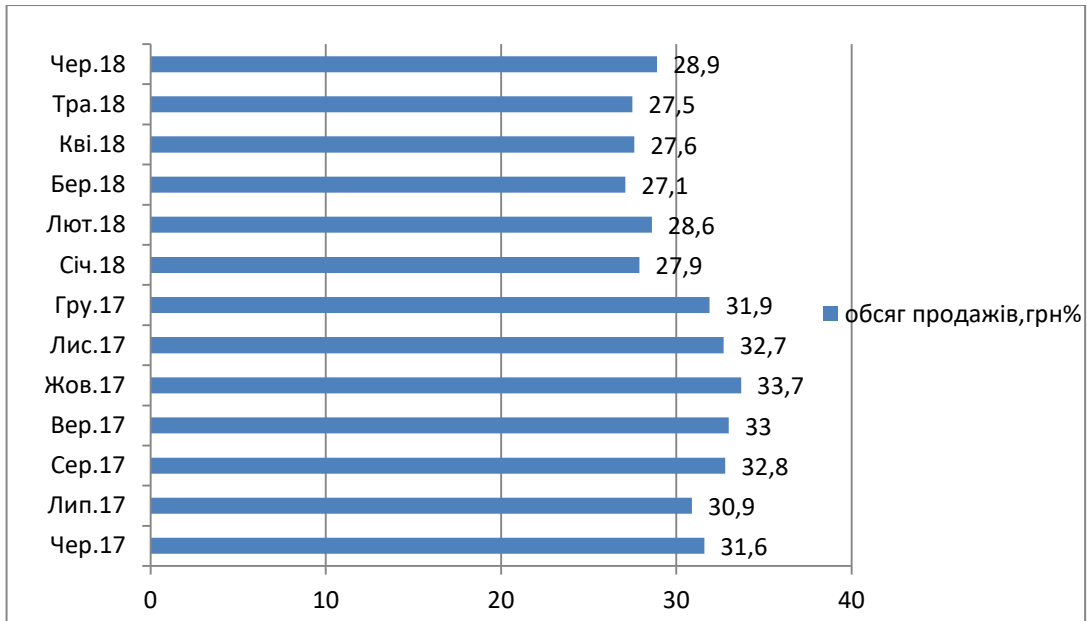


Рис.2.9 Темпи росту продаж «PYRAMIDA» в загальному обсязі ринку

Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]

5) VENTOLUX – турецький бренд, який засновано в 2005 році і вже наступного року представлений в Україні. Основна спеціалізація турецької компанії виробництво різних витяжок: камінних, кухонних, вбудованих. Товари VENTOLUX дуже популярні, так як вони являють собою коктейль з відмінної якості, та надійності,

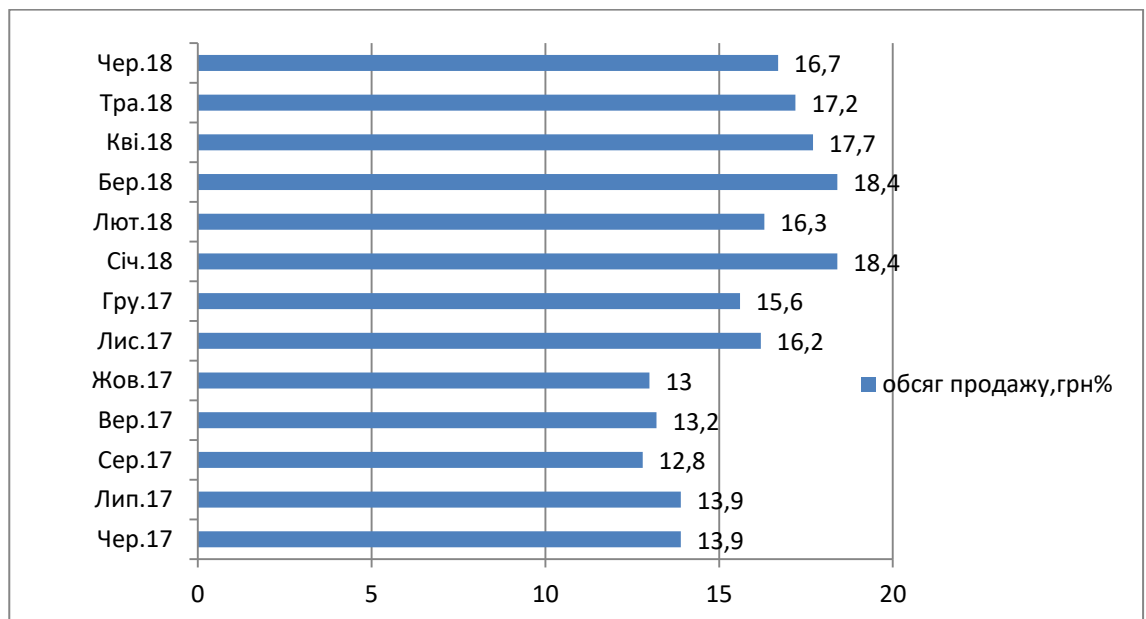


Рис.2.10 Темпи росту продаж «VENTOLUX» в загальному обсязі ринку

Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]

б) PERFELLI - країна виробник Італія. Під торговою маркою Perfelli продається різна побутова техніка. Найбільш популярними товарами бренду є кухонні витяжки, варильні поверхні і духові шафи. Італійська компанія поставляє на ринок спеціальне обладнання – багатофункціональне і дуже зручне. Товари торгової марки користуються популярністю і стабільним попитом на вітчизняному ринку. Їх якість не гірше ніж у конкурентів, а ціни набагато прийнятні, ніж у інших відомих виробників.

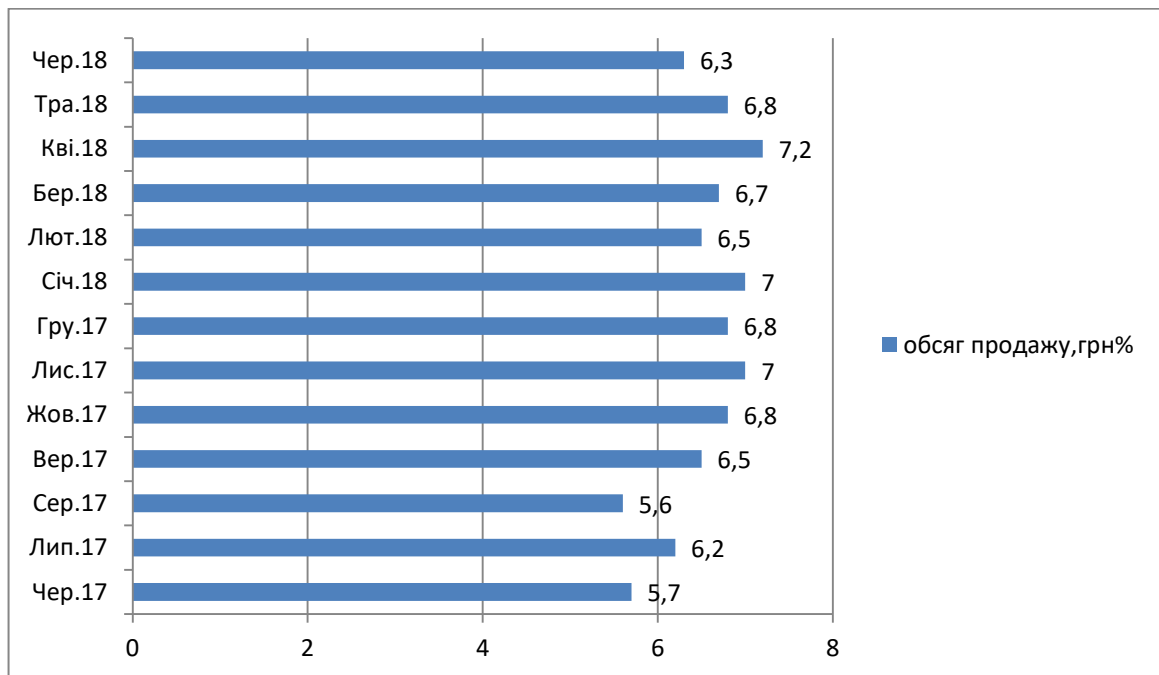


Рис.2.11 Темпи росту продаж «VENTOLUX» в загальному обсязі ринку

*Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]*

Виходячи з цього, можна сказати, що споживачі надають перевагу українським брендам, які можуть конкурувати з кухонними витяжками іноземних виробників. [40]

Таким чином, ринок кухонних витяжок є масовим. Виробництво і технічний рівень яких повинен відповідати вимогам споживачів, споживачі вимагають постійного вдосконалення конструктивного і технологічного виконання приладів, за рахунок чого розширюється їхній асортимент. Постійному оновленню асортименту товарів на ринку сприяє також жорстка конкуренція виробників. Поряд з цим надходження до ринку нових товарів

завжди супроводжується зміною їхніх споживчих властивостей.

## **2.2. Структура і функціональні напрями діяльності ТОВ « ЕЛЕЮС»**

ТОВ «ЕЛЕЮС» було засновано 21 грудня 2007 року, шляхом об'єднання майна його учасників. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності – оптова торгівля електронними компонентами та устаткуванням.

Метою діяльності підприємства є забезпечення потреб населення в товарах і послугах, задоволення соціальних і економічних інтересів власників, здійснення додаткових робіт та послуг на договірних умовах.

Місією компанії є розширення ринків збуту та максимізація прибутку.

Товариство наділено цивільною правоздатністю і дієздатністю, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах у національній та іноземній валюті, круглу печатку, штамп з власним найменуванням, може від свого імені укладати правочини, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем або відповідачем в суді. Також товариство зареєстроване в органах Державної фіскальної служби України, пенсійному, фондах соціального страхування на випадок безробіття та нещасних випадків на виробництві, у які сплачує податки та внески.

Товариство у своїй діяльності керується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства» Код виду основної діяльності підприємства «ЕЛЕЮС» згідно з КВЕД –46.43 – оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Назва підприємства – ТОВ«ЕЛЕЮС»

Предметом діяльності товариства є:

1. здійснення торгівельної, торговельно-посередницької діяльності;
2. виготовлення витяжок;
3. ремонт та технічне обслуговування продукції;
4. виготовлення варильних поверхонь та духових шаф.

Асортимент продукції складається з 3 основних найменувань:

- а. кухонні витяжки;
- б. варильні поверхні(газові);
- в. духові шафи(електричні).

Хронологія досягнень ТОВ «ЕЛЕЮС» :

- 2007 році було засновано ТМ ELEYUS - торгова марка, яка отримала статус лауреата у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України»;
- 2008 рік - ТМ ELEYUS була зареєстрована в Державному реєстрі свідоцтв України на знаки для товарів і послуг. Продукція ТМ ELEYUS отримала перемогу у Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» і було розпочато експорт продукції;
- 2011 році - ТМ ELEYUS взяла участь у виставці «Київський міжнародний меблевий форум KIFF 2011»;
- 2012 році - ТМ ELEYUS взяла участь у виставці «Київський міжнародний меблевий форум KIFF 2012» і отримано Сертифікат відповідності митного союзу «ЕАС».
- 2016 році - розроблено мобільний додаток доповненої реальності ELEYUS 3D Styler, а також введено 5-ти річну гарантію на продукцію ТМ ELEYUS.

Підприємство орієнтується на сучасні тенденції розвитку ринку та потреби споживачів. Основною ціллю діяльності підприємства «ЕЛЕЮС» є забезпечення та задоволення суспільних потреб продукцією торгової марки «ELEYUS», яка характеризується високим рівнем якості.

Побудова будь-якого підприємства здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей. В результаті організаційного проектування, яке здійснювалося на підприємстві «ЕЛЕЮС», була сформована організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток підприємства як єдиного цілого. [39]

ТОВ «ЕЛЕЮС» має лінійно структуру, яка дозволяє забезпечувати швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб.

За такої організаційної структури управління кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. Ця структура характеризується чіткістю взаємовідносин, однозначністю команд, оперативністю підготовки і реалізації рішень та надійністю контролю. Але вона є слабкою стороною, так як має цілий ряд недоліків, до яких можна віднести обмеження ініціативи працівників на нижніх рівнях, передачу значного обсягу інформації між рівнями, а керівник має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні і поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів.

Організаційна структура управління поділяється на вищий, середній та низовий рівні.

На *вищому рівні управління* підприємства знаходяться загальні збори учасників та генеральний директор підприємства. Загальні збори учасників виконують роль координуючого органу, що погоджує і координує діяльність різних служб управління, забезпечує проведення єдиної політики в управлінні підприємством. Вони скликаються не рідше двох разів на рік директором товариства або на вимогу учасників. Таким чином, збори учасників є ланкою,

яка організує і координує операції всього підприємства, а прийняті нею рішення є основою для оперативної діяльності виконавчих органів управління.

Генеральний директор здійснює виконавчі функції. Він підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень. У період між зборами учасників він керує всією поточною діяльністю товариства.

Вирішенням поточних питань управління займається адміністрація, яка являється *середнім рівнем управління*. До неї входять заступники директора, які при його відсутності виконують його функції.

До *низового рівня управління* належать керівники нижчої ланки, які здійснюють контроль за виконанням завдань.

Отже, організаційну структуру управління в цілому відображено на рис.2.12.

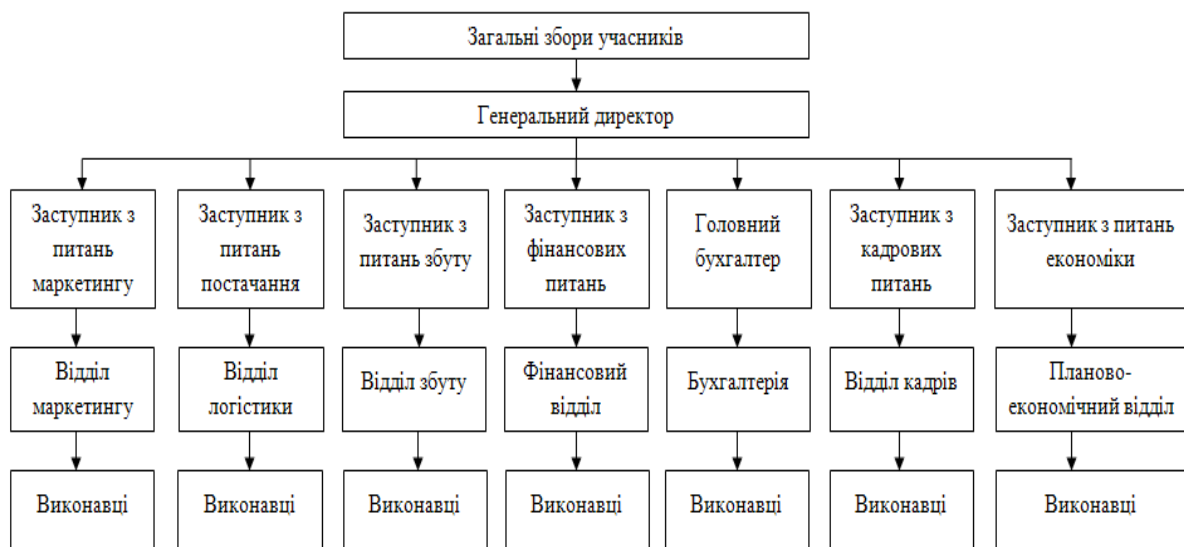


Рис 2.12 Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЕІУС»

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Так як підприємство орієнтується на сучасні тенденції розвитку ринку та потреби споживачів, то відповідно до цього відбувається постійне збільшення асортименту продукції, що повинна відповідати сучасним стандартам



якості[39], тому ТОВ «ЕЛЕЮС» отримує ряд сертифікатів та знаків якості :

- 2013 рік - продукція ТМ ELEYUS отримала європейський знай якості «СЕ», який засвідчує, що вона відповідає основним вимогам директив ЄС та гармонізованим стандартам Європейського союзу.
- 2015 рік - компанія ELEYUS отримала сертифікат системи управління якістю ISO 9001.
- 2017 рік - продукція ТМ ELEYUS пройшла сертифікацію RoHS, що обмежує використання небезпечних речовин у виробництві.

ТОВ «ЕЛЕЮС» позиціонує себе як лідер на ринку з продажу кухонних витяжок на українському ринку, проте за період червень 2017 по червень 2018 року ситуацію дещо змінилися у зв'язку з нестабільною ситуацією в країні, а також платоспроможністю споживачів.

Отже, часта продажу кухонних плит впали на 1,3%, це можна побачити з рис. 2.13

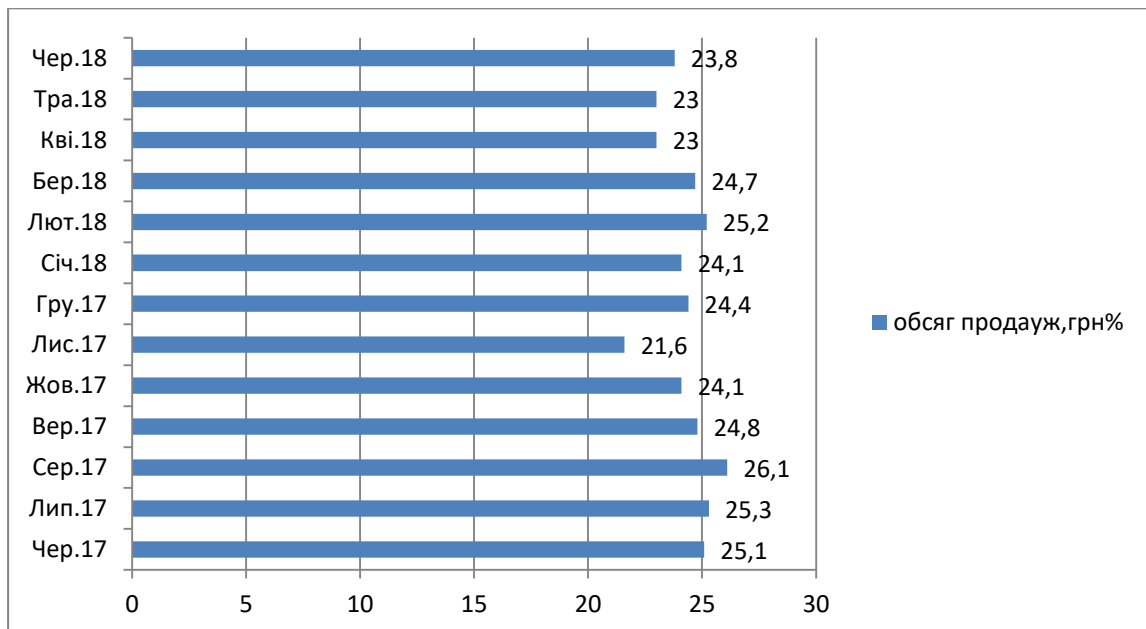


Рис. 2.13 Темпи росту обсягу продажу за період з червня 2017 по червень 2018рр.

Джерело: складено на основі даних GFK Ukraine[64]

Якщо ж порівнювати темпи росту продаж в натуральних одиницях, то виходячи з даних рис.2.13 видно, що за період червень 2017 року по червень 2018 року вони впали на 3,6%.

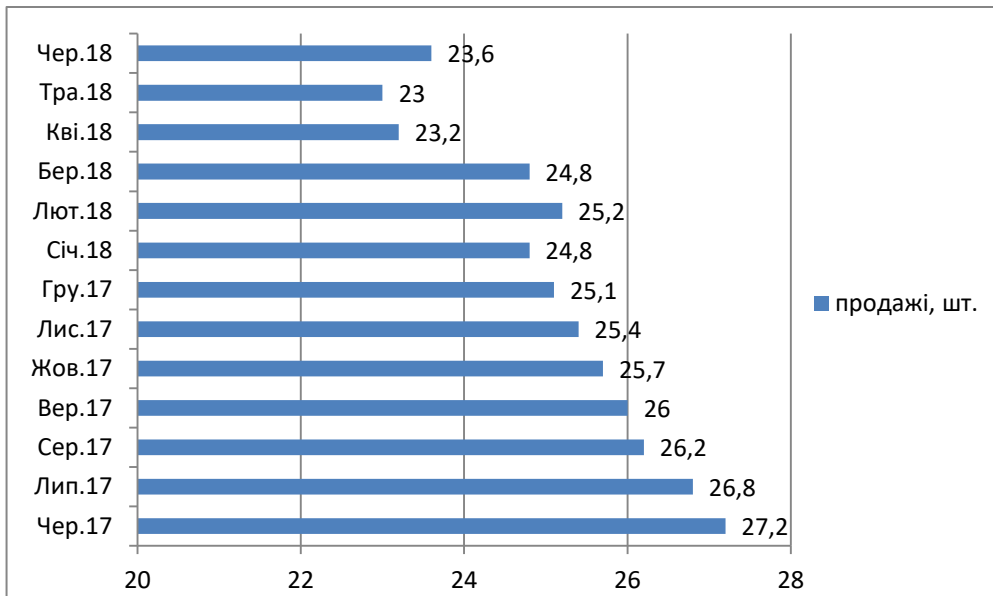


Рис.2.14 Темпи росту продажу за період з червня 2017 по червень 2018рр.

*Джерело: побудовано на основі даних GFK Ukraine[64]*

Проте, ціна за період червень 2017 по червень 2018 року зросла на 24 % в порівнянні з тим, що загальна часта ринку зросла всього на 14%.

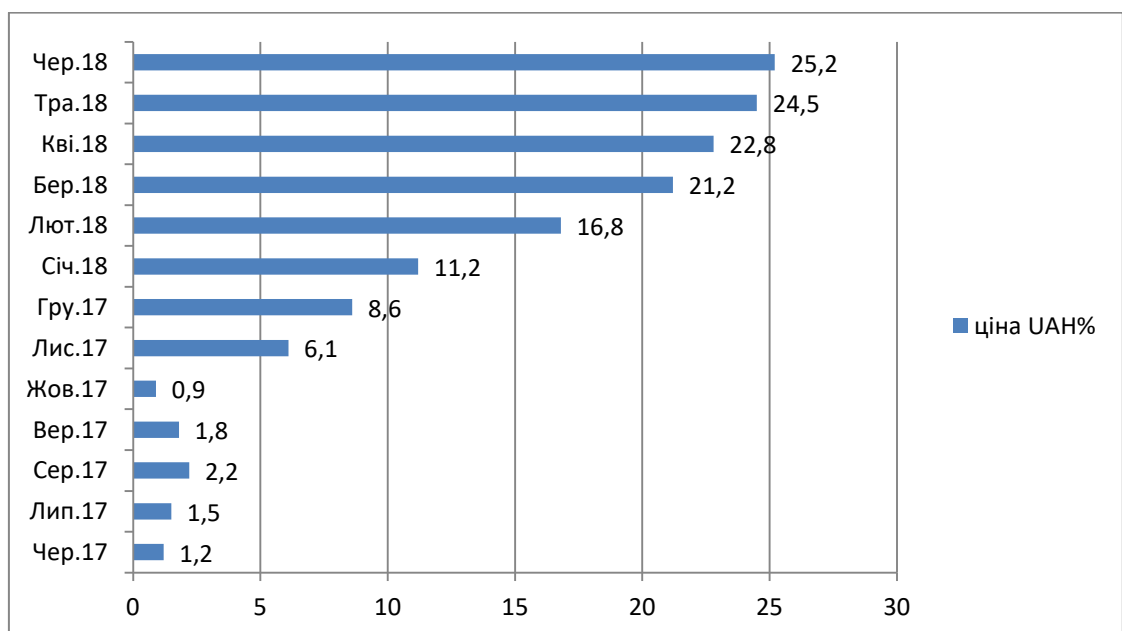


Рис.2.15 Темпи росту цін за період з червня 2017 по червень 2018рр.

*Джерело: побудовано на основі даних GFK Ukraine[64]*

Продукція торгової марки «ELEYUS» в повному асортименті представлена в інтернет-магазинах, найбільших національних офлайн мережах і в лінійному роздрібі та згідно даних незалежної дослідницької компанії «GFK Ukraine» займає 27% загального ринку, 30% інтернет-продажів та 26% офлайн-продажів (рис. 2.16)



Рис. 2.16 Частка продажів продукції торгової марки «ELEYUS»

*Джерело: розроблено на основі даних GFK Ukraine[64]*

Для зручності та комфорту покупців було створено мережу із 89 сервісних центрів по всій Україні, котра постійно збільшується.

З вище переліченого, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕЛЕЮС» - це сучасне високотехнологічне виробництво, котре виготовляє високоякісний продукт, який має високу оцінку на внутрішньому та європейському ринках.

### **2.3. Оцінка маркетингової стратегії «ЕЛЕЮС» на зарубіжних ринках**

Маркетингова діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» здійснюється відділом маркетингу, що відповідає:

1. за забезпечення комунікаційних взаємозв'язків із споживачами;
2. комплексне вивчення ринку;
3. вивченням попиту;

4. вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
5. визначенням часу просування на ринок нових товарів;
6. розрахунок цін на продукцію;
7. розробкою бюджету маркетингу;
8. розробку стратегії маркетингу та інше.

Відділ маркетингу діє згідно таких документів як: Статут, Положення про службу маркетингу, посадові інструкції, законодавчі та нормативні акти, розпорядження і накази Голови правління, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції по техніці безпеки, вимоги по санітарним правилам. [44]

На ТОВ «ЕЛЕЮС» відділ маркетингу підпорядковується службі управління продажами та має наступну організаційну структуру (рис. 2.17).



Рис. 2.17 Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЕЮС»

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Згідно з посадовою інструкцією усі працівники відділу мають вищу економічну освіту, володіють знаннями в областях маркетингу, менеджменту, макро і мікроекономіки, ділового адміністрування, є експертами в обробці інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, професійно користуються комп'ютерами та інше. У відділі працює четверо працівників, з яких одна жінка та троє чоловіків.

Відділ маркетингу взаємодіє з багатьма відділами на підприємстві, які показано в табл. 2.2, відповідно до положення про підрозділ

Таблиця 2.2

## Взаємодія відділу маркетингу з іншими підрозділами

Назва відділу	Надає	Отримує
Відділ виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ескізи тари, упаковки;</li> <li>- пропозиції з удосконалення або створення нових товарів;</li> <li>- прогноз продажів;</li> <li>- кон'юнктура ринку по товарних групах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перелік основних змін, внесених в конструкцію товарів;</li> <li>- звіти по якості продукції;</li> <li>- перелік нових товарів, їх опис та характеристика.</li> </ul>
Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- звіт по виконанню бюджету;</li> <li>- пропозиції за цінами;</li> <li>- планований бюджет;</li> <li>- прогноз продажів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погоджений бюджет маркетингу;</li> <li>- проекти;</li> <li>- план виробництва й продажів.</li> </ul>
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заявка про кадрове забезпечення;</li> <li>- підвищення кваліфікації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенційна кандидатура працівників;</li> <li>- інформація про семінари, конференції;</li> <li>- посадові інструкції.</li> </ul>
Відділ логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рекламні матеріали для розповсюдження;</li> <li>- інструкції ведення переговорів для торгового персоналу, менеджерів по телефонним і персональним продажам;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пропозиції по удосконаленню товарів (послуг), виявлені під час опитувань;</li> <li>- пропозиції щодо ліквідації необґрунтованих витрат за збуту продукції;</li> <li>- інформацію про відмови від усієї продукції;</li> <li>- рекомендації за змістом</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі власних досліджень*

Свою діяльність відділ маркетингу здійснює в двох напрямках – трейд-маркетинг та стратегічний маркетинг. Перший полягає у спрямованості своїх дій на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібною торгівлі, тобто маркетингові комунікації та інші заходи відбуваються безпосередньо в місцях продажу. Підпорядковується ця частина відділу безпосередньо підрозділу продажів. В своїй роботі дана структурна одиниця використовує наступні методи:

- цінові акції;
- консультації;
- мерчандайзинг.

Стратегічний маркетинг відповідає за розробку та реалізацію маркетингової політики підприємства, а саме:

- ✓ розробка стратегії маркетингового розвитку;
- ✓ піар;
- ✓ комунікації з громадськістю;

Маркетингова стратегія не є постійно діючою, вона періодично переглядається в залежності від умов ринку та конкурентної ситуації. Стратегія підприємства «ЕЛЕЮС» завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Стан компанії залежить від того, наскільки успішно вона здатна реагувати на різні впливи ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найбільш суттєві на конкретний період часу фактори. Взаємозалежний розгляд цих факторів з можливостями компанії дозволяє вирішувати виникаючі проблеми. При вирішенні різного рівня завдань необхідно також чітко уявляти, піддаються чи критичні фактори контролю з боку компанії. Чи є вони внутрішніми або зовнішніми, піддаються змінам зусиллями компанії або це зовнішні події, на які компанія впливати не в змозі.

Побудована маркетингова стратегія базується на визначені сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. SWOT-аналіз для ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено в табл.2.3

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛЕЮС»**

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороша репутація у покупців.</li> <li>2. Висока якість продукції.</li> <li>3. Ефективне просування продукції.</li> <li>4. Конкурент. цінова політика.</li> <li>5. Високий рівень менеджменту.</li> <li>6. Висока кваліфікація персоналу.</li> <li>7. Хороша соціальна захищеність працівників.</li> <li>8. Висока платоспроможність</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невигідне географічне розташування.</li> <li>2. Істотна залежність від ринку споживачів.</li> <li>3. Недостатня рекламна політика</li> </ol>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту.</li> <li>2. Зростання попиту на продукцію.</li> <li>3. Зростання частки ринку.</li> <li>4. Вихід на нові ринки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>2. Поява нових конкурентів.</li> <li>3. Втрата клієнтів.</li> <li>4. Зростання збуту товарів-замінників.</li> </ol>

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Таким чином, до сильних сторін підприємства «ЕЛЕЮС» можна віднести хорошу репутацію у покупців, високу якість продукції, ефективне просування продукції, конкурентоздатну цінову політику, високий рівень менеджменту,

високу кваліфікацію персоналу та його хорошу соціальну захищеність, а також високу платоспроможність підприємства.

Що ж до слабких сторін підприємства «ЕЛЕЮС», то серед них можна виділити не вигідне географічне розташування, істотну залежність від ринку споживачів та недостатню рекламну політику.

Основною стратегією що використовує підприємство є стратегія більш інтенсивної роботи на існуючому ринку. Центральне місце у зазначеній стратегії займає товарна політика. Її розуміють як комплекс заходів, що здійснює підприємство стосовно забезпечення сталості відповідних характеристик товарів, які впроваджені на ринок, оптимізації товарного асортименту, розробки нових товарів, елімінації товарів з метою досягнення відповідних цілей. Основні завдання, що ставляться і вирішуються в рамках товарної політики стосуються як окремо взятого товару, так і їхньої сукупності, тобто товарного асортименту.

В умовах теперішньої ситуації яка склалася на ринку, головну роль при визначенні формування товарної політики відіграє споживач. Популярність продукції звужує межі уяви споживачів про можливості його використання.

Відомо, що при виборі кухонної техніки споживачі звертають увагу, перш за все, на надійність, функціональність, якісний матеріал, витончений стильний дизайн, що дасть змогу зробити оселю комфортною і буде зберігати чистоту повітря.

В цілому використання маркетингових підходів при формуванні товарної політики підприємств слід оцінювати, як достатньо високі через систематичність проведення різних заходів.

При розробці та здійсненні товарної політики підприємствам необхідно орієнтуватися на перевірені комерційною практикою підходи. Одним з найважливіших чинників, це враховувати закупівельні переваги і задовольняти потреби споживача. Важливо, щоб продукція серед конкурентів, відрізнялась різноманітністю кухонної техніки на ринку, високою якістю, зовнішнім



виглядом, доступною ціною та широким асортиментом. Зрозуміло, що при низькій якості завоювати популярність серед покупців - неможливо.[17]

ТОВ «ЕЛЕЮС» визначає політику в області якості за наступними напрямки:

1. підвищення рівня якості до кращих вітчизняних та зарубіжних аналогів або перевищення його;
2. забезпечення рівня якості у відповідності до світових стандартів.

Психологічний портрет споживача в різних ринкових ситуаціях визначається її складовими. В різні моменти споживач висуває різні вимоги. Удосконалення товарної політики у кухонній промисловості можна узагальнити за наступними напрямками:

- а) високотехнологічне виробництво;
- б) виробництво конкурентоздатної продукції;
- в) збагачення кухонних витяжок захисними властивостями;
- г) випуск широко - функціональної продукції;
- д) використання на виробництві високотехнологічного обладнання;
- е) розширення асортименту, розробка товарів-новинок;

ТМ «ELEUS» - це продукція, яка виготовляється на високотехнологічному виробництві із багаторічним досвідом роботи. «ELEUS» гарантує 7 ознак якості продукції:

- створення високоякісного продукту;
- використання новітніх технологій ;
- повна гарантія на всю продукцію протягом 5 років;
- продукція відповідає Технічним регламентам України;
- відповідає основним вимогам директиви ЄС та гармонізованим стандартам Євросоюзу ;
- вимогам сертифікованої системи управління якістю ISO 9001: 20009 та ISO 9001: 2015;
- відповідає вимогам Директиви RoHS, що обмежує використання

небезпечних речовин у виробництві;

- та вимогам ЕАС.

Над розробкою та проектуванням новітніх моделей кухонних витяжок постійно працює конструкторське бюро, а в життя їх втілюють професіонали виробничого підрозділу. Завдяки професіоналізму команди та новітнім технологіям підприємство виготовляє 100% якісний продукт, котрий отримав високу оцінку на внутрішньому та європейському ринках. [65]

Важливе місце в товарній політиці займає широта товарного асортименту. Асортимент продукції ТОВ «ELEUS» складається з 3 основних найменувань:

- а. кухонні витяжки;
- б. варильні газові поверхні;
- в. духові електричні шафи.

Основною продукцією торгової марки «ELEUS» є кухонні витяжки, які призначені для настінного монтажу. Пристінні кухонні витяжки бувають наступних типів:

1. Камінні витяжки – це кухонні витяжки, що своїм виглядом нагадують купол та монтується до стіни чи до стелі над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як купольні (пірамідальні), декоративні, Т-подібні, вертикальні (похилі) та рустикальні;

2. Вбудовані витяжки – це кухонні витяжки, корпус яких повністю або частково вбудовується в підвісну кухонну шафку над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як телескопічні (слайдерні) та повновбудовані;

3. Підшафкові витяжки – це кухонні витяжки, що кріпляться знизу підвісної кухонної шафки над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як плоскі, підвісні та дашкові.

Проаналізувавши обсяги продажів кухонних витяжок загалом та в залежності від представлених брендів на вітчизняному ринку вбудованої

побутової техніки, варто також проаналізувати обсяги продажів кухонних витяжок залежно від видів, на які вони поділяються. Обсяги продажів кухонних витяжок в залежності від видів, на які вони поділяються у 2017-2018 роках подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Обсяги продажів кухонних витяжок залежно від їх видів

Вид	Обсяг продажу			
	млн грн		%	
	2017	2018	2017	2018
Купольні	20,2	27,2	55,4	56,7
Стандартні	3,3	3,8	8,0	9,0
Телескопічні	10,4	13,1	27,2	28,6
Похилі/пласкі	10,9	17,2	54,1	63,3
Пірамідальні	4,7	5,2	19,3	23,3
Т-подібні	1,9	1,8	9,6	6,8
Декоративні	2,5	2,8	10,3	12,4
Інші	2,6	3,9	7,0	8,1

*Джерело: складено на основі GFK Ukraine[64]*

Виходячи з таблиці, можна зробити висновок, що продаж купольних витяжок збільшився на 7 млн. грн., або на 1,3% у порівнянні з попереднім роком, зросли і продажі стандартних витяжок на 0,5 млн. грн. або 1%, телескопічні витяжки на 2,7 млн. грн., або 0,6%, похилі витяжки на 6,3 млн. грн., або 9,2%, продаж пірамідних збільшилися на 0,5 млн. грн. або 4%, а декоративні витяжки - 0,3 млн. грн., або 2,1%. Обсяг продажів Т-подібних витяжок скоротився на 0,1 млн. грн., або на 2,8% порівняно з попереднім

роком. Обсяги реалізації інших видів кухонь виросли на 1,3 млн. грн., або на 1,1%.

В сегменті варильних поверхонь та духових шаф асортимент продукції представлений як імпортованими, так і вітчизняними моделями газових, електричних і комбінованих варильних поверхонь та духових шаф. Традиційними лідерами-імпортерами є: Італія, Німеччина, Туреччина, Франція, Білорусь, Польща, Іспанія, Словенія, Швеція, Швейцарія, Китай, Великобританія, США та низка інших країн. Географічна структура імпорту варильних поверхонь та духових шаф, яка розглянута з погляду країни походження та кількості імпортованих виробників, що пропонують обладнання, подана на рис. 2.18.

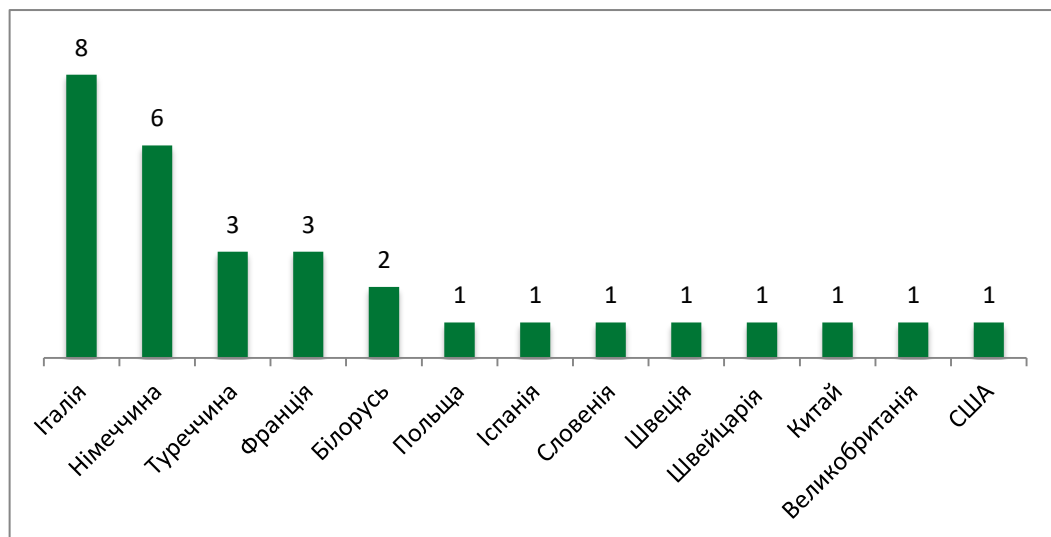


Рис. 2.18. Географічна структура імпорту варильних поверхонь та духових шаф

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Таким чином, розглядаючи географічну структуру імпорту варильних поверхонь та духових шаф, яка подана на рис. 2.9, можна сказати, що перше місце серед країн посідає Італія – 8 підприємств (26%), на другому і третьому місцях відповідно Німеччина – 6 підприємств (19%) та Туреччина – 3 підприємства (10%).

В сегменті варильних поверхонь та духових шаф міцно утвердилися такі українські бренди як Pyramida, Eleyus та Ventolux, а також закордонні бренди такі як Bosch, Cata, Elica, Gorenje, Gunter & Hauer, Interline, Beko, Franke, Teка, Hansa, Mastercook, Rosieres, Whirlpool, Electrolux, Siemens, Indesit, Freggia, Hotpoint Ariston, Zanussi, Best Chef та інші. Основні бренди, які мають найбільші обсяги продажів у 2018 році на українському сегменті варильних поверхонь та духових шаф представлено на рис. 2.19.

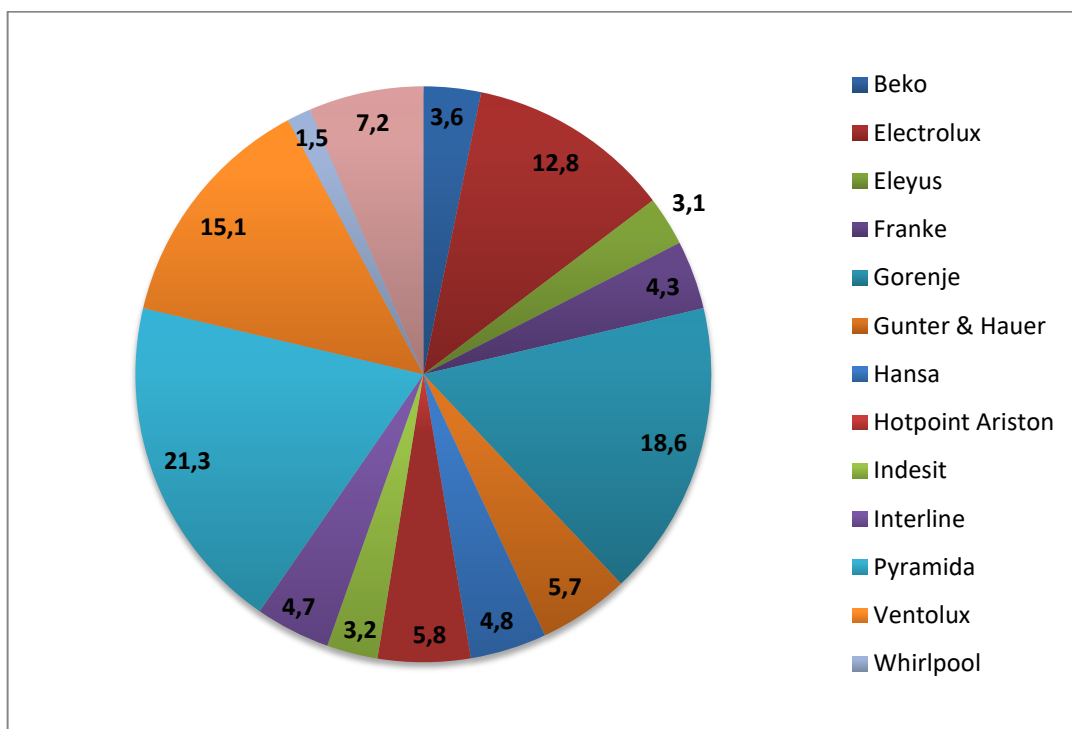


Рис. 2.19. Обсяги продажів варильних поверхонь та духових шаф, %

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Як видно з рис. 2.3, на сьогоднішній день лідируючі позиції за обсягами продажів та асортименту займають бренди Pyramida та Gorenje. За ними йдуть Ventolux та Electrolux. Замикають рейтинг варильних поверхонь та духових шаф бренди Hotpoint Ariston, Gunter & Hauer та Hansa.

Оскільки в ринкових умовах споживачі диктують учасникам ринку правила гри, визначають ті продукти і послуги, які забезпечать підприємству необхідний рівень конкурентоспроможності, то асортиментну політику можна

вважати одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. [67]

Елементом маркетингової стратегії є формування відповідної стратегії розподілу. Продукції збувається через традиційні (offline) так і через (on-line) мережі. Частки продажів вбудованої техніки представлено на рис. 2.20

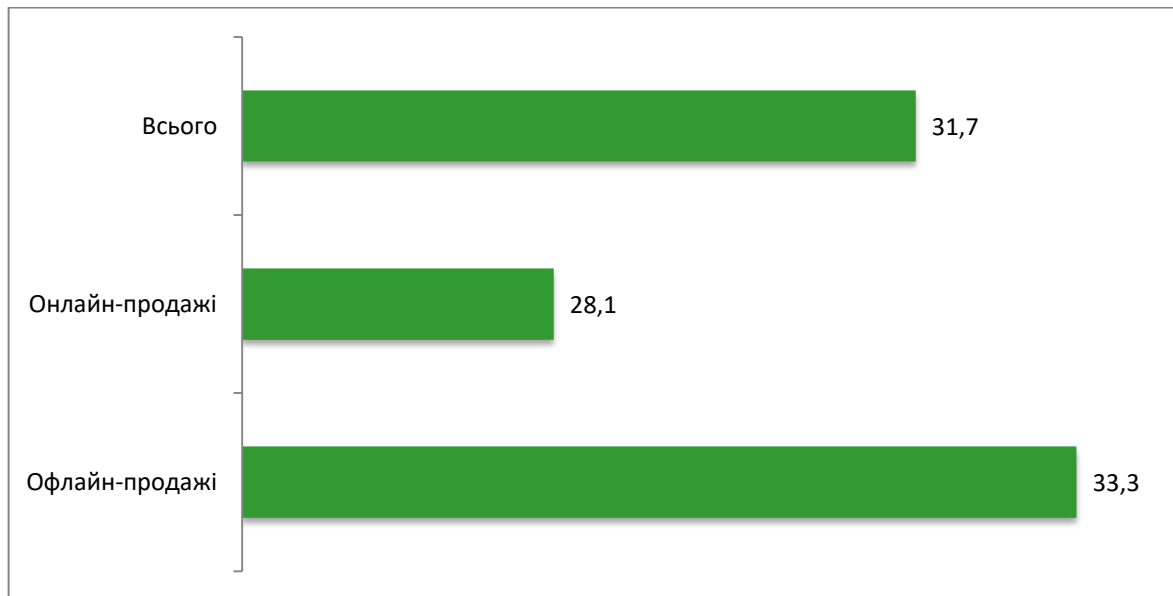


Рис. 2.20. Частки продажів кухонних витяжок

*Джерело: складено на основі GFK Ukraine [64]*

Маркетингову політику просування часто ототожнюють із маркетинговими комунікаціями підприємства. Даний підхід говорить про те, що окрім елементів комплексу просування, комунікаційними функціями наділена ще й решта елементів комплексу маркетингу. Зокрема, сам товар у реальному виконанні вже може мати власну комунікацію; це саме стосується ціни та місця продажу, проте найбільший комунікаційний вплив мають елементи маркетингового комплексу просування. [37]

На підприємстві «ЕЛЕЮС» просування продукції даної торгової марки здійснює відділ маркетингу. Маркетингова діяльність здійснюється у двох напрямках, а саме:

- стратегічний маркетинг;
- трейд-маркетинг.

Стратегічний маркетинг - активний маркетинговий процес з довгостроковим плануванням, спрямований на створення стійкої конкурентної переваги компанії і підтримка ринкової позиції, визначення і формування перспективних бізнес-напрямків і забезпечення їхньої ефективної взаємодії.

Маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» дозволяє визначити найефективніші маркетингові заходи, які спрямовані на реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства.

До даних маркетингових заходів належать:

- способи просування товарів на відповідні ринки;
- товарна і цінова політика підприємства;
- форми продажу товарів;
- форми стимулювання збуту;
- організація рекламних кампаній.

Так, з урахуванням тенденцій розвитку вітчизняного ринку, особливостей поведінки споживачів для поставленої мети ТОВ «ЕЛЕЮС» використовує наступну маркетингову комунікаційну стратегію, яка передбачає використання таких комунікативних інструментів:

1. Товарна реклама, яка полягає у неперсональному зверненні до потенційних покупців для того, щоб переконати їх придбати товари даної торгової марки. Види реклами, які застосовуються підприємством «ЕЛЕЮС» для просування товарів торгової марки «ELEYUS» подані у табл. 2.5.

2. POS - матеріали: каталоги іміджеві, з переліком всієї продукції; листівки окремо для нових стратегічних продуктів і для існуючих; плакати для менеджерів і дилерів по ТМ; іміджеві плакати для роздрібних й фірмових магазинів; наклейки і магніти на холодильники; іміджева продукція тощо.

Існує безліч видів POS-матеріалів, проте підприємство «ЕЛЕЮС» застосовує лише один з них, а саме створення бренд-зон. Бренд-зона – це вітрина в торговій точці, яка оформлена в єдиному стилі і являє собою стенд продукції одного бренду. Таким чином, використання бренд-зон в торгових точках є дуже ефективним та корисним інструментом трейд-маркетингу.

Таблиця 2.5

## Основні види рекламних засобів ТОВ «ЕЛЕЮС»

Вид рекламного засобу	Переваги	Недоліки
Друкована реклама (каталоги, буклети, брошури)	Персональний характер, повнота інформації, відсутність реклами конкурентів.	Відносно висока вартість.
Виставки	Конкретне уявлення про товар, зосередження багатьох реклам у одному місці, низька вартість.	Висока конкуренція, необхідність додаткових витрат на оформлення.
Інтернет-реклама (просування в соціальних мережах)	Висока професійність, висока точність, невисока вартість.	Невелика кількість користувачів.

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

2. Виставки: ТМ ELEYUS взяла участь у виставці «Київський міжнародний меблевий форум KIFF 2011», прийняла участь у виставці «Київський міжнародний меблевий форум KIFF 2012», де було представлено найновіші моделі витяжок.

3. Мерчандайзинг, який сприяє просуванню продукції у точці продажу шляхом створення для покупців сприятливої атмосфери.

Цей інструмент дозволяє підприємству «ЕЛЕЮС» сформувати у споживачів позитивний імпульс, який спрямований на купівлю продукції, а



також на створення іміджевого образу торгової марки «ELEYUS» у свідомості покупця. Основними завданнями мерчандайзингу при цьому є:

- інформування покупців про місце знаходження продукції;
- залучення максимальної уваги до місця розташування продукції;
- надання максимально повної інформації про продукцію та ціну на неї;
- створення сприятливої атмосфери в місцях продажу;
- доцільне оформлення виставкових стендів.

4. Інтернет–реклама: ТОВ «ELEYUS» розробив мобільний додаток доповненої реальності ELEYUS 3D STULER. Це перший та єдиний свого роду інструмент в Україні, який дозволяє приміряти кухонну витяжку ТМ ELEYUS в інтер'єрі існуючої чи майбутньої.

5. Стимулювання збуту: для стимулювання збуту «ELEYUS» використовує знижки на застарілі моделі.

Таким чином, просування продукції торгової марки «ELEYUS» здійснюється шляхом використання різноманітних заходів стратегічного маркетингу, які дають змогу підприємству стимулювати, а отже, поліпшувати попит споживачів.

## Висновок до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено ознайомлення з маркетинговою стратегією та принципами її формування на ТОВ «ЕЛЕЮС», також охарактеризовано основний вид діяльності «ЕЛЕЮС». Основним видом діяльності є оптова торгівля електронними компонентами та устаткуванням ТМ «ELEYUS». Під торговою маркою «ELEYUS» здійснюється: продаж кухонних витяжок, варильних поверхонь та духових шаф.

В ході дослідження було визначено та охарактеризовано два основних напрямки маркетингової діяльності, а саме стратегічний маркетинг та трейд-маркетинг, які спрямовані на збільшення попиту та просування товарів торгової марки «ELEYUS». За допомогою використання стратегічного маркетингу та комунікативних інструментів підприємство здатне враховувати закупівельні переваги і таким чином задовольняти потреби споживача.

Основною стратегією, що використовує підприємство, є стратегія більш інтенсивної роботи на існуючому ринку, де основне місце у зазначеній стратегії займає товарна політика. В теперішній час у формуванні товарної політики головну роль відіграє споживач, який в свою чергу при виборі кухонної техніки буде орієнтуватися на якісний продукт, що зможе задовольнити власні потреби.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» дозволяє визначити найефективніші маркетингові заходи, які спрямовані на реалізацію корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. До зазначених заходів відносяться: способи просування на ринок, товарна політика, форми стимулювання збуту та організація рекламної кампанії.

Також в даному розділі було здійснено моніторинг ринку кухонних витяжок на Українському ринку і визначено, яке місце серед зазначених конкурентів посідає ТОВ «ЕЛЕЮС», виявлено сильні та слабкі сторони підприємства. Проаналізувавши в цілому ринок кухонної вбудованої техніки, можна зробити висновок, що незважаючи на економічну кризу яка склалася в Україні і низьку платоспроможність громадян, ринок постійно розвивається і обсяги реалізації кухонних витяжок з кожним роком зростає.

ТОВ «ЕЛЕЮС» займає вагомe місце на ринку кухонних витяжок в Україні. Так, на період червень 2018 року ТОВ займав друге місце за часткою ринку. Однак зважаючи на ситуацію, що склалася в Україні обсяги продажу ТОВ знизилися в 2018 році як в натуральному, так і в грошовому виразі

Таким чином, ТОВ «ЕЛЕЮС» є високотехнологічним конкурентоспроможним підприємством на ринку вбудованої техніки, яке має високу оцінку на внутрішньому ринку, проте керівництву потрібно звернути більше уваги на удосконалення рекламної компанії та вивчення своїх конкурентів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТАТЕГІЇ ПІДПРИЄМТВА

#### 3.1 Аналіз конкурентного середовища Польщі

Вибір ринків для міжнародної діяльності компанії є одним з найважливіших рішень керівників. Вибір іноземних ринків - це процес оцінки можливостей, які призводять до визначення національних ринків, в яких компанія буде конкурувати. Це також процес розуміння вимог іноземних ринків та оцінка здатності компанії відповідати цим вимогам. [29]

Вибираючи міжнародний ринок, підприємство опирається на три основних параметри:

- потенціал та умови цього ринку;
- інтенсивність використовуваних методів змагань;
- цілі та можливості компанії.

Основними перешкодами на шляху діяльності підприємства, який планує вхід на зовнішній ринок, є: митні бар'єри, нетарифні бар'єри, юридичні перешкоди.

Другим параметром у виборі зовнішніх ринків є вивчення інтенсивності та практичних прийомів конкурентів. Конкуренція повинна розглядатися в наступних сферах:

- визначення ефективних конкурентів;
- визначення структури конкуренції, тобто кількість конкурентів та розподіл їхньої частки на ринку;

- визначення критеріїв конкурентоспроможності (наприклад, ціни, технічні новинки, обслуговування клієнтів тощо).

Плануючи міжнародний ринок, компанія повинна переслідувати різні цілі:

- завойовувати стратегічні позиції в країнах, які в силу своїх розмірів та потенціалу є важливими ринками;

- використання низьких виробничих та групових цін;

- створення уніфікованих товарів;

- впровадження на ринки товарів та послуг, захищених протекціоністськими заходами;

- розвиток досвіду, який допомагає переміститися з одного зовнішнього ринку в інший;

- заощадити гроші за рахунок збільшення активності на ринках різних країн.

Вихід компаній на міжнародний ринок вимагає дотримання ряду умов:

- наявність адекватних, власних та мобілізованих коштів з боку;

- концепції товарів або послуг, на яких будується комерційна та економічна діяльність;

- якість товару, що відповідає якості продукції лідерів ринку;

- ціни, які відповідають покупцям;

- підготовка товарів перед продажем;

- після продажне обслуговування, за допомогою якого ви можете закріпити замовника;

- здатність компанії встановлювати відносини з політичною владою, громадською думкою та пресою. [68]

У більшості випадків методи виходу компаній на закордонні ринки проходить наступні стадії:

1. експортні операції, які проводяться спочатку, а потім довгострокові контракти між компаніями різних країн;
2. спільна продуктивність на світовому ринку, в деяких випадках характеризується формуванням консорціумів;
3. міжнародний трансферт технологій;
4. спільні підприємства;
5. прямі інвестиції;

Є два підходи до вибору міжнародних ринків: реактивні та активні.

- Реактивний підхід до вибору зовнішніх ринків відбувається тоді, коли компанія працює на пасивній основі, виконує непередбачені замовлення від іноземних клієнтів і дозволяє їм визначати ринок, на якому вони планують працювати.

- За активним підходом, компанія шукає та сегментує потенційно цікаві ринки. У цьому випадку компанія повинна мати досвід міжнародної діяльності та доступ до необхідної міжнародної інформації. Проактивний вибір зовнішніх ринків може ґрунтуватися на формальних маркетингових дослідженнях. Рішення також може базуватися на особистому досвіді менеджера та інформації, отриманої в результаті інтерв'ю з фахівцями у галузі міжнародної діяльності.

Визначивши, де зовнішній ринок буде працювати для компанії, він вибере стратегії, які дозволять йому проникнути і отримати частку на зовнішньому ринку.

В теперішньому часі перспективним розвитком для українського підприємства є розширення своїх меж, тобто ведення свого бізнесу на території Європейського Союзу. На даний час серед країн ЄС, оптимальним для створення чи розширення меж власного бізнесу для українців є Республіка Польща.

У довгостроковій перспективі проявилася стійкість польської економіки, особливо на етапі підйому, яка не поступалася зростанню в інших країнах ЄС. Стабільність польської економіки підтверджується відносно консервативною поведінкою польських споживачів та підприємців, якщо порівнювати різні оцінки конкурентоспроможності, то економіка Польща хоч і поступається ряду країн ЄС, однак на даний час показники суттєво покращилися. Свідчення цього є ряд міжнародних індексів, так і ВВП країни. ВВП країн Євросоюзу розглянуто в табл.3.1

Таблиця 3.1

ВВП країн Євросоюзу за період з 2015 по жовтень 2018рр.

Країна	2015	2016	2017	2018
Німеччина	41267	48110	44549	52801
Бельгія	40456	45046	43582	48256
Італія	29947	36883	31984	39499
Люксембург	103187	104003	105803	110870
Нідерланди	44333	51049	48345	56435
Франція	37728	42313	39869	45473
Данія	51427	47985	56444	51643
Ірландія	48940	69230	70638	79925
Греція	17657	26875	18637	29112
Іспанія	26327	36415	28358	40289
Португалія	18984	28933	21161	31964
Австрія	43547	47071	47289	51936

Продовження таблиці 3.1

Фінляндія	42159	42164	46016	46342
Швеція	48966	49836	53217	53077
Угорщина	12021	27481	15531	31369
Кіпр	21531	34970	24977	39980
Латвія	13729	25709	15547	29489
Литва	14318	29972	16730	34596
Великобританія	44118	42480	39734	45565
Мальта	21540	39833	27250	44670
Польща	12662	27764	13833	31430
Словаччина	15893	33338	17664	35094
Словенія	20712	32084	23654	36566
Чехія	17330	33231	20152	37546
Естонія	17425	29321	19840	33842
Болгарія	6582	20326	8064	23154
Румунія	8807	22347	10577	26498
Хорватія	11551	22795	13138	25806

*Джерело: розроблено на основі електронного ресурсу[9]*

В рейтингу глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) за період січень 2017 по січень 2018 року, який підготовлений Всесвітнім економічним форумом, Польща займає 36 місце з 138 країн і посідає 16 місце серед країн ЄС. Серед 12 критерій нижче всього в Польщі оцінено ефективність ринку праці – 81 місце, інновацій – 60 місце та інституції – 65. [69]

Високі показники Польща зайняла в рейтингу дослідження Світового банку «Ведення бізнесу: порівняння нормативних положень для внутрішніх компаній - 2017 року», опубліковане наприкінці 2016 року). У порівнянні з попереднім опитуванням, Польща піднялася з 25-го на 24-е місце (у рейтингу на 2016-2017рр, це 55-е місце). Найвищі позиції в рейтингу за січень 2017-



січень 18 Польща зайняла в категорії "Міжнародна торгівля" (1 місце, як і всі країни ЄС), "Отримання кредитів" – 20, "Банкрутство" - 27 та "Реєстрація нерухомості" - 38 місця. [70]

Зовнішній попит в динаміці ВВП Польщі грає меншу роль у порівнянні з сусідніми країнами Центрально-Східної Європи та в цілому з країнами Євросоюзу. Польща відрізняється відносно невеликою залежністю від світового ринку. Експортна квота Польщі (співвідношення експорту товарів і ВВП) поступово збільшується, але в 2017 році вона склала лише 44,1%, що є одним з найнижчих показників в ЄС. Проте, вплив кон'юнктури головних ринків ЄС на економічне зростання в Польщі є дуже помітним. За величиною експорту товарів вона в 2017 році займала - 24 місце (1,2% світового експорту). Серед найбільших імпортних ринків світу вона перебувала також на - 24 місце (1,2%). Одночасно по експорту послуг Польща займала 27 місце в світі (0,9%), а по їх імпорту - 31 місце (0,7%) - див. Світова організація торгівлі, Всесвітній торговий статистичний огляд 2017р. [71]

На даний час Польща стала лідером серед виробництва великої побутової техніки серед країн Європи. У 2017 році майже 13 млрд злотих залишили покупці в торгових магазинах, де продавалася побутова техніка. У порівнянні з попереднім 2016 роком, ринок малої побутової техніки зріс на 5,6% за обсягом і на 16% за вартістю. В той же період, ринок великої побутової техніки за вартістю виріс на 7,2 %, а за обсягом на 6,3 %.[72]

Таблиця 3.2

Динаміка зростання ринку малої та великої побутової техніки 2017р

2017			
ринок малої побут. техніки		ринок великої побут. техніки	
обсяг	вартість	обсяг	вартість
5,6%	16%	6,3%	7,2%

Джерело: розроблено на основі [72]

У 2017 році було вироблено понад 24 мільйони кухонних плит, посудомийних машин, холодильників, витяжок та іншої великої побутової техніки, де 30% з цього обсягу становили кухонні витяжки та варильні поверхні. Орієнтовно 87 % виробленої техніки вартістю понад 15 млрд злотих пішло на експорт.

Протягом 2019 року польський ринок побутової техніки очікує зростання на рівні 11 %, як прогнозує генеральний директор польського об'єднання виробників побутової техніки (CECED Polska). [73]

Статистика за січень 2017- січень 2018 року показує, що при виході на Європейський ринок наші бізнесмени обирають саме Польщу, тому що це наш найнадійніший сусід з досить стабільною економікою. Також ми близькі за менталітетом, частково схожі мови і найголовніше – це те що влада Польщі, центральна та місцева, із всіх європейських країн найбільше сприяє українському бізнесу при реєстрації підприємства в цій країні. [74]

Переваги польського ринку зумовлені багатьма факторами, проте варто виділити ключові[66]:

**1. Динаміка економічного розвитку.** Економіка Польщі є стабільною на фоні інших країн ЄС. На даний час Польща займає лідируючі позиції в Центральній та Східній Європі за показниками двосторонньої торгівлі, зростання ВВП і стабільної економіки. Виходячи з даних міжнародного рейтингу DuingBusiness 2017, за рівнем легкості ведення бізнесу Польща посіла - 25 місце (Україна – 83, Словаччина – 29, Чеська Республіка – 36, Угорщина – 42). При цьому, за критерієм «міжнародна торгівля» в квітні 2018 року Польща зайняла перше місце. [75]

**2. Спрощений порядок відкриття бізнесу.** Мінімальний обсяг статутного фонду найпопулярнішої організаційно-правової форми бізнесу – ТОВ складає всього 5000 zł. В свою чергу, законодавством не встановлено обов'язку внесення цих коштів на рахунок підприємства. Підприємство,

засноване і кероване іноземними громадянами, має абсолютно ті ж права, що й інші суб'єкти господарської діяльності в Польщі.

**3. Податкова система.** Республіка Польща має один з найкращих податкових рівнів серед інших країн ЄС. Наприклад, прибутковий податок у Польщі становить 19%, Німеччині - 30%, в Естонії - 21%, та Угорщині - 20,6%. У той же час, законодавство надає достатньо можливостей виділити деякі або всі витрати, понесені на витрати компанії. Особлива увага повинна приділятися також ПДВ (ПДВ) у розмірі 23%, що повертається платнику у встановлений законом термін на рахунок "живі гроші". За даними рейтингу Doing Business Rating 2016 року, Польща посіла 58 місце в категорії податкових зобов'язань (Україна 107, Словаччина 73, Чехія 122, Угорщина 95), що на 38 позицій більше, ніж у попередньому році. [77]

**4. Вартість утримання фірми.** На першому етапі доступ до закордонних ринків зазвичай залежить від необхідності інвестувати в розвиток бізнесу. У цих умовах важливо максимально оптимізувати витрати, особливо частину, яка йде на підтримку компанії. У цьому контексті Польща також має значні переваги. Спочатку місячні витрати на технічне обслуговування компанії можуть становити від 600 злотих, вони включають вартість найму адреси для реєстрації бізнесу, основний пакет послуг для бухгалтера та адвоката тощо.

**5. Лояльна політика держави щодо контролю у сфері бізнесу.** Завдяки державній політиці скорочення бюрократії в системі ліцензування існуюча ліцензійна діяльність у Польщі зводиться до мінімуму, а вимоги кожного з них є досить простими та неоднозначними. Ймовірність проведення податкових перевірок початкових компаній протягом перших трьох років роботи є низькою. Виняток може бути випадок, якщо новостворена компанія ініціює відшкодування суми ПДВ.

**6. Кредити, банківська система.** Безперечною перевагою ведення бізнесу в ЄС є доступ до дешевого європейського кредиту. Польща не є винятком у цьому контексті. Реєструючи бізнес і маючи певний оборот,

відображений у бухгалтерському обліку, ви маєте можливість отримати позику для компаній, які якісно відрізняються від пропозицій вітчизняних банків. Крім того, ваші гроші зберігаються в безпечних банках. Банківські депозити фізичних та юридичних осіб у Польщі гарантуються виділеним фондом до 40 000 євро.

**7. Польща – частина єдиного Європейського Союзу.** Оскільки Польща є членом ЄС, компанії, зареєстровані на її території, мають всі можливості вільно торгувати товарами або послугами не тільки на польському ринку (близько 38 мільйонів споживачів), а й на ринку ЄС (близько 550 мільйонів споживачів). Список перерахованих послуг не є вичерпним. Безумовно, що виробництво компанії на новому ринку обов'язково передбачає індивідуальні ризики. Однак підприємницька діяльність в рамках польської правової системи дозволяє максимально врахувати та мінімізувати ризики.

В теперішній час побутові прилади відіграють все більш важливу соціально-економічну роль. Техніка втілюють останні наукові і технологічні досягнення та інновації, які дозволяють поліпшити якість особистого споживання і змінити спосіб життя, який визначає соціальну значимість діяльності в їх виробництві та реалізації. Економічна особливість товарів, що належать до побутових приладів - це поєднання протилежних властивостей. Пристрої для повсякденного життя не можуть бути надто дорогими, оскільки в цьому випадку вони не є доступними для масових споживачів. У той же час ці продукти, доступні для масових споживачів, повинні відповідати високим вимогам до надійності, якості та споживчих характеристик виробів. Ці фактори впливають на науково-технічну та технологічну політику в побутову техніку та особливості формування ринку побутової техніки.

Останніми роками обсяг продажів побутової техніки в Польщі зростає. Зростання темпів росту ринку побутової техніки посідає перше місце на ринку споживчих товарів, а за обсягами продаж – 2 місце після продуктів харчування.

Ринок побутових приладів ділиться на ринок великої та малої побутової техніки. Найбільшим сегментом ринку є сегмент - великої побутової техніки. Це об'єм ринку великих побутових приладів приблизно 53% загального обсягу ринку побутових приладів. Динаміка обсягу ринку великих побутових приладів у 2016-2017 роках та темпи зростання представлені в таблиці. 3.3

Таблиця 3.3

## Динаміка ринку великої побутової техніки

Рік		Обсяг ринку, млрд zlt.	Темп приросту, %
2016	I квартал	2,035	32,1%
	II квартал	2,123	
	III квартал	2,850	
	IV квартал	3,099	
2017	I квартал	3,670	35,8%
	II квартал	4,368	
	III квартал	4,892	
	IV квартал	5,982	

Джерело: GfK TEMAX Poland[72]

У 2016 році спостерігається збільшення обсягу ринку великої побутової техніки до 12,45 млрд zlt., що більше на 32,1% у порівнянні з минулим роком. У 2017 році збільшення ринку до 16,05 млрд zlt., що на 35,8% більше, ніж у попередньому році. Дані про динаміку обсягу продажів на ринку великої побутової техніки подані графічно на рис. 3.1.

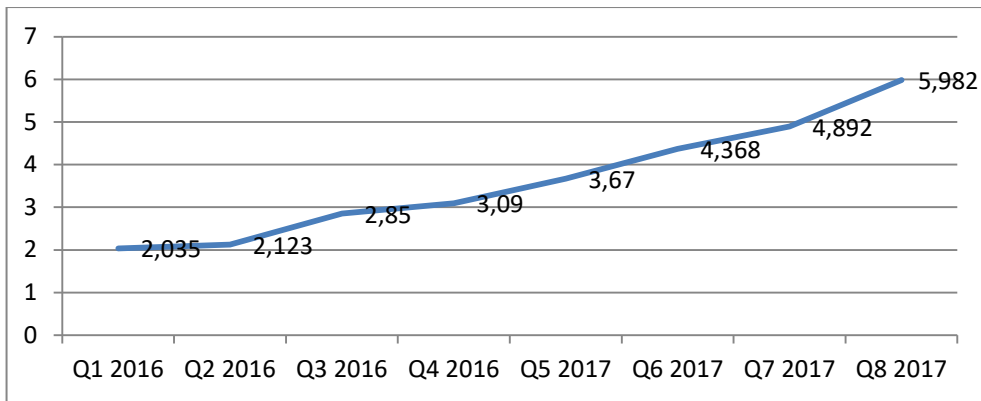


Рис. 3.1. Динаміка обсягу продажів на ринку великої побутової техніки, млрд zlt.

Джерело: GfK TEMAX Poland [72]

Ринок великої побутової техніки – це : холодильники, морозильні камери, мікрохвильові печі, сушильні машини, пральні машини, посудомийні машини, плити, варильні поверхні, духові шафи та витяжки. Однак найбільшої популярності набувають - кухонні плити, духові шафи та витяжки, що відносяться до вбудованої техніки. [70]

Характерними рисами ринку вбудованих приладів є:

- наявність невеликої кількості продавців ( більшість з яких інтегровані в велику мережу);
- стандартизація продукції (продукція відомих брендів, які купуються на ринку, не відрізняються за своїми характеристиками від тих, що пропонуються в торговому центр

В сегменті кухонних витяжок із загальної кількості країн-імпортерів лідерами зараз є Італія, Німеччина, Туреччина та Швейцарія. Стабільну частку ринку займають: Іспанія, Угорщина, Словенія, Швеція, Китай та низка інших країн.

Серед найбільш відомих брендів є –

- німецькі Hansa, Teka, Siemens;
- італійськ Best, Elica, Perfelli, Faber;
- турецькі Minola, Borgia, Beko;

- швейцарські Zirtal, Franke.

Також доволі популярними є кухонні витяжки таких закордонних брендів як Gorenje, Interline, Whirlpool, та Bosh. Щодо польський брендів то це : торгова MPM, Акро.

Грунтуючись на статистичних даних реального попиту і споживчих переваг користувачів мережі інтернет можна стверджувати, що польський споживач з усіх торгових марок, представлених на ринку, для своєї кухні обере такі бренди, як: (частка ринку продажів,% / торгова марка, виробник):

- 34% – **Elikor** (Група «Елікор», Калуга);
- 9% – **Krona** (KRONAsteel, ТОВ «КавентДом», збірка Туреччина / Китай);
- 7% – **Cata** (Іспанія, Торей, офіційний сайт в Росії);
- 6% – **Hansa** (AMICA WRONKI S.A., складальні заводи в Польщі);
- **Gorenje** (Словенія, Велення);
- **JETAIR**(Elica Італія);

Приблизно рівні ніші, з часткою в 3-4% займають:

- **Bosch** (Robert Bosch GmbH, збірка Німеччина і Словенія);
- **Акро** (Польща, Ізобелін);
- **Maunfeld** (Великобританія, Мідлсбро); [71]

В результаті, промисловість побутової техніки є перспективною, але вимагає значних досліджень та розвитку технологій. Вітчизняні виробники, які на даний момент працюють на ринку, можуть задовольнити споживачів протягом найближчих декількох років, але в майбутньому потрібно буде створити нові технології, а не модернізувати старі. Тільки таким чином можна досягти більшої частки ринку, одночасно збільшивши обсяги продажів та посилюючи конкурентну позицію.

### 3.2 Стратегія виходу на зовнішній ринок

Для ефективного влиття в світову економіку українським компанії потрібно випускати продукцію, яка є конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Це можна досягти на підставі розробці стратегії просування національного експорту на світовий ринок. Така стратегія повинна бути не тільки для збільшення обсяг експорту, але і бути конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі, розширені та якісному поліпшенні виходячи з цих переваг, та позиціонувати країну на світовому ринку. [24, с.426].

Якщо аналізувати стратегії українських компаній на зовнішніх ринках (хоча більшість з них не коментують це як стратегію), то виділяють два типи, які протилежні за цілями та основними методи реалізації. Це називається "початкове накопиченням капіталу" (щоб дасть змогу отримати максимальний рівень прибутку, будь-якими шляхами) та стратегія "довготривалого перебування" (спрямована на стабільне зростання бізнесу в певному напрямку і стилі).

Основною метою, з якою компанії виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всіх елементів мотиваційного механізму, що складається з певних мотивів збудження. Проте не слід залишати поза увагою інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки. [74, с.152].

Існує велика кількість підприємств, які для виходу на зовнішні ринки використовують зустрічну торгівлю. За оцінками ГАТТ(Генеральна угоди з тарифів і торгівлі), частка зустрічної торгівлі складає 8-10% загального обсягу світової торгівлі.

Зовнішня торгівля включає різні форми зовнішньоекономічних угод, які можна класифікувати для включення в три групи операції натурального обміну; операції, що передбачають участь продавця у реалізації товарів, запропонованих покупцем; операції в рамках промислового співробітництва. За



словами М. Дідковської – «компанія має пройти ряд заходів для доступу до зовнішніх ринків, кожен із яких має ряд власних характеристик» [15].

Якщо врахувати всі етапи, тоді можна стверджувати, що даний підхід швидше довготривала стратегія ЗЕД, а не стратегія виходу на зовнішній ринок, хоча саме такий шлях дозволить підприємству утримати конкурентні позиції на міжнародному ринку на довгостроковий період. Особливості етапів представлені на рисунку 3.2.

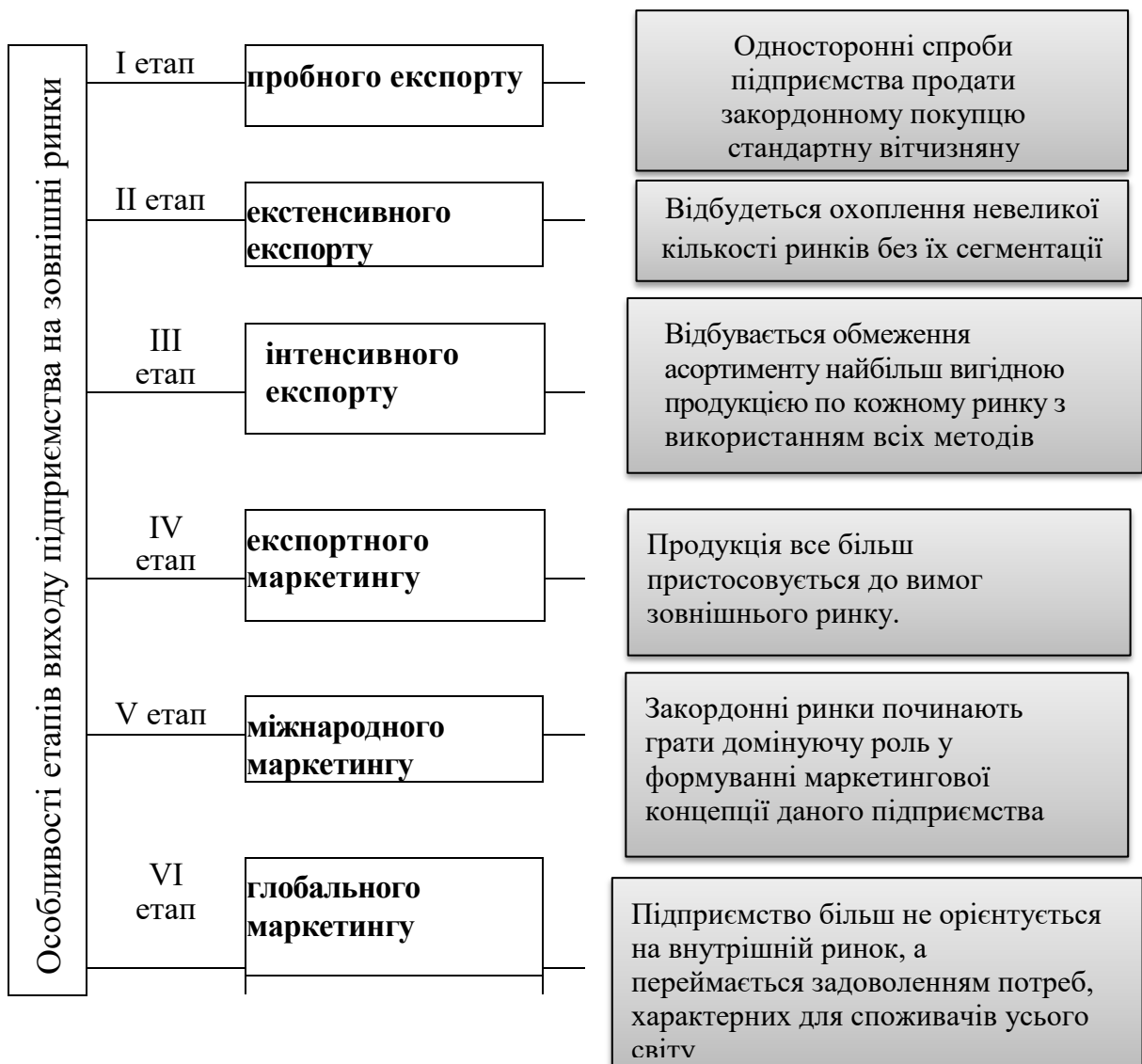


Рис.3.2 Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

*Джерело: розроблена на основі [15]*

Під час проникнення на зовнішні ринки, компанія повинна вибирати ті сегменти, в яких її база дає. Місцеві компанії або міжнародні конкуренти, що знаходяться в інших країнах, часто усвідомлюють інші проблеми і тому

погано готові до боротьби.

Другий керівний принцип виходу на зовнішні ринки - це наслідування на прикладі транснаціональних компаній. Це забезпечить не тільки "заціпку", але також призведе до сегментів, де місцеві компанії перебувають у не вигідному становищі.

Вибір стратегії виходу залежить в першу чергу від ролі та масштабу зовнішньої діяльності конкретної компанії. Якщо ЗЕД не відіграє значної ролі у загальних результатах, малоймовірно, що було б сенс багато витратити зусиль на розробку конкретної зовнішньої стратегії. І навпаки, розширення зовнішньої діяльності та посилення конкуренції на міжнародних ринках потребують не лише конкретної стратегії, а й створення системи міжнародного стратегічного менеджменту. Вона передбачає не тільки розробку стратегії, але також її реалізацію та стратегічний контроль.

Стратегія компанії обрана керівництвом здійснюється на основі трьох компонентів: ключових факторів, що характеризують стратегію; результати аналізу портфеля продукції, та альтернативні варіанти стратегії.

Серед ключових факторів, що визначають стратегію, необхідно враховувати таке: переваги бізнесу; корпоративні цілі інтересів керівництва; кваліфікація персоналу; зобов'язання компанії; ступінь залежності від навколишнього середовища; фактор часу та фінансові результати.

Переваги, котрими володіє фірма - повинні відігравати вирішальну роль у виборі стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг та бар'єрів для конкуренції, всі компанії можна розділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них - різний.

Політика сильних компаній полягає в наступному: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, у разі занепаду, необхідно зосередитись на диверсифікації. Слабкі ж - повинні вибирати стратегії, які ведуть до їх зростання, якщо такі стратегії відсутні, вони повинні відмовитися від такої економічної діяльності.

Американські спеціалісти з стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій. На рисунку 3.3. представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної



Рис.3.3 Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда

Відзначаємо, що вибір стратегії дуже залежить від циклічності розвитку, точніше від того етапу, на якому знаходиться підприємство у своєму розвитку і, як правило, здійснюється на основі визначення п'яти «П»: стратегія – план; стратегія – принципи поведінки, стратегія – позиція, стратегія – перспектива, стратегія – прийом. [10, с .442].

Українські економісти наводять три основні способи виходу на зовнішні ринки: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування.

Використовуючи стратегію експорту, компанія виробляє свою продукцію у своїй власній країні та пропонує її для експорту. Переваги цього методу полягають в наступному: потребує мінімальних змін у асортименті компанії, її структурі; вимагає мінімальних інвестицій та короткострокових готівкових зобов'язань;

пропонує мінімальний ринковий ризик та полегшує вихід.

Особливе місце серед можливостей доступу на зовнішні ринки є прямі інвестиції або трансфер капіталу.

Прямі інвестиції можуть здійснюватися суб'єктом господарювання самостійно або спільно з економічними одиницями країни, в якій імпортується капітал.

Можна виділити дві основні форми трансферту капіталу за кордон, коли приймаються на себе переважно всі ризики: складальне виробництво та повне виробництво продукту.

Складальне виробництво в закордонних філіях представляє собою організацію виробничого процесу на його останній фазі. Організація складальних робіт за кордоном доцільна у випадках, коли в цільовій країні можуть бути встановлені обмеження для зарубіжних експортерів.

Виробництво продукту на власних закордонних філіях представляє виробничу діяльність на ринках чужих країн, що забезпечує виготовлення складових частин продукту і їх складання в кінцевий продукт. Виділяються чотири види такого виробництва:

1. виготовлення деталей,
2. складання,
3. переробка давальницької сировини,
4. комплектне закордонне виготовлення.

Створення складальних виробництв дозволяє підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності за рахунок:

- впровадження продукції на нові ринки збуту;
- використання пільг при тарифному регулюванні (ввізні мита на машинокомплекти нижчі, ніж на повністю зібрану витяжку)
- використання більш дешевих ресурсів при виробництві витяжок та ін.

Розглядаючи перспективи розвитку ринку Польщі, актуальними стає аналіз і оцінка проектів по організації складальних виробництв. Підприємства потребують методик планування, яка б передбачала відбір інвестиційних

проектів (причому не обов'язково обмежуватися лише проектами, пов'язаними зі створенням складальних виробництв), що претендують на включення в план інвестиційної діяльності підприємства в умовах обмеженого бюджету. Необхідно обґрунтовано підійти до відбору проектів і вибрати такі, які матимуть не тільки високий рівень перспективності впровадження, але і достатню ймовірність успішної реалізації. [48]

**Оцінка перспективності проекту.** Для здійснення об'єктивної оцінки перспективності інвестиційного проекту промисловим підприємствам, зокрема ТОВ «ЕЛЕЮС» доцільно застосовувати чотири групи інтегральних показників.

Таблиця 3.4

Система показників для оцінки перспективності інвестиційних проектів

Показники	Складові елементи відповідних груп показників	
	Найменування	Умовне позначення
Показники перспективності обладнання	Зниження витрат праці на виробництво продукції	$K_{n11}$
	Скорочення часу на переналагодження обладнання	$K_{n12}$
	Підвищення продуктивності обладнання	$K_{n13}$
	Скорочення експлуатаційних витрат обладнання	$K_{n14}$
Показники перспективності технології	Зниження собівартості продукції	$K_{n21}$
	Підвищення коефіцієнта використання матеріалу	$K_{n22}$
	Підвищення зарплатовіддачі	$K_{n23}$
Показники економічної ефективності інвестиції	Річний економічний ефект від впровадження заходу	$K_{n31}$
	Рентабельність інвестиційних витрат	$K_{n32}$
	Термін окупності інвестиційних витрат	$K_{n33}$

Показники впливу реалізації проектуна економічний розвиток підприємства	Підвищення чистого доходу на один рубль інвестицій	$K_{n41}$
	Зниження собівартості продукції на один рубль інвестицій	$K_{n42}$
	Зниження собівартості продукції на один рубль інвестицій	$K_{n43}$
	Зниження витрат праці на виробництво продукції на один рубль інвестицій	$K_{n44}$

*Джерело: власна розробка на основі джерела [38]*

Значення показників обчислюються за допомогою методів порівняльного аналізу (відношення показника, передбаченого проектом до фактичного значення показника).

Наступним етапом є знаходження інтегрального показника перспективності проекту.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника перспективності проекту:

1 Формування сукупності проектів ;

$n$  - порядковий номер проекту,  $n = 1, \dots, N$ .

Розрахунок середнього значення для всіх показників

$$\bar{K}_{zi} = (\sum_{n=1}^N K_{nzi}) / N, \quad (3.1)$$

де  $n$  - порядковий номер проекту,  $n = 1, \dots, N$ ;

$z$  - порядковий номер групи перспективності,  $z = 1, \dots, 4$ ;

$i$  - порядковий номер показника в групі перспективності,  $i = 1, \dots, m$ ;

$\bar{K}_{zi}$  - середнє значення  $i$ -го показника  $z$ -ї групи;

$K_{nzi}$  -  $i$ -й показник  $z$ -ї групи  $n$ -го інвестиційного проекту.

Визначення нормованих показників перспективності проекту

$$R_{nzi} = \frac{K_{nzi}}{\bar{K}_{zi}}, \quad (3.2)$$

де  $R_{nzi}$  -  $i$ -й нормований показник  $z$ -ї групи  $n$ -го інноваційного проекту.

Експертна оцінка вагових коефіцієнтів  $V_{zi}$  всіх показників.

Інтегральний показник перспективності проекту

$$R_{\text{інтп}} = \sum_{z=1}^4 \sum_{i=1}^m R_{\text{нзи}} V_{\text{зи}}, \quad (3.3)$$

де  $R_{\text{інтп}}$  - інтегральний показник перспективності n-го проекту;

$V_{\text{зи}}$  - ваговий коефіцієнт i-го показника z групи.

Доцільно вибирати проекти з найбільшим показником інтегрального показника перспективності. Чим вище його значення, тим сильніше проект впливає на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

При плануванні інвестиційної діяльності недостатньо визначити тільки інтегральний показник перспективності кожного проекту, необхідно також оцінити і ймовірність їх реалізації.

### **Оцінка можливості реалізації проекту.**

Для оцінки можливості бути реалізованим проектом для більш точного результату, але в той же час для уникнення громіздких обчислень, можна виділити три стадії створення складального виробництва:

- стадія досліджень і розробок;
- стадія підготовки виробництва;
- виробнича стадія.

Таким чином, ймовірність успішної реалізації інвестиційного проекту є комплексним показником, що залежать від трьох груп факторів ризику за стадіями створення складального виробництва. Основна формула розрахунку інтегральної ймовірності успішної реалізації проектів має наступний вигляд:

$$P_{\text{інтп}} = \prod_{q=1}^3 P_{\text{нq}}, \quad (3.4)$$

де  $P_{\text{інтп}}$  - інтегральна ймовірність успішної реалізації n-го проекту;

n - порядковий номер розглянутого проекту,  $n = 1, \dots, N$ ;

$P_{\text{нq}}$  - ймовірність успішної реалізації n-го проекту на q-й стадії створення складального виробництва,  $q = 1, \dots, 3$ .

Ймовірність успішної реалізації n-го проекту на q-й стадії створення складального виробництва визначається за виразом:

$$P_{\text{нq}} = 1 - \sum_{j=1}^t x_{\text{наj}} f_{\text{aj}}, \quad (3.5)$$

де  $x_{naj}$  - експертна оцінка  $j$ -го фактора ризику на  $q$ -й стадії створення складального виробництва;

$f_{aj}$  - коефіцієнт значущості  $j$ -го фактора ризику на  $q$ -й стадії створення складального виробництва;

$j = 1, \dots, t$  - номер фактора ризику на  $q$ -й стадії створення складального виробництва.

Експерти оцінюють чинники ризику  $x_{naj}$  на кожній стадії створення складального виробництва для кожного проекту з якісної шкалою (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5

#### Якісна шкала для оцінки факторів ризику інвестиційних проектів

Характеристика оцінки	Експертна оцінка
Практично неможлива подія (ймовірність менше 0,01).	
Вкрай малоїмовірна подія (ймовірність 0,02-0,05)	
Малоїмовірна подія (ймовірність 0,06-0,10)	
Подія з ймовірністю, якою не можна нехтувати (0,11-0,20)	
Досить ймовірна подія (ймовірність 0,21-0,30)	
Подія з помітною ймовірністю (понад 0,30)	

*Джерело: власна розробка на основі джерела[38]*

З урахуванням вищесказаного, запропонований метод формування плану інвестиційної діяльності в сфері проектів по створенню складальних виробництв включає два етапи:

1. Ранжування проектів за двома показниками:
  - a. Інтегральний показник перспективності проекту  $R_{інтп}$ ;
  - b. Інтегральний показник ймовірності успішної реалізації проекту  $P_{інтп}$ .
2. Відбір проектів в план з урахуванням доступного обсягу інвестицій.



Для проведення першого етапу можлива побудова двомірної матриці з використанням ключових показників (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Матриця багатокритеріального ранжирування проектів.

*Джерело: розроблено на основі [49]*

Всі інвестиційні проекти, що претендують на включення в план, поміщаються в матрицю. Залежно від того, в який квадрант потрапив проект, залежить ранг проекту при розподілі інвестицій.

У квадрант 1 потрапляють проекти, що мають високий інтегральний показник перспективності і високу ймовірність їх успішної реалізації, тобто є першочерговими для подальшого впровадження на підприємстві.

Проекти, розташовані в квадраті 2, є перспективними, але поточний стан підприємства відносно їх реалізації низький. Такі проекти доцільно розглядати для включення в план інноваційної діяльності, якщо у них є можливість перейти в квадрант 1 (тобто є можливість підвищення інтегрального показника їх успішної реалізації).

Проекти в квадрантах 3 і 4 не слід розглядати для включення в план, крім випадків відсутності проектів в квадрантах більш високого рівня.

На другому етапі планування інноваційної діяльності необхідно відібрати портфель інвестиційних проектів відповідно за присвоєними їм

рангами в межах обсягу фінансових ресурсів, виділених на розвиток товаропровідної мережі, в т.ч. - на створення складальних виробництв.

Застосування даної методики може дозволити всебічно оцінити інноваційні проекти і тим самим забезпечити підвищення ефективності як зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС», так і всього підприємства в цілому.

### Висновок до розділу 3

Аналіз конкурентоспроможності Польщі засвідчив досить високу привабливість цього ринку для ТОВ «ЕЛЕЮС». Так в рейтингу глобальної конкурентоспроможності Польща займає 16 місце серед країн ЄС, за результатами дослідження Світового банку «Ведення бізнесу: порівняння нормативних положень для внутрішніх компаній 2017» - 24 місце.

На даний час Польща стала лідером серед виробництва великої побутової техніки серед країн Європи, протягом 2019 року польський ринок побутової техніки очікує зростання на рівні 11%.

Крім того існують наступні ключові переваги польського ринку: 1) динаміка економічного розвитку: економіка Польщі є стабільною на фоні інших країн ЄС. На даний час Польща займає лідируючі позиції в Центральній та Східній Європі за показниками двосторонньої торгівлі, зростання ВВП і стабільної економіки.; 2) спрощений порядок відкриття бізнесу: мінімальний обсяг статутного фонду найпопулярнішої організаційно-правової форми бізнесу – ТОВ складає всього 5000 zł; 3) податкова система: Республіка Польща має один з найкращих податкових рівнів серед інших країн ЄС наприклад, прибутковий податок у Польщі становить 19%; 4) вартість утримання фірми: тут теж є переваги, оскільки спочатку місячні витрати на технічне обслуговування компанії можуть становити від 600 злотих, вони включають вартість найму адреси для реєстрації бізнесу, основний пакет послуг для бухгалтера та адвоката тощо; 5) лояльна політика держави щодо контролю у

сфері бізнесу: Завдяки державній політиці скорочення бюрократії в системі ліцензування існуюча ліцензійна діяльність у Польщі зводиться до мінімуму, а вимоги кожного з них є досить простими та неоднозначними; 6) кредити та банківська система: реєструючи бізнес і маючи певний оборот, відображений у бухгалтерському обліку, ви маєте можливість отримати позику для компаній, які якісно відрізняються від пропозицій вітчизняних банків; 7) Польща – частина єдиного Європейського Союзу: оскільки Польща є членом ЄС, компанії, зареєстровані на її території, мають всі можливості вільно торгувати товарами або послугами не тільки на польському ринку (близько 38 мільйонів споживачів), а й на ринку ЄС.

З'ясовано, що в сегменті кухонних витяжок із загальної кількості країн-імпортерів лідерами зараз є Італія, Німеччина, Туреччина та Швейцарія. Стабільну частку ринку займають: Іспанія, Угорщина, Словенія, Швеція, Китай та низка інших країн.

Запропоновано в якості основної стратегії використання організацію складального виробництва. З цією метою доцільно оцінити інвестиційний проект по його створенню. В процесі оцінки доцільно перш за все оцінити перспективність проекту за системою показників: показники перспективності обладнання, показники перспективності технології, показники економічної ефективності інвестиції, показники впливу реалізації проекту на економічний розвиток підприємства, а також оцінити можливість його реалізації з врахуванням можливих ризиків.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної було розглянуто основні аспекти формування маркетингової стратегії. Для цього було проаналізовано трактування понять стратегія та маркетингова стратегія, що дало змогу визначити стратегію як – модель для узагальнення заходів з координації та розподілу ресурсів компанії, необхідних для досягнення цілей. Основним призначенням маркетингової стратегії є взаємоузгодження маркетингових цілей фірми з її можливостями, вимогами споживачів, шляхом використання використати слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг.

У залежності від стадії, на якій знаходиться ринок окремого товару, стратегії маркетингу поділяються на: маркетингові стратегії на стадії виникнення ринку, маркетингові стратегії на стадії росту ринку, маркетингові стратегії на стадії насичення ринку, маркетингові стратегії на стадії занепаду ринку. Отже, чіткий маркетинговий план дає організації визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй з одного боку, залучати ресурси та людей, які наче створені для цього виду діяльності, а з другого боку, відмовлятися від неперіоритетних галузей чи сфер, які не відповідають місії організації.

Сьогодні серед найчастіше використовуваних підходів до розробки маркетингової стратегії виділяють наступні: Матриця БКГ або «Бостонської консультативної групи»; Матриця МакКінзі або матриця «Дженерал Електрик»; підхід, заснований на матриці можливостей по товарах/ринках; програма, побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Зазвичай виділяють наступні етапи розробки маркетингових стратегій: формування цілей; стратегічний аналіз і діагностика; розробка варіантів стратегії; планування реалізації. Всі маркетингові стратегії є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, і в сукупності вони формують загальну маркетингову

стратегію підприємства. Неможлива реалізація якоїсь однієї маркетингової стратегії без реалізації інших.

У другому розділі дипломної роботи було проведено ознайомлення з маркетинговою стратегією та принципами її формування на ТОВ «ЕЛЕЮС» та охарактеризовано основні види діяльності «ЕЛЕЮС».

В ході дослідження було визначено та охарактеризовано два основних напрямки маркетингової діяльності, а саме стратегічний маркетинг та трейд-маркетинг, які спрямовані на збільшення попиту та просування товарів торгової марки «ELEYUS». За допомогою використання стратегічного маркетингу та комунікативних інструментів підприємство здатне враховувати закупівельні переваги і таким чином задовольняти потреби споживача.

Маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» дозволяє визначити найефективніші маркетингові заходи, які спрямовані на реалізацію корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій підприємства.

Також в даному розділі було здійснено моніторинг ринку кухонних витяжок на Українському ринку і визначено, яке місце серед зазначених конкурентів посідає ТОВ «ЕЛЕЮС», виявлено сильні та слабкі сторони підприємства. Так, на період червень 2018 року ТОВ займав друге місце за часткою ринку.

Таким чином, ТОВ «ЕЛЕЮС» є високотехнологічним конкурентоспроможним підприємством на ринку вбудованої техніки, яке має високу оцінку на внутрішньому ринку.

В третьому розділі магістерської було визначено, що польський ринок є найоптимальнішим ринком для ТОВ «ЕЛЕЮС». Так в рейтингу глобальної конкурентоспроможності Польща зайняла 16 місце серед країн ЄС, 81 місце – по ефективності ринку праці, 60 місце – по інноваціях та 65 – інституції. Найвищі показники зайняла в категорії "Міжнародна торгівля" (1 місце, як і всі

країни ЄС), "Отримання кредитів " – 20, "Банкрутство" - 27 та "Реєстрація нерухомості" - 38 місця.

Щодо зовнішнього попиту в динаміці ВВП Польщі відіграє невелику роль у порівнянні з сусідніми країнами Центрально-Східної Європи та в цілому з країнами Євросоюзу. Експортна квота Польщі - 44,1%, проте вплив кон'юнктури головних ринків ЄС на економічне зростання в Польщі є дуже помітним. За величиною експорту товарів займає 24 місце (1,2% світового експорту). Серед найбільших імпортних ринків світу вона перебувала також на 24 місці (1,2%), щодо експорту послуг Польща займала 27 місце в світі (0,9%), а по їх імпорту - 31 місце (0,7%).

На даний час Польща стала лідером серед виробництва великої побутової техніки серед країн Європи. У 2017 році ринок малої побутової техніки зріс на 5,6% за обсягом і на 16% за вартістю, а ринок великої побутової техніки за вартістю виріс на 7,2 %, а за обсягом на 6,3%. Протягом 2019 року польський ринок побутової техніки очікує зростання на рівні 11%.

Також було виділено ключові переваги польського ринку: 1) динаміка економічного розвитку; 2) спрощений порядок відкриття бізнесу; 3) податкова система: Республіка Польща має один з найкращих податкових рівнів серед інших країн ЄС; 4) вартість утримання фірми: спочатку місячні витрати на технічне обслуговування компанії можуть становити від 600 злотих; 5) лояльна політика держави щодо контролю у сфері бізнесу: в системі ліцензування існуюча ліцензійна діяльність у Польщі зводиться до мінімуму; 6) кредити та банківська система: реєструючи бізнес і маючи певний оборот, відображений у бухгалтерському обліку, ви маєте можливість отримати позику для компаній; 7) оскільки Польща є членом ЄС, компанії, зареєстровані на її території, мають всі можливості вільно торгувати товарами або послугами не тільки на польському ринку, а й на ринку ЄС.

З'ясовано, що в сегменті кухонних витяжок із загальної кількості країн-імпортерів лідерами зараз є Італія, Німеччина, Туреччина та Швейцарія.

Стабільну частку ринку займають: Іспанія, Угорщина, Словенія, Швеція, Китай та низка інших країн.

Запропоновано в якості основної стратегії виходу на ринок Польщі використовувати організацію складального виробництва. З цією метою доцільно оцінити інвестиційний проект по його створенню. В процесі оцінки доцільно перш за все оцінити перспективність проекту за системою показників: показники перспективності обладнання, показники перспективності технології, показники економічної ефективності інвестиції, показники впливу реалізації проекту на економічний розвиток підприємства, а також оцінити можливість його реалізації з врахуванням можливих ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академія ринку: Маркетинг пер.с фр. А.Дайан, Ф.Букерель, Р.Ланкар і ін. - М.: Економіка, 1993. - 572 с.
2. Бокань А. А. *Диверсифікація підприємства: передумови види та форми.* [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/71/10754-diversifikaciya-pidpriyemstva-peredumovi-vidi-ta-formi.html>
3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304 с
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с
5. Вхідження в нову галузь. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://ukrbukva.net/print:page,1,56547-Vhozhdzenie-v-novuyu-otrasl.html>
6. *Використання матриць І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little, Хассі, Томпсона та Стрікленда.* [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/89758/menedzhment/vikoristannya\\_matriits\\_ansoffa\\_gemckinsey\\_little\\_hassi\\_tompsona\\_striklenda](https://pidruchniki.com/89758/menedzhment/vikoristannya_matriits_ansoffa_gemckinsey_little_hassi_tompsona_striklenda)
7. Вісник НБУ. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=118303>
8. Вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємства [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://4ua.co.ua/management/sa2ac69a4d43b89421216c37\\_0.html](http://4ua.co.ua/management/sa2ac69a4d43b89421216c37_0.html)
9. ВВП країн Євросоюзу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org>
10. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Моногр. – К.: Центр учеб. л-ры, 2005. – 648с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.



12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. *Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://ebooktime.net/book\\_135.html](http://ebooktime.net/book_135.html)
13. Дніпропетровська державна фінансова академія. Матриця “привабливість-конкурентоспроможність” (“McKinsey” – “General Electric”). [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5705909/page:77/>
14. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).
15. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2006. – 462с
16. Зовнішнє середовище організації. Державне регулювання як один із головних чинників впливу зовнішнього середовища. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye\\_seredovische\\_organizatsiy\\_i\\_derzhavne\\_regulyuvannya\\_chinnik\\_vplivu](https://pidruchniki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye_seredovische_organizatsiy_i_derzhavne_regulyuvannya_chinnik_vplivu)
17. Ілляшенко СМ., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Сумський держ. ун-т. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 192 с.
18. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: <ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf>
19. Ілляшенко СМ., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Сумський держ. ун-т. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 192 с
20. Карпіщенко О. О, Карпіщенко О. І. (2013) *Конспект лекцій «Стратегічне планування»*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30625/1/Karpishenko.doc>

21. Ковтуненко К.В., Скоморохін Д.В. *Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/576/530>
22. Котлер Ф. *Основи маркетингу: Пер. з англ.*- М.: Прогрес, 2008.
23. Кравчук Г.В. *маркетинг в системі управління економічними процесами/Національний авіаційний ун-т.* — К., 2006. - 286 с.
24. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос.* – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 792с.
25. Кузьменко А. *Процес розробки маркетингової стратегії підприємства*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/348>
26. Котлер Ф. *Основи маркетингу: Пер. з англ.*- М.: Прогрес, 1990.
27. Кириченко О.А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. пос.* – К.: Знання-Прес, 2002. – 384с
28. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. *Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана* — 3. вид., доп. та перероб. -К.: КНЕУ,2006.-248с.
29. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, ориєнтований на ринок / Ж.- Ж. Ламбен ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под ред. В. Б. Колчанова].* – СПб. : Питер, 2004. – 796 с
30. Мескон М. Альберт М. Хедоурі Ф. (1992). *Основи менеджменту*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/biznes-43/index.htm>
31. *Маркетингові дослідження навколишнього середовища*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://library.if.ua/book/56/4014.html>
32. Мальська М.П. *Організація та планування діяльності туристичних підприємств*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://p-for.com/book\\_402\\_glava\\_33\\_6.1\\_Vidi\\_marketingovikh\\_strat.html](http://p-for.com/book_402_glava_33_6.1_Vidi_marketingovikh_strat.html)

33. Мехеда Н.Г., Дібровенко М. *Стратегія підприємства та етапи її формування*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2014/Economics/6\\_163217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2014/Economics/6_163217.doc.htm)
34. Міщенко А. П. Стратегічне управління. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/14051003/marketing/funksionalna\\_strategiya](https://pidruchniki.com/14051003/marketing/funksionalna_strategiya)
35. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва 2016. № 6. С. 23–28.
36. Моргулець О. Б. *Менеджмент у сфері послуг*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya\\_strategiyi\\_klasifikatsiya](https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya)
37. Мхитарян С. В. *Маркетинг в соціальних медіа. Інтернетмаркетингові комунікації : учебн. пособ.* / С. В. Мхитарян. – Изд. Питер-Юг, 2013. – 288 с
38. Милошевич Д. *Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И.* – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с
39. Наливайко А.П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Моногр.* – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
40. Норіцина Н. І. *Маркетингова політика комунікацій : курс лекцій / Н. І.Норіцина.* – К. : МАУП, 2003. – 120 с.
41. Полтавська Державна Аграрна Академія. Конспек лекцій. *Стратегії скорочення*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/4000583/page:4/>
42. Підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5010111/page:2/>
43. ПІМС-аналіз. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/marketing/pims-analiz/>
44. Підходи до розробки маркетингових стратегій. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studopedia.info/9-14192.html>

45. ПМС-аналіз. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://um.co.ua/1/1-1/1-142379.html> Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>

46. П'ять загальних стратегій конкуренції підприємств будівельного комплексу. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://studopedia.ru/18\\_26063\\_pyat-zagalnih-strategiy-konkurentsii-pidpriemstv-budivelnogo-kompleksu.html](https://studopedia.ru/18_26063_pyat-zagalnih-strategiy-konkurentsii-pidpriemstv-budivelnogo-kompleksu.html)

47. О. ПРИГАРА. Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів / Журнал "Міжнародна економічна політика" – Випуск № 4. Київ – серпень, 2006

48. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова, П.С. Томилов; под ред. Л.Е. Стровского.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 287 с.;

49. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 224 с.

50. Строкович Г. В. (2011). *Стратегія підприємства: Навчальний посібник для вищих навчальних закладів*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=CxHXAwAAQBAJ&lpg=PA1&hl=ru&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>

51. Стратегія діяльності підприємства, її обґрунтування. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ua.textreferat.com/referat-16874-3.html>

52. Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. *Концепції стратегічного управління*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/2495810/page:5/>

53. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://helpiks.org/4-107360.html>

54. Сучасний споживчий ринок України: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tr.knteu.kiev.ua/files/2011/11/5.pdf>
55. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://library.if.ua/book/43/2965.html>
56. Технічна енциклопедія. *Фраза – зрілість*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=18959>
57. Технічна енциклопедія. *Новий спосіб - застосування* [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=13284>
58. *Управління інноваційною діяльністю*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/73374/investuvannya/matritsya\\_kinsi\\_dzheneral\\_elektrik](https://pidruchniki.com/73374/investuvannya/matritsya_kinsi_dzheneral_elektrik)
59. Швіндіна Г. О, Рибальченко С. М. Методичні вказівки «Стратегічний менеджмент». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/rio/2008/m1582.doc>
60. Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York. *Porter's Generic Competitive Strategies*. University of Cambridge.[Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>
61. Marketing Land [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://marketingland.com/>
62. Ansoff, "Strategies for Diversification," Harvard Business Review, 1957, pp. 113-124. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ansoffmatrix.com/>
63. *Використання матриць І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, DPM, A.D. Little, Хассі, Томпсона та Стріклєнда*. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://pidruchniki.com/89758/menedzhment/vikoristannya\\_matrits\\_ansoffa\\_gemckinsey\\_little\\_hassi\\_tompsona\\_striklenda](https://pidruchniki.com/89758/menedzhment/vikoristannya_matrits_ansoffa_gemckinsey_little_hassi_tompsona_striklenda)
64. GfK Україна ринок кухонних витяжок [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.gfk.com/uk-ua>
65. ELEYUS офіційний сайт : [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://eleyus.com/ru/>

66. Commodity policy. – [Електронний ресурс] / John Sloman // Teaching Business&Economics–2006.–№3.– Режим доступу до журн.:[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3889/is\\_200610/ai\\_n17192783](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3889/is_200610/ai_n17192783)
67. Neave H. Deming's Management: Framework for Success. Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician). 2012. Vol.. URL: <http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf>
68. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. preconditions for the formation of the exit to the foreign market. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271
69. The Global Competitiveness Index [Електронний ресурс] // Режим доступу:<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-20172018>
70. Doing Business [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://polradio.pl/5/119/Artykul/328777>
71. Всесвітній торговий статистичний огляд 2017р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
72. GfK TEMAX Poland [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/gfk-temax-q3-2017/>
73. CECED Polska: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://infomarket.edu.pl/brands/show/9932>
74. Ukrainian Law Firms 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrainianlawfirms.com>
75. Doing Business 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://polsha.org/novosti/ekonomika/938>
76. Lex Consulting переваги створення бізнесу у Польщі: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://lex-consulting.ua/desyat-perevag-stvorennya-biznesu-v-polshhi/>
77. Doing Business Rating 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

78. Poland factbook [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.compet.kh.gov.ua/images/2018/Export/Poland\\_factbook\\_v04-1.pdf](http://www.compet.kh.gov.ua/images/2018/Export/Poland_factbook_v04-1.pdf)

79. *GfK TEMAX Poland* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/gfk-temax-q3-2017/>

80. GfK ринок великої побутової техніки [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://trademaster.ua/articles/407>

81. GfK "Товариство споживчих досліджень" : [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://rau.ua/uk/novyni/novini-kompanij/doslidzhennya-gfk/>