

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему

## **«РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач 2 курсу,  
групи МГ-19вм

Спеціальності 075 Маркетинг

Мирошник Євгенія Володимирівна

Керівник: Мостова А.Д., д.е.н., доцент

**Дніпро  
2021**

# УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

**КАФЕДРА** Міжнародного маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 075 Маркетинг

Затверджую:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу здобувачу**

Мирошник Євгенії Володимирівні

1. Тема роботи: «Розробка маркетингової стратегії підприємства».
2. Керівник роботи: Мостова Анастасія Дмитрівна, доктор економічних наук, доцент.  
Затверджені наказом від "01" жовтня 2020 р., № 85-37-У
3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 15.01.2021.
4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: дослідження тенденцій на українському ювелірному ринку, розробка та обґрунтування маркетингової стратегії підприємства.
5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

### ВСТУП

#### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

- 1.1. Сутність та види маркетингових стратегій.
- 1.2. Етапи процесу формування стратегії та підходи до розробки маркетингових стратегій.
- 1.3. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою й маркетингом.

#### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

- 2.1. Характеристика та аналіз внутрішнього середовища компанії.
- 2.2. Аналіз ринку.
- 2.3. Аналіз зовнішнього середовища.
- 2.3.1. Аналіз мікросередовища.
- 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST-аналіз.
- 2.4. SWOT-аналіз. Основні проблеми і напрямки розвитку ЮЗ «Золотий вік».

#### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

- 3.1. Вибір місії й формулювання маркетингових цілей.
- 3.2. Вибір та обґрунтування функціональної маркетингової стратегії.
- 3.3. Розробка стратегічної маркетингової програми для ЮЗ «Золотий Вік».

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ   | Консультант (прізвище, ініціали, посада) | Підпис, дата                                   |                                             |
|----------|------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|          |                                          | Завдання видав                                 | Завдання прийняв                            |
| Розділ 1 | Мостова А.Д., доцент                     | _____01.10.2020<br><i>Підпис консультанта</i>  | _____01.10. 2020<br><i>Підпис здобувача</i> |
| Розділ 2 | Мостова А.Д., доцент                     | _____01.10. 2020<br><i>Підпис консультанта</i> | _____01.10. 2020<br><i>Підпис здобувача</i> |
| Розділ 3 | Мостова А.Д., доцент                     | _____01.10. 2020<br><i>Підпис консультанта</i> | _____01.10. 2020<br><i>Підпис здобувача</i> |

7. Дата видачі завдання 01.10.2020.

## 8. Календарний план виконання роботи

| № п/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                               | Термін виконання етапів роботи |            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|
|       |                                                                                   | За планом                      | Фактично   |
|       | РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ<br>МАРКЕТИНГОВОГО<br>СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ         | 15.10.2020                     | 15.10.2020 |
|       | РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ<br>МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА<br>ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»                 | 30.10.2020                     | 30.10.2020 |
|       | РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА<br>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ<br>ПІДПРИЄМСТВА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ<br>ВІК» | 15.12.2020                     | 15.12.2020 |
|       | Оформлення роботи                                                                 | 15.01.2021                     | 15.01.2021 |
|       |                                                                                   |                                |            |
|       |                                                                                   |                                |            |
|       |                                                                                   |                                |            |

Здобувач

\_\_\_\_\_

Мирошник Є.В.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Мостова А.Д.

## АНОТАЦІЯ

### **Мірошник Є.В. Розробка маркетингової стратегії підприємства.**

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи розробки маркетингової стратегії на підприємстві, здійснено маркетинговий аналіз та маркетинговий аудит діяльності підприємства, розглянуті підходи та особливості розробки маркетингових стратегій для підприємств, що діють на ювелірному ринку, розроблена маркетингова стратегія для підприємства ЮЗ «Золтий Вік».

З урахуванням того, що підприємство займає лідерську позицію на українському ринку ювелірних виробів та сучасних умов ведення бізнесу, умов роздрібної торгівлі, запропонована маркетингова стратегія інвестування в сегменти, котрі мають високу прибутковість, що сприятиме втриманню поточних позицій на ринку та конкурентноспроможності підприємства ЮЗ «Золотий Вік».

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, розробка маркетингової стратегії підприємства, український ринок ювелірних виробів, маркетингова діяльність підприємства, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

## SUMMARY

### **Miroshnik Eugenia.**

### **Development of marketing strategy of the enterprise.**

In the qualifying work are considered the theoretical and methodical bases of development of the marketing strategy at the enterprise. The marketing analysis and marketing audit of the enterprise activity are carried out. The approaches and features of development of marketing strategies of the enterprise that operate in the jewelry market are studied. It was developed marketing strategy for the enterprise JM “Zolotiy Vik”.

Taking into account the fact that the company occupies a leading position in the Ukrainian jewelry market and modern business conditions, retail conditions, it is proposed to use a marketing strategy, which suggests investing in segments that have high profitability, which will help to maintain current market position and specificity of the company JM “Zolotiy Vik”.

**Key words:** marketing strategy, development of marketing strategy of the enterprise, Ukrainian market of jewelry, marketing activity of the enterprise, internal and external environment of the enterprise.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

- 1.1. Сутність та види маркетингових стратегій.
- 1.2. Етапи процесу формування стратегії та підходи до розробки маркетингових стратегій.
- 1.3. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою й маркетингом.

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

- 2.1. Характеристика та аналіз внутрішнього середовища компанії.
- 2.2. Аналіз ринку.
- 2.3. Аналіз зовнішнього середовища.
  - 2.3.1. Аналіз мікросередовища.
  - 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST-аналіз.
- 2.4. SWOT-аналіз. Основні проблеми і напрямки розвитку ЮЗ «Золотий вік».

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

- 3.1. Вибір місії й формулювання маркетингових цілей.
- 3.2. Вибір та обґрунтування функціональної маркетингової стратегії.
- 3.3. Розробка стратегічної маркетингової програми для ЮЗ «Золотий Вік».

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

Сучасна Україна відрізняється суттєвим перетвореннями у політичній, економічній і соціальній сферах. Слід зазначити, що становлення ринкових відносин неможливе без оволодіння світовим досвідом у цій галузі, без глибокого вивчення філософії сучасного бізнесу і досконалого оволодіння його прийомами.

Період переходу до ринкової економіки характеризується докорінним переглядом методів і інструментів управління. Основні зусилля при цьому повинні бути спрямовані на задоволення потреб споживачів, завоювання і зміцнення конкурентних позицій, через нововведення, високу продуктивність, професіоналізм персоналу та належну якість товару. Важливою складовою підприємницької культури і інтегруючою функцією управління стає маркетинг.

**Актуальність дослідження** обумовлена тим, що сучасний вітчизняний бізнес вимагає рішень маркетингу, як визначний напрямок розвитку підприємства; стратегічний маркетинг – наразі це не тільки теорія, а необхідний елемент ведення українського бізнесу, котрий допомагає вирішувати не тільки довгострокові цілі, а й керувати короткостроковими цілями, що ведуть до досягнення основної мети підприємства.

**Метою** даної роботи є складання та обґрунтування маркетингової стратегії для ЮЗ «Золотий Вік».

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано наступні **завдання**:

- дослідити сутність і роль стратегічного маркетингу в діяльності підприємства;
- розглянути етапи процесу формування стратегії та підходи до розробки маркетингових стратегій;
- проаналізувати внутрішнє маркетингове середовище ЮЗ «Золотий Вік»
- проаналізувати макросередовище підприємства за допомогою PEST аналізу;
- зробити SWOT аналіз підприємства;
- провести портфельний аналіз;
- зробити сегментування ринку та позиціонування продукції підприємства;

- проаналізувати ринок, на якому діє виробництво;
- визначити місію та цілі підприємства;
- розглянути функціональні стратегії, конкурентні стратегії та стратегії розвитку;
- визначити маркетингову стратегію для підприємства ЮЗ «Золотий Вік»;
- оцінити економічний ефект обраної маркетингової стратегії.

**Об’єктом дослідження** є система стратегічного маркетингу ЮЗ «Золотий Вік».

**Предметом дослідження** є процес розробки маркетингової стратегії ЮЗ «Золотий Вік» та заходи з її реалізації.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного маркетингу, стратегічного управління; законодавчі та нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

Інструментами для дослідження та розробки маркетингової стратегії ЮЗ «Золотий Вік» використовувася **метод «БКГ»** та матриця «Дженерал Електрік».

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що результати можуть бути використані для розробки маркетингової стратегії будь-якого ювелірного підприємства, що за своїми базовими даними схоже з досліджуваним.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність та види маркетингових стратегій.

За останні роки промислові підприємства розширили пріоритети маркетингової діяльності щодо роботи з клієнтами та спостережень за вимогами ринку. Це пов'язано з посиленням конкуренції на промисловому ринку.

Сьогоднішнє становище промислового маркетингу передбачає забезпечення ефективних взаємовигідних відносин між виробниками та споживачами, взаємодію між попитом та пропозицією для встановлення довготривалих відносин із споживачами та партнерами.

Постійний моніторинг потреб та вимог споживачів є метою стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг представляє собою аналіз ринкових потреб для охоплення середньо- та довгострокового періодів планування, необхідний для успішної реалізації стратегії маркетингу [3].

Формування маркетингової стратегії є найактуальнішим питанням для кожного підприємства. Для того, щоб сформуванати маркетингову стратегію на підприємстві доцільно визначити що розуміється під поняттям маркетингової стратегії. Дослідження сутності маркетингового дослідження займались іноземні та вітчизняні вчені.

Так, згідно з думкою Алфьорова А.В.[27], маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку.

Ф. Котлер[20] визначає маркетингову стратегію як логічну схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Ж.Ж. Ламбен[28] у підручнику «Стратегічний маркетинг» визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна вміщувати такі елементи, як визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків.

На думку В.В. Салій та З.В. Салій [12] маркетингова стратегія – це логічно побудований ланцюжок, заснований на знаходженні компромісного рішення між можливостями виробництва та ринку. І.К. Беляєвський [12] визначає маркетингову стратегію як комплекс базових рішень та принципів, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, які виходять з оцінки та аналізу ринкової ситуації, можливостей конкурентів та власного потенціалу.

У міжнародному словнику маркетингових термінів [32] зазначається, що маркетингова стратегія це раціональна логічна побудова, керуючись якою організація намагається вирішити свої маркетингові завдання і яка включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

Проаналізувавши поняття, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія є *основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів*. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту). Маркетингова стратегія підприємства повинна відповідати на питання:

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?

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками:

- залежно від терміну їх реалізації: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми: маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок, маркетингові стратегії на стадії росту, маркетингові стратегії на стадії насичення ринку, маркетингові стратегії на стадії спаду;
- за станом ринкового попиту: стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу;
- залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми: стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту;
- за елементами маркетингового комплексу: товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товарного руху, стратегія просування;
- за ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування (концентрації);
- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія ринкового лідера, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегія ринкової ніші;

- залежно від виду диференціації: товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації;
- залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею Дженерал Електрик): стратегія розвитку, стратегія підтримання, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації;
- залежно від методу обрання цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, стратегія повного охоплення;
- залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми: стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне — вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей. [53]

## 1.2. Етапи процесу формування стратегії та підходи до розробки маркетингових стратегій.

Оскільки, процес стратегічного маркетингу це процес створення маркетингової стратегії в систематизованому вигляді, то центральним етапом стратегічного маркетингу є етап формування маркетингових стратегій.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається за допомогою послідовно здійснених етапів [14]. Узагальнено, можна відзначити три етапи формування маркетингової стратегії, а саме: дослідження, розробка маркетингової стратегії, реалізація маркетингової стратегії. Кожний наступний є логічним продовженням попереднього.

Дослідження ринку включає в себе:

- аналіз зовнішнього середовища (аналіз ринку на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому; проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців, маркетинговий аудит та SWOT-аналіз, аналіз споживачів).
- аналіз внутрішнього середовища (аналіз підприємства з точки зору позиціонування товарообігу, структури).

Розробка маркетингової стратегії для підприємства складається з наступних етапів:

- формування місії та цілей (розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку);
- сегментування (вибір методів сегментування, аналіз бізнес середовища, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства, формулювання стратегії і портфельний аналіз, формулювання стратегії: лідер, послідовник, новатор, ніша);
- стратегічний вибір (формування товарної стратегії, ціноутворення, формування стратегії комунікації, стратегії розподілення, організація продажу послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг).

Наступний етап реалізація маркетингової стратегії на ринку та контроль виконання відповідає за:

- планування (оперативне планування реалізації стратегії, розробка річного маркетинг-плану, створення і підтримання позитивного іміджу підприємства).
- контроль та оцінка результатів (послідовний контроль за виконанням маркетингової стратегії, оцінка ефективності проведених заходів, оцінка за критерієм досягнення цілей).

Важливо враховувати, що оцінка за критерієм досягнення цілей передбачає вірно визначену ціль. Визначення цілей маркетингової діяльності при розробці

маркетингової стратегії – дуже відповідальний процес, тому що від цього залежить успіх стратегії та її результат. Задля того, щоб стратегія спрацювала ефективно, потрібно вірно формулювати її мету та бажаний результат. Цілі повинні будуватись по принципу SMART (конкретна, досяжна, погоджена, вимірювана, обмежена в часі) та погоджені з місією компанії, одна між одною та з виконавцями. Вірне визначення цілі допоможе правильно оцінювати результат.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії, розглянемо декілька з них:

– стратегічна модель Портера;

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис.1.1).



Рис.1.1. Модель СГП підприємства М.Портера[13].

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані. Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні. Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав "болотом". [45]

– матриця «Дженерал Електрик»;

Матриця ДЕМК оперує на просторі з двох комплексних показників. По вертикалі це показник "Привабливість ринку". Він відображає стан зовнішнього середовища, тобто цільової клімат в частині ринку. По горизонталі це показник "Конкурентний статус фірми". Він відображає стан внутрішнього середовища фірми, тобто цільової потенціал в частині конкурентоспроможності.[45]

Привабливість ринку або галузі складається з характеристик ринку, характеру і рівня конкуренції на ньому, постачання сировиною, енергією, матеріалами та комплектуючими та інших умов. Переваги в конкуренції визначаються відносною позицією на ринку, потенціалом продукту, дослідницьким, інженерним, виробничим, маркетинговим потенціалом, а також кваліфікацією менеджерів і співробітників, станом інших ресурсів. В якості одного з варіантів шкали рівні привабливості ринку і конкурентного статусу оцінюються в балах 1-3. Дев'ять фіксованих положень (ситуацій) матриці дають оцінку кожній ситуації з продуктом (як добуток значень двох координат): 1, 2, 2, 3, 3, 4, 6, 6, 9.

– підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках;

Матриця можливостей по товарах/ринках передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару, диверсифікація.

Матриця «товар/ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку[34].

Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов: стратегія проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується; стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів і продукції, що вже існують; стратегія розробки товару – актуальна для ситуації,

коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків; стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі або лише для компанії.

Матриця товар/ринок використовується також для розподілу операцій між ринками та видами продуктів або послуг. Такий розподіл дає змогу визначити на яких категоріях споживачів доцільно зосередити увагу, які проігнорувати, виробництво яких товарів слід розвивати, а яких припинити.

– метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;

Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень.

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника.[40] Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»);

2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («дикі кішки» або «проблеми»);

3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зірки»);

4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («дійні корови»).

Подібний розподіл та його аналіз дають можливість кількісно і якісно оцінити рішення про звільнення від неперспективних товарів та концентрацію

зусиль на таких, які є важливими в стратегічному плані для забезпечення стійкого стану підприємства на ринку.

Інформація, яка аналізується, особливо наочна, якщо її подати в динаміці за деякий час. Програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Згідно з результатами програми впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS) на прибуток найбільше впливають: частка ринку відносно трьох головних конкурентів; додана компанією вартість; розвиток галузі; рівень інновацій або диференціація та вертикальна інтеграція (володіння каналами збуту продукції). Дані PIMS свідчать про те, що більш висока частка ринку поліпшує надходження грошей[48].

### 1.3. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою й маркетингом.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми.

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою, використаємо рис. 1.2. Як бачимо, базова ділова стратегія фірми розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей фірми. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно до переліку служб, які є організаційними складовими фірми. Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття „функціональна стратегія” [13]

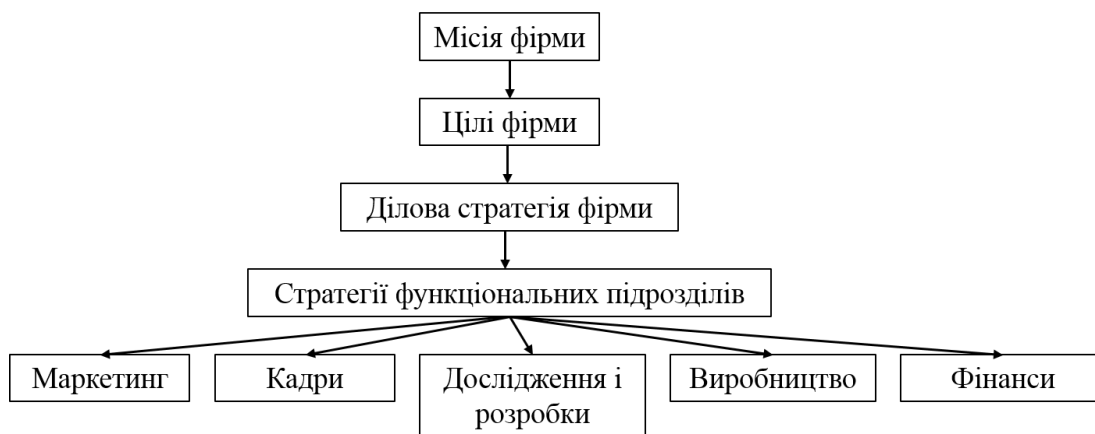


Рис. 1.2. Місце стратегічного маркетингу у процесі управління.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій. [12].



Рис. 1.3. Місце стратегічного маркетингу у процесі маркетингового менеджменту.

Основні категорії стратегічного маркетингу: місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, портфель бізнесу фірми, маркетингова стратегія, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка фірми.

Місія фірми (або корпоративна місія) узагальнює головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування (одержання прибутку). Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Категорія „стратегічний господарський підрозділ” (СГП) - strategic business unit- англ.) уперше була використана під час роботи консультативної фірми „Мак Кінсі” над проблемами фірми „Дженерал Електрик”. СГП - це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

Маркетингова ціль встановлюється після формулювання місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи.

Вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові: товар, ціну, збут та просування.

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.

Маркетингове стратегічне планування - це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [37].

*Основна мета маркетингового стратегічного планування* - побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно й найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Короткострокове, оперативне планування існувало і до маркетингової концепції, але лише маркетинг, з його стратегічним плануванням, дає змогу виробити ефективну лінію поведінки фірми на ринку.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

1) змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;

2) координувати основні сфери діяльності фірми (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);

3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;

4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Маркетингове середовище фірми - це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості і загрози виникають, змінюються і зникають, тому мета стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Маркетингове мікросередовище - частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать:

- постачальники;
- маркетингові посередники;

- споживачі;
- конкуренти;
- громадськість.

Маркетингове макросередовище - це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. Розглянемо їх на рис. 1.4. [27].

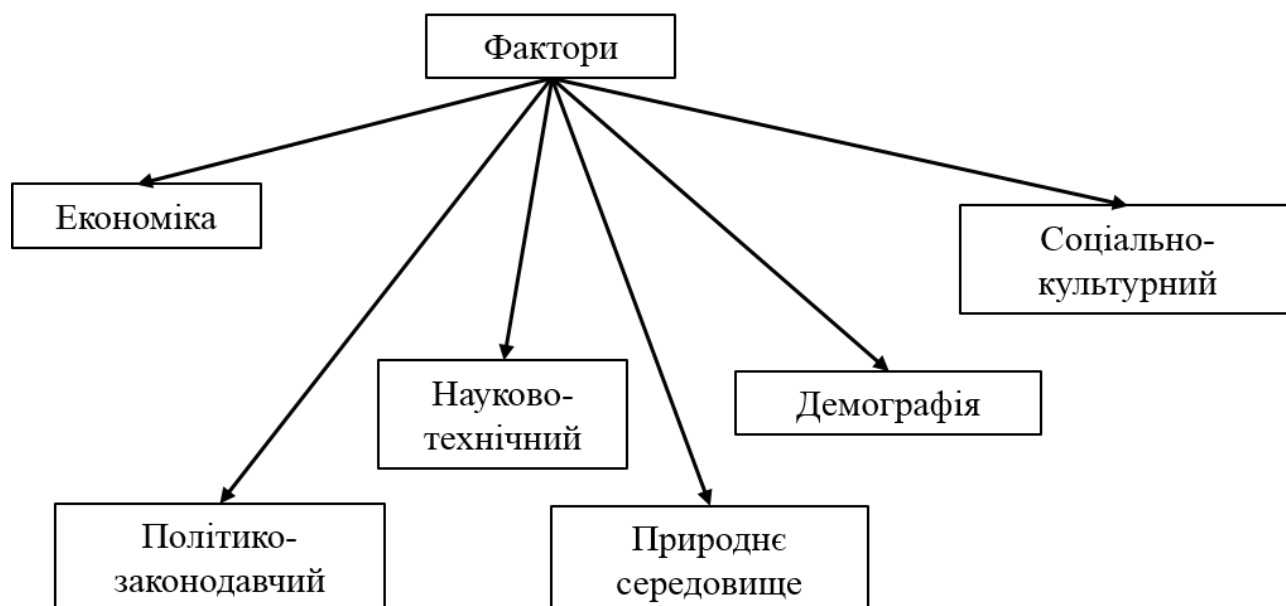


Рис. 1.4. Фактори маркетингового макросередовища.

Усі фактори маркетингового макросередовища рівномірно впливають на діяльність підприємства. Керувати даним впливом фірма не має можливості, тому вимушена пристосовуватись.

Розглянемо також основні фактори та показники маркетингового середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники та фактори маркетингового середовища [22]

| 1       | 2         |
|---------|-----------|
| Фактори | Показники |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економіка                 | <p>Фаза економічного циклу країни</p> <p>Рівень інфляції</p> <p>Рівень безробіття</p> <p>Валовий національний продукт та його динаміка</p> <p>Наявність та рівень товарного дефіциту</p> <p>Рівень доходів та купівельної спроможності населення</p>                |
| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Демографія                | <p>Чисельність населення</p> <p>Територіальне розміщення населення</p> <p>Рівень урбанізації</p> <p>Міграція населення</p> <p>Віковий склад населення</p> <p>Рівень народжуваності та смертності</p> <p>Статевий склад населення</p> <p>Сімейний стан населення</p> |
| Політико-законодавчий     | <p>Політична структура</p> <p>Рівень політичної та законодавчої стабільності</p> <p>Антимонопольне регулювання</p> <p>Податкове законодавство</p>                                                                                                                   |
| Соціально-культурний      | <p>Соціальні класи</p> <p>Соціальні групи</p> <p>Культура</p> <p>Субкультура</p>                                                                                                                                                                                    |
| Науково-технічний прогрес | <p>Рівень інфляційної активності</p> <p>Введення нових технологій</p> <p>Напрями концентрації технологічних зусиль</p>                                                                                                                                              |

|                     |                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                     | Підвищення продуктивності праці<br>Нова продукція                      |
| Природне середовище | Екологія<br>Наявність та доступність сировини<br>Вартість енергоносіїв |

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

Демографічний фактор передбачає дослідження таких показників, як чисельність населення, міграція, віковий склад та ін..

Політико-законодавчий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, податкову політику уряду, державне регулювання міжнародних відносин.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі.

Природне середовище як фактор маркетингового середовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

Дослідження підходів до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» дозволило уточнити понятійний апарат, що використовується під час розробки маркетингової стратегії для підприємства, а саме: визначено поняття «маркетингова стратегія підприємства».

Маркетингова стратегія має відповідати загальній концепції розвитку підприємства, повинна враховувати сильні сторони підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами, власний потенціал підприємства та запити споживачів в процесі обрання цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

#### 2.1. Характеристика та аналіз внутрішнього середовища компанії.

Стан і розвиток ювелірного ринку є одним з індикаторів ступеня добробуту населення. У свою чергу, розвиток ювелірної галузі має велике значення для народного господарства країни, так як сприяє досягненню його соціальних і економічних цілей, забезпечуючи створення робочих місць, використання природної сировини, наповнення бюджетів різних рівнів управління.

Ювелірний завод "Золотий Вік" був створений в 1999 році людьми, закоханими в ювелірне мистецтво. Сьогодні - це один з найбільших виробників ювелірних виробів в Україні, що створює ювелірні прикраси високої якості. Місія компанії "Золотий Вік" - дати можливість прикрасити своє життя і яскраво висловити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі. Стратегія компанії - відродження справжньої ювелірної майстерності, виробництво прикрас високої якості й оригінального дизайну, прагнення задовольнити найвибагливіші вимоги клієнтів. ЮЗ "Золотий Вік" відродив славу вітчизняних ювелірів, вироби яких завжди відрізнялися на світовому ринку неперевершеною якістю. У всіх виробах використовуються кращі коштовні й напівкоштовні камені, дорогоцінні метали та найсучасніше обладнання, тому що без нього вже неможливо домогтися вищої якості і прийнятної ціни.

ЮЗ "Золотий Вік" є лауреатом рейтингу «Кращі підприємства України». Якість виробів, що випускаються на ювелірному заводі "Золотий Вік" підтверджено Міжнародним призом "Європейська якість" та Дипломом Національного конкурсу "Вища проба". У 2009 році торгова марка "Золотий Вік" отримала звання "Бренд Року", а в 2013 році стала переможцем Міжнародного фестивалю-конкурсу "Вибір року" в номінації "Мережа року магазинів ювелірних виробів"[44].

Сформована в Україні економічна ситуація підштовхує вітчизняних операторів ювелірного ринку до розширення географії продажів. Об'єм світового ринку ювелірних виробів становить, за оцінками експертів, \$ 1,5-2 млрд. дол., що є характеристикою високої привабливості даного ринку для функціонуючих на ньому підприємств. Більшість ритейлерів йдуть по шляху освоєння нових для себе регіонів країни, і тільки деякі компанії замислюються про експансію на зовнішні ринки. На думку експертів, ймовірність успіху українських гравців за кордоном досить висока. «Вітчизняні виробники випускають якісну ювелірну продукцію, тому вони цілком можуть конкурувати із зарубіжними гравцями» [52].

При цьому в країні все ще зберігається практика централізованого державного ціноутворення на дорогоцінні камені, яка позбавляє вітчизняних виробників гнучкості щодо цінової політики та формуванні прибутку. На етапі виробництва виробів більш висока собівартість продукції в українських виробників у порівнянні з зарубіжними визначається високими ставками діючих податків і митних зборів. На етапі збуту ювелірних виробів в зв'язку з припливом на вітчизняний ринок дешевого золота з ряду зарубіжних країн продукція вітчизняних виробників втрачає свою конкурентоспроможність в умовах відсутності гнучкої маркетингової політики. Умовою виживання стає вертикальна інтеграція суб'єктів ювелірного ринку.

У зв'язку з посиленням конкуренції та кризових проявів на українському ювелірному ринку, метою маркетингової діяльності ювелірного підприємства стає підвищення конкурентоспроможності продукції, що вимагає розробки ефективної маркетингової стратегії, яка враховувала б економічні і кон'юнктурні умови і була спрямована на створення і позиціонування конкурентних переваг підприємства. В основу маркетингової діяльності підприємств повинні бути закладені також завдання розвитку ювелірного мистецтва, створення унікального дизайну і розширення асортименту виробів, оптимізації каналів збуту і просування продукції із застосуванням сучасних маркетингових інструментів.

Протягом тривалого періоду державної монополії в виробничо-збутовому ланці ювелірного ринку роль маркетингу в діяльності підприємств була незначна, виробники випускали продукцію вузького асортименту. Якісні зрушення в розвитку ювелірного ринку і торгових технологій, мінливість середовища ювелірного бізнесу, зростання пропозиції продукції і, як наслідок, зростання споживчої культури зажадали створення на ювелірних підприємствах системи ефективного менеджменту і маркетингу.

Також, при розробці маркетингової стратегії для підприємства, що діє на ювелірному ринку, слід враховувати особливість цієї ніші - сезонність продажів. На відміну від одягу і товарів повсякденного попиту, аксесуари часто купуються «з приводу» і в подарунок. Це вимагає від продавця грамотно планувати проведення акцій і спеціальних пропозицій при просуванні ювелірних прикрас чи магазину, щоб в значні дати отримати максимальний прибуток від підвищеного попиту. До особливих дат відносяться такі свята: Новий рік, День Святого Валентина, Міжнародний жіночий день, весільний сезон (весна-літо), Чорна п'ятниця.

За словами експертів, серед найбільш ефективних і затребуваних каналів просування і продажів ювелірної продукції є виставки як загальнонаціонального, так і регіонального рівнів. Серед інших каналів просування гравці ювелірного ринку називають рекламу в нішевих ЗМІ, організацію та участь в статусних заходах, партнерські програми, роботу з блогерами. Крім цього, допомагати операторам ювелірного ринку в просуванні готові і орендодавців. «Великі оператори, які професійно підходять до розвитку бренду, збільшення аудиторії і її лояльності, активно рекламують себе, і результативність таких дій підтверджується зростанням об'ємів продажу» [52]. Таким чином, реклама торговельного центру, як самостійної одиниці, приводить клієнта до ювелірного магазину, та навпаки, реклама ювелірного магазину закликає клієнта до торговельного центру де клієнт може створити покупку.

У ювелірній тематиці треба приділяти увагу важливості та значимості бренду, і це повинно враховуватись при створенні маркетингової стратегії

підприємства. Ювелірні бренди – це імідж, котрий впливає на вирішення клієнта про покупку. Також, можна просувати безпосередньо товар або послугу, як самостійну одиницю. Наприклад, клієнти майстерні зазвичай прагнуть отримати унікальний виріб і готові чекати, поки його виготовлять на замовлення. У цьому випадку основне завдання ресурсу - продати не конкретний товар, а послуги ювеліра. Такі сайти часто мають регіональну спрямованість. Покупці інтернет-магазину, навпаки, хочуть отримати готову прикрасу якомога швидше. Для таких ресурсів розробляється стратегія просування товарів. У будь-якому випадку потрібно враховувати наступне: коли клієнт вибирає прикраси, його перш за все цікавить їх зовнішній вигляд. На даний момент, ЮЗ «Золотий вік» слідкує за трендами та добре вивчає різні шари цільової аудиторії. Клієнти ЮЗ «Золотого віку» мають можливість звернутись до професійного ювеліра, котрий виконуватиме роботу при клієнті; замовити прикрасу онлайн на сайті; відвідати офлайн-магазини, котрі розташовані по всьому місту.

Ринок ювелірних виробів розвивається та трансформується десятиліттями. Щоб бути лідером ринку ювелірних прикрас, треба відслідковувати кожну зміну в суспільстві, настрій кожного свого клієнта та бути поруч з клієнтом. В сьогоденні, справжньою коштовністю ювелірної прикраси є не тільки її ціна/бренд/яскравість, а ще й сам момент з яким пов'язують покупку, процес дарування або привід одягти цю прикрасу. Якщо подивитися навколо, можна побачити, що ювелірні прикраси і годинник кожен день з клієнтом, кожен момент, кожну подію. І це стосується не тільки свят, з нагоди конкретної дати, це може бути будь-який день, наповнений особистим змістом. Зараз, клієнт купує не скільки прикрасу, а скільки відчуття. Саме це, нещодавно, відчули і співробітники ЮЗ «Золотий вік» та змінили позиціонування з іміджевого головного ювелірного магазину країни на відчуття щасливих моментів в прикрасі.

Ювелірна компанія «Золотий Вік» заснована в 2000 році і є однією з найбільших виробничих компаній України. Кожен виріб, який виготовляється і продається під ТМ «Золотий Вік», проходить повний технологічний цикл: від

створення ескізу до його виробництва. У 2007 році введено в експлуатацію нове італійське обладнання для в'язання ланцюгів «СИЕММЕО». Вся продукція ТМ «Золотий Вік» проходить подвійний контроль якості - це стратегічний хід, який дозволяє задовольнити найвищі вимоги клієнтів і виробити особливий підхід до стилю.

Оскільки одним з ключових моментів розробки маркетингових стратегій та пошуку найбільш ефективних шляхів їх реалізації є дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, розглянемо це на прикладі нашого підприємства.

Маркетингове середовище - це сукупність діючих за межами компанії суб'єктів та сил, які впливають на розвиток та підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами. При чому маркетингове середовище може включати як можливості так і загрози для діяльності фірми.

Маркетингове середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище. При виборі стратегії необхідно розглянути як вплив цієї стратегії на оточуюче середовище, так і дію на підприємство факторів зовнішнього середовища. При підготовці плану необхідно передбачити ті події, які можуть відбутися не так як передбачалося і загальмувати досягнення мети. Треба знати де це може відбутися і продумати засоби передбачення можливих втрат. Для цілей стратегічного аналізу застосовується методика обліку зовнішніх факторів, названа PEST-аналіз, де розглядаються соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори.

До соціальних факторів відноситься, наприклад, людський фактор, який характеризується певною кількістю індикаторів життєвого рівня, в тому числі прожитковим мінімумом, середньою заробітною платою. Люди зростають у конкретному суспільстві, яке формує їх основні погляди, цінності і норми поведінки. На особливості національного укладу впливають, здавалося б на перший погляд, фактори що не мають суттєвого впливу на економіку підприємства: стійка прихильність до основних традиційних культурних цінностей, тимчасові зміни вторинних життєвих цінностей, субкультура в межах єдиної культури. Перший з перерахованих факторів впливає на більшість

організацій. Планування з урахуванням змін цього фактора має вирішальне значення.

Однією з впливових сил, що визначає долю підприємства, є технічна та прикладна наука. Будь-яке науково-технічне нововведення погрожує великими тривалими наслідками, які не завжди вдається передбачити. Компанія має великі виробничі потужності, які дозволяють збільшувати обсяги виробництва, різноманітність технологічного обладнання дозволяє поширювати асортимент товарів. У своєму складі підприємство має власне виробництво ювелірних прикрас та ювелірні майстерні, котрі розробляють унікальні прикраси [39].

Економічні фактори впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання. Загальний рівень купівельної спроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, збережень і доступності кредиту. На неї впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів, а також обмінний курс національної валюти, рівень інфляції, ін. Також, події, що відбуваються в політичному середовищі країни, де здійснюється реалізація товару впливають на маркетингову поведінку підприємства.

Головні зовнішні фактори, які впливають на мікросередовище підприємства – це макросередовище. Це поняття включає в себе наступні фактори впливу: демографічне середовище, правове середовище, природне середовище. Демографічне середовище представляє особливий інтерес для маркетологів, оскільки надає інформацію про кількість, інтереси та спосіб життя людей, з котрих складається ринок збуту. До фактору природного середовища відносяться природні ресурси, котрі використовуються для отримання сировини для виробництва товару, екологія на яку здійснює вплив будь-яка діяльність людини та вплив екології на розвиток природних ресурсів.

Внутрішнє середовище здійснює постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства. Внутрішнє середовище має декілька факторів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначає той потенціал й ті можливості, які має у розпорядженні підприємство. До факторів внутрішнього середовища ЮЗ «Золотий вік»

визначаємо: кадровий фактор (взаємодія менеджерів та робітників, навчання і просування кадрів, клієнтоорієнтованість підприємства, створення відносин між робітниками); організаційний фактор (комунікаційні процеси, організація структури, правила); маркетинговий фактор (безперебійне виробництво, обслуговування майстерень, здійснення оцінки задоволеності товару, стратегія товару, ціноутворення, просування товару); фінансовий фактор (ефективний розподіл прибутку та розумне розподілення витрат, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей) [28].

ЮЗ «Золотий Вік» користується у своїй організаційній діяльності дивізіональною організаційною структурою, оскільки на теперішній час постійно відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відповідно до змін зовнішнього середовища.

Бачення підприємства щодо планування людських ресурсів таке:

- визначити відповідність кваліфікаційним вимогам до конкретних посад і робочих місць із метою збільшення ефективності комплексу систем підбору;
- здійснити пошук і добір персоналу на вакантні посади згідно з вимогами до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливих психологічних і соціальних якостей. Пошук і добір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців і робітників проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел;
- під час добору працівників використовується принцип ротації кадрів. Ротація фахівців здійснюється до досягнення ними віку 60 років;
- добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників за погодженням із керівником. Конкурс проводиться, ґрунтуючись на відкритості умов його проведення й об'єктивності добору та результатів;
- під час наймання працівників дотримуються вимог КЗпП України, встановлюється випробувальний термін, протягом якого перевіряються професійні знання та навички;
- усі новоприйняті працівники проходять процедуру введення в посаду;

– професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва [44].

Дизайн. До складу компанії "Золотий вік" входить власна дизайн-студія. Тому будь-яка модель в асортименті є оригінальною. Виробляються ювелірні прикраси, в яких гармонійно поєднуються класичні традиції з сучасними тенденціями ювелірної моди. Створення модельного ряду виконується на професійному обладнанні, висококваліфікованими фахівцями, які проходять навчання, як в Україні, так і за її межами.

Асортимент. Колекція виробів ювелірного заводу "Золотий Вік" постійно поповнюється і включає в себе різні види сережок, каблучок, ланцюжків, браслетів, підвісок різної тематики, вироби з коштовним камінням, прикраси з перлами, жіночі і чоловічі аксесуари. Особлива гордість ювелірного заводу "Золотий вік" - асортимент обручок, який постійно оновлюється.

Ціна. ЮЗ «Золотий Вік» при встановленні ціни на продукцію використовує найбільш популярний – багатоетапний підхід.

1-й етап: Визначення попиту на товари та послуги. Попит на продукцію ювелірної галузі є еластичним, оскільки з зміною цін – попит на прикраси буде змінюватись.

2-й етап: Вибір для фірми найбільш вигідної ціни, яка забезпечить максимальний рівень граничного прибутку.

3-й етап: Продукція ЮЗ «Золотий Вік» характеризується високою якістю і середніми цінами. Щоб товари були конкурентоспроможними на ринку, компанія встановлює таку ціну, яка є нижчою ніж у присутніх на ринку конкурентів.

4-й етап: встановлення верхньої та нижньої межі.

5-й етап: продукція є однорідною і кінцевою. Тому модифікації ціни не потребує.

6-й етап: ЮЗ «Золотий Вік» розробило систему знижок для постійних клієнтів та для всіх покупців у передсвятковий час.

Якість. Кожний ювелірний виріб проходить не тільки повний технологічний цикл від створення ескізу до його виробництва та продажу, а й подвійний

контроль якості. Таким чином, дизайн, виробництво і продаж ювелірних виробів знаходяться в одних руках. Це важливо, насамперед, для самих покупців, тому що якісні і оригінальні ювелірні вироби продаються за доступною ціною.

Продаж. «Золотий вік», як лідер ювелірної галузі України, першим почав створювати власну дистрибуційну політику. Крім того, на сучасному етапі стало очевидним, що без власної роздрібною мережі складно відслідковувати зміну попиту і вчасно на нього реагувати.

Сьогодні ЮЗ «Золотий Вік» у своїй дистрибуційній політиці використовує однорівневий канал збуту. Тобто між виробником та покупцем існує роздрібний продавець.

У 2009 році торгова марка "Золотий Вік" отримала звання "Бренд Року", а в 2013 році стала переможцем Міжнародного фестивалю-конкурсу.

І на останок - маркетингова служба підприємства здійснює наступні функції:

- дослідження ринку ювелірних виробів;
- дослідження позицій конкурентів;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів;
- дослідження споживчих вподобань клієнтів;
- дослідження конкурентних сил підприємства та напрямки їх покращення.

Також діяльність служби маркетингу спрямована на організацію й вдосконалення продажу продукції і включає комплексні роботи економічного, валютно-фінансового, планового, технічно-виробничого, збутового і дослідного характеру. Для цього вони:

- розробляють товари, визначають види й встановлюють їхні характеристики;
- проводять маркетингові дослідження;
- здійснюють різноманітні рекламні заходи;
- займаються розробкою рекламних засобів і розміщенням реклами;
- надають послуги творчого й інтелектуального характеру.

## 2.2. Аналіз ринку.

Український ринок ювелірних виробів останні декілька років дуже динамічно зростає, його структуру формують вироби ювелірної промисловості, ювелірні вироби народних художніх промислів і ювелірні вироби самостійно діючих майстрів.

Найактуальніша проблема ювелірної галузі – якість, безпека та надійність продукції. Це є наслідком насичення ринку ювелірними виробами, в процесі експлуатації яких проявляються значні механічні пошкодження, зміни кольору поверхні, потемніння та алергічні реакції у споживачів, що зумовлено використанням імпортних лігатур для виготовлення виробів і припаїв, які не пройшли оцінку на відповідність встановленим вимогам щодо механічної та хімічної стійкості, а також на порушення технології [18].

Передусім підкреслимо, що етап активного розвитку ринку ювелірної продукції України розпочався з початку 90-х років. З одного боку, складність та трудомісткість ювелірного виробництва, необхідність забезпечення державного контролю над видобуванням та використанням дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, а з іншого – зростаючий внутрішній попит населення, яке намагалося таким чином захистити власні заощадження від інфляційних процесів, стали дестимуляторами та стимуляторами розвитку вітчизняного ринку ювелірних виробів. Попри відносно короткий проміжок часу сьогодні відзначають наявність кількох етапів як розквіту, так і занепаду. Уважаємо за доцільне зупинитися лише на ключових параметрах діяльності підприємств ювелірної промисловості, які можуть надати загальне уявлення про тенденції розвитку ювелірного виробництва в Україні в 2016–2019 рр. Перший аспект, на якому доцільно акцентувати увагу, – динаміка кількості підприємств, що визначає загальні тенденції розвитку ювелірної промисловості в Україні [18].

Загалом кількість підприємств, які спеціалізуються на виробництві ювелірних виробів, скоротилася із 361 у 2016 р. до 232 у 2019 р., тобто на 35,73% [44].

На розвиток вітчизняного ринку ювелірних виробів, суттєво впливають чинники, окремі з яких заслуговують на особливу увагу. Так, обіг дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння регулюється близько 100 підзаконними нормативними документами, що конкретизують застосування Закону України «Про державне регулювання видобутку, виробництва і використання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння та контроль за операціями з ними» від 18.11.1997 № 637/97-ВР.

Така ситуація спричиняє нестабільність законодавчого поля та ускладнює господарську діяльність вітчизняних товаровиробників. Інша проблема – нестабільність системи оподаткування. Доцільно згадати той факт, що 90% учасників ювелірного ринку, будучи суб'єктами малого підприємництва, є платниками єдиного податку [17].

Ще однією проблемою, яка за рівнем впливу на динаміку вітчизняного ринку ювелірних виробів може бути визначеною як загроза його розвитку, є значні обсяги нелегально ввезеної ювелірної продукції низької якості. Будучи дешевою, вона знаходить попит у сегменті недорогих товарів, чим ускладнює умови роботи вітчизняних підприємств ювелірної промисловості.

На сьогоднішній день переважна більшість працюючих підприємств – це дрібні майстерні. Ювелірних підприємств, які б налічували у своєму штаті сто і більше працівників, є не більше двадцяти.

Найбільш відомі з них: ПАТ «Українські ювеліри» (м. Київ), Дочірнє підприємство «Львівський державний ювелірний завод» (м. Львів), ПРАТ «Аурум» (м. Одеса), Вінницький ювелірний завод «Кристал» (м. Вінниця), ПРАТ Харківський ювелірний завод (м. Харків), ПП «ЮЗ «Золотий Вік», ринкова частка яких становить близько 40% ринку ювелірного виробництва України.

Обсяг ринку «виробництва ювелірних і подібних виробів» за кодом КВЕД, котрий зареєстрован у ЮЗ «Золотий Вік» за 2015-2019 рр. наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Обсяг ринку «виробництва ювелірних і подібних виробів» [63]

| Обсяг<br>ринку,<br>тис.грн | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                            | 369463,1 | 376188,3 | 432089,8 | 913762,9 | 593213,4 |

Джерело: статистичні дані державної служби статистики України.

Для наочності дані зведені в графік, що зображений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Обсяг ринку виробництва ювелірних і подібних виробів.

За даними Держкомстату [63] обсяг реалізації ювелірних виробів з 2015-2019 рік наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Обсяг ринку реалізації ювелірних і подібних виробів [63]

| Обсяг<br>реалізації, тис.<br>грн | 2015      | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        |
|----------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                  | 710 558,1 | 1 124 832,6 | 1 126 909,1 | 1 296 364,2 | 1 208 519,0 |

Тут враховані дані експорту, тому цифри значно більші в порівнянні з виробництвом ювелірних виробів в Україні. Але ми можемо побачити, що 2018 рік був найприбутковішим, а 2019 зазнав падіння. Статистичних даних 2020 року,

нажаль, ще немає. Тому ми скористались дослідженням попиту на ювелірні вироби задля оцінки ситуації на ювелірному ринку у 2020 році.

Якщо розглядати ювелірний ринок в цілому, уподобання українців відносно видів прикрас розподілились наступним чином на рис. 2.2.[64]:

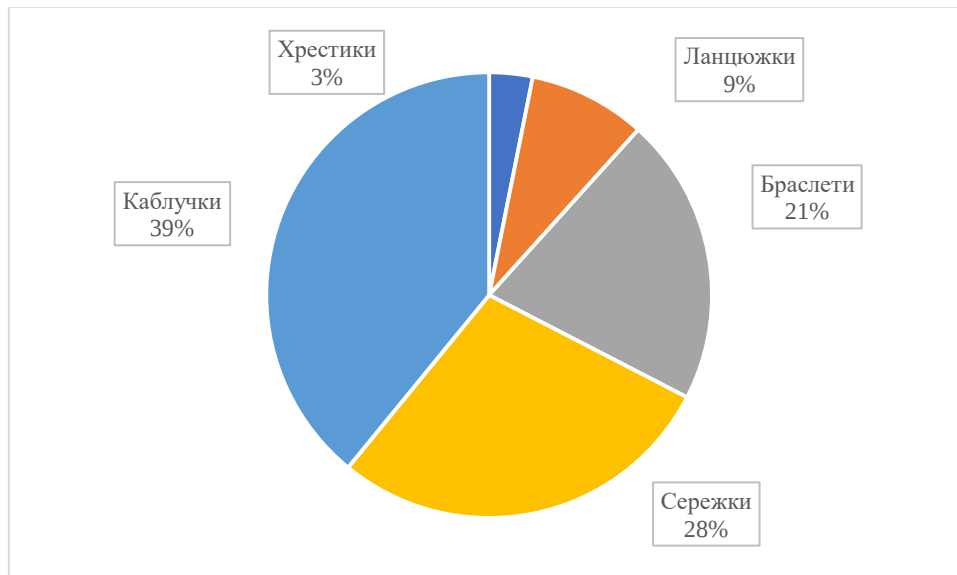


Рис. 2.2. Розподілення попиту по сегментам ринку ювелірних виробів, 2020 рік[64].

Основними локомотивами ринку стали каблучки та серезжки. Тому надалі ми розглянемо попит саме на ці вироби. Зацікавленість у пошуку ювелірних прикрас стабільно зростала впродовж останніх трьох років. Сезонні стрибки у грудні – березні пов'язані з передсвятковим ажіотажем та природні для ювелірного ринку [64]. На рис. 2.3 та на рис. 2.4. ми можемо побачити динаміку попиту українського населення на каблучки та серезжки вересня 2017 – серпень 2020.

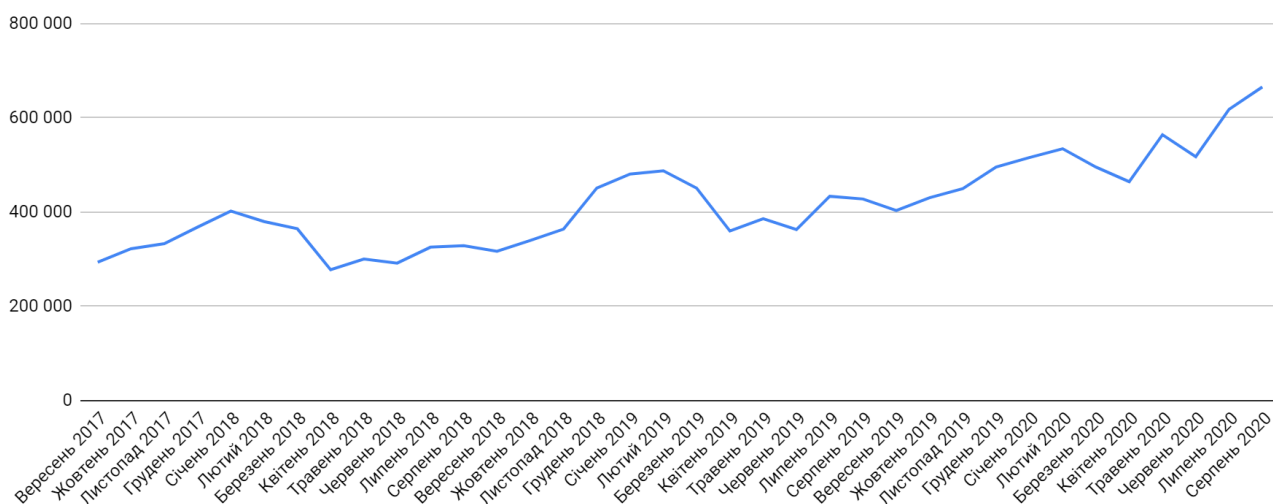


Рис. 2.3. Динаміка попиту на каблучки [64].

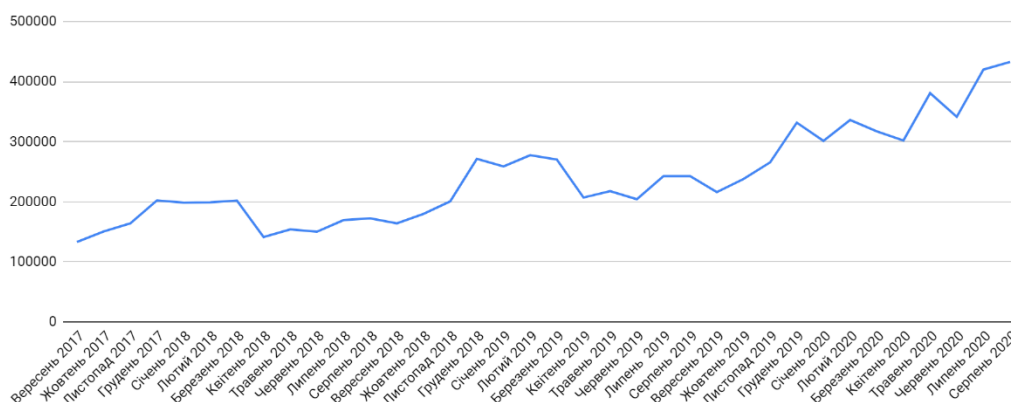


Рис. 2.4. Динаміка попиту на сережки [64].

Як ми можемо побачити, попит у 2020 році не тільки зберігся на ювелірні прикраси (в порівнянні з 2019 роком), але ще й значно виріс. Хоча світова пандемія значно вплинула на економіку багатьох підприємств та сімей, алк як ми бачимо населення ще більше звернуло увагу на прикраси з драгоцінних металів. Можливо, люди сприймають це як інвестицію, бо в нашій країні нестабільна валюта. Можливо, такий різкий зріст попиту на ювелірні прикраси в порівнянні з падіннями багатьох сфер ритейлу можна пояснити психологічним фактором – люди бажали знаходити для себе щось позитивне, яскраве, мати надію на закінчення карантину та готувались до нового життя після карантину з новими прикрасами.

У процесі дослідження ми також визначили ювелірні бренди, які користуються найбільшим попитом серед жителів України. Ми також розглянули їх на основних сегментах ринку: каблучки та сережки. Динаміку попиту можна побачити на рис. 2.5 та 2.6. відповідно.

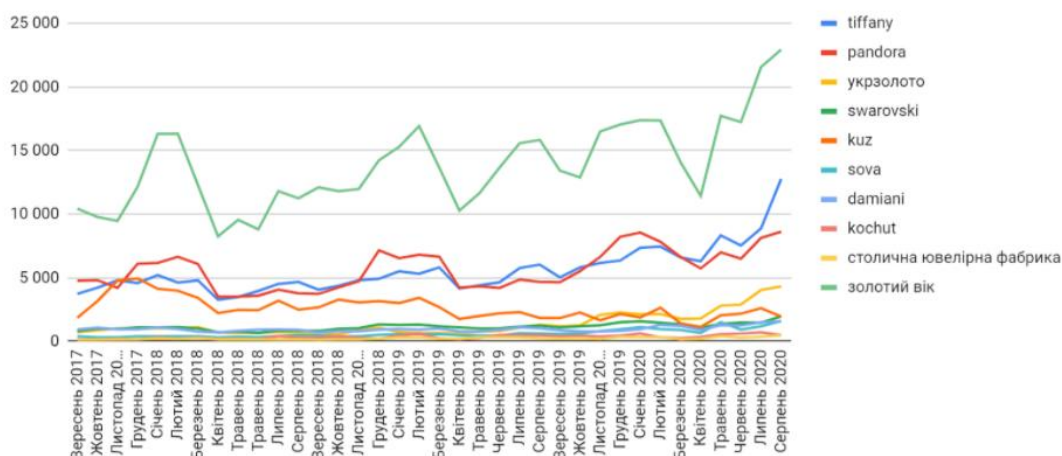


Рис. 2.5. Динаміка попиту на каблучки по брендам [64].

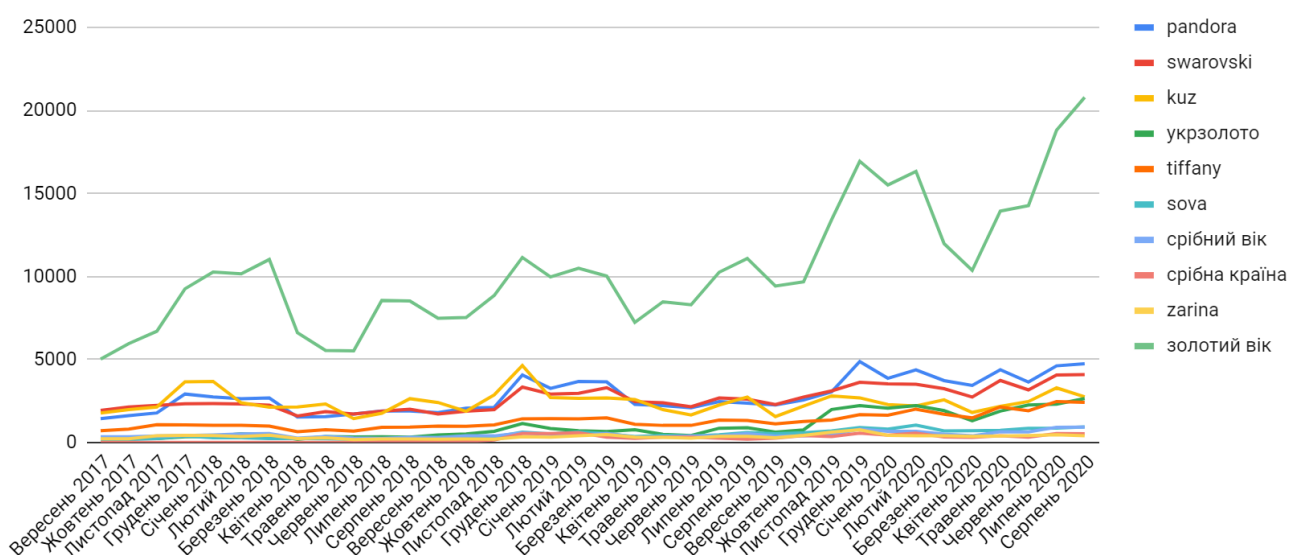


Рис. 2.6. Динаміка попиту на сережки по брендам [64].

Беззаперечним лідером для жителів України залишається бренд «Золотий Вік». Попит на вироби цього бренду складає близько 40% від усього попиту на прикраси із уточненням бренду. Таким чином, можна зробити висновок, що «Золотий Вік» є стійким лідером на ринку українських ювелірних виробів.

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища.

Загальна структура ринку включає в себе і продукцію зарубіжних виробників. Виробники Росії, Польщі, Туреччини імпортують на український ринок ювелірні вироби із золота, вироби із срібла в основному надходять з Естонії

(посуд) та Італії. Дослідження показали, що не дивлячись на високу конкурентноспроможність ювелірної галузі, значна частина її потенціалу не використовується.

Частина виробників виготовляє продукцію на замовлення торгівельних підприємств. В той же час, ті виробники, хто націлений на експорт, змушені освоювати нові напрямки в дизайні, тому що повинні враховувати вимоги та побажання населення країни, в якій вона буде продаватися. Сьогодні 8,5% від обсягу випущеної в Україні ювелірної продукції йде на експорт в Канаду, Австралію, Німеччину, США, Ізраїль, Саудівську Аравію, ОАЕ, а також країни Балтії, Молдову, Росію і Казахстан. Частка імпорту ювелірної продукції на українському ринку становить 13,5%. При цьому лєвова його частка (до 99%) - срібло з Індії, Таїланду та Східної Азії. У грошовому вираженні експорт склав виробів зі срібла - 0,71 мільйона доларів, із золота - 5,93 мільйона доларів [18].

Що стосується імпорту готових ювелірних виробів, то у відсотковому відношенні в 2018 році офіційні поставки в Україну склали 11,4%. Загальна вага імпортованих виробів до кінця року досягла відмітки 7 572 кг, з них виробів із золота завезено 848 кг, виробів зі срібла - 6724 кг.

Практично всі великі ювелірні заводи створюють свої торгові мережі - це допомагає прискорити обіг коштів. В результаті, кількість ювелірних магазинів на ринку, за останні роки, збільшилася на 25-30% [62].

Факти свідчать, що аналіз потреб ринку керівниками ювелірних підприємств базується на основі попереднього досвіду роботи, а часто просто інтуїтивно. Навіть при доволі прогресивному розвитку виробництва ювелірних виробів за останні роки, українські підприємства знаходили свого покупця на внутрішньому ринку майже в повному обсязі, тому багато виробників не надто переймалися частою зміною колекцій, модернізацією виробничої бази та виходом на міжнародний ринок. Водночас, збільшення на ринку України ювелірних виробів іноземних виробників, які завдяки більш технологічному виробництву мають привабливе для споживачів співвідношення «ціна/якість», загостило конкурентну боротьбу.

### 2.3.1. Аналіз мікросередовища.

Конкурентами ЮЗ «Золотий Вік» є:

- ПАТ «Українські ювеліри» (м. Київ): Провідне підприємство галузі. Контролює більше третини ювелірного ринку України. Виготовляє 6,5 тис. видів виробів зі срібла, золота, платини.
- Дочірнє підприємство «Львівський державний ювелірний завод» (м. Львів)  
ПРАТ «Аурум» (м. Одеса)
- Вінницький ювелірний завод «Кристал» (м. Вінниця): Підприємство засновано в 1973 році. До недавнього часу було дочірнім підприємством ГАК «Укрполіметал». Один з найкрупніших у світі по обробці ювелірних алмазів. Близько 80 % усієї продукції заводу експортується.
- ПРАТ Харківський ювелірний завод (м. Харків): За заводом засновано дочірнє підприємство «Торговий дім «Срібне місто».
- ПП «Південь – золото» (м. Одеса)
- ДП «Львівський державний ювелірний завод» (м. Львів).

Аналіз споживачів (клієнтів). Серйозний вплив на діяльність ПП «ЮЗ «Золотий Вік» мають соціальні фактори – уповільнюється активність споживачів, а діяльність підприємства піддається значному впливу споживача. У цілому, підприємство орієнтується на споживача з різним рівнем доходу.

Виділяються основні цільові групи споживачів:

- молодь від 15 до 25 років – серед молоді попит на ювелірні прикраси не зменшується. Молодь надає перевагу виробам з незвичайним дизайном. При прийнятті рішення про придбання ювелірних виробів молодь зазвичай піддається впливу зовнішнього середовища;
- споживачі від 25 до 50 років – це вік стабільності і фінансової незалежності, і через це – найбільш активного споживання ювелірних виробів. Приймають рішення і роблять вибір у цьому віці, як правило, на підставі власного смаку. Але може й існувати прихильність до якоїсь конкретної ТМ. Однак не виключені й

імпульсивні покупки «під настрій». Споживання ювелірних виробів відбувається більш активно в порівнянні з попереднім сегментом. Після 35 років активність знижується, поступово формується консерватизм; у цьому віці люди, зазвичай, не здійснюють авангардних покупок;

– споживачі після 50 років – у цьому віці споживачі, зазвичай, консервативні, використовують прикраси більш за звичкою. Часто купують ювелірні вироби у подарунок. Активність споживання значно знижується з кожним роком.

Вибір цільових сегментів.

Характеристика цільової групи споживачів мережі ювелірних магазинів ЮЗ «Золотий Вік» по прибутку наведено в Додатку Б.

Основна група споживачів мережі ювелірних магазинів «Золотий Вік» - жінки. Прикраси для жінок – це, в першу чергу, спосіб вираження стилю та індивідуальності.

Що ж до другого цільового сегменту – чоловіків, то їх можна охарактеризувати більш рідкими або помірними споживачами ювелірних виробів. Вони частіше купують ювелірні прикраси у подарунок.

Аналіз постачальників. У світі налічується 5 найкрупніших золотовидобувних компаній:

1. Barrick Gold. Перше місце у світовому рейтингу займає канадська корпорація, на долю якої припадає 5,5 % видобувного золота. В число активів компанії входять родовища в Північній та Південній Америці, Африці і Австралії;

2. Newmont Mining. Американська компанія, що виготовляє 4,9 % щорічного об'єму. Була заснована в 1913 році, і вже у 1939 році володіла 12 золотими копальнями в Північній Америці. Крім золота, видобуває срібло та мідь;

3. AngloGold Ashanti. Золото, яке продає компанія, видобувають на чотирьох континентах. Вона постачає на світовий ринок 3,6 % від загальної здобичі;

4. Goldcorp Inc. Компанія поки що тримається на 4-ому місці, не дивлячись на значний спад видобувної сировини;

5. Kinross Gold. Ще одна канадська компанія, що видобуває золото в США, Росії, Чилі, Бразилії. Вона, навпаки, збільшила своє виробництво завдяки купівлі нових копалень [14].

Аналіз посередників.

Посередники – це важлива складова в ланці збуту товару. Посередниками можуть виступати збутові організації, оптові бази, біржові структури, торгові дома і магазини. Посередники завдяки своїм контактам, досвіду і спеціалізації дозволяють забезпечити широку доступність товару і доведення його до цільових ринків, розповісти про товар підприємства вже напрацьованим клієнтам.

Використання посередників у сфері звернення вигідне для компанії. В цьому випадку доводиться мати справу з обмеженим колом зацікавлених осіб по реалізації продукції. Крім того, забезпечується широка доступність товару при русі його безпосередньо до ринку збуту.

Але підприємство ЮЗ «Золотий вік» турбується про своїх клієнтів, бажає отримувати зворотній зв'язок від свого споживача, пропонує послуги з індивідуального консультування, підбору та розробки власної прикраси, що втрачається при співробітництві з посередниками. Посередники сконцентровані на продажі та отриманні прибутку. ЮЗ «Золотий вік» турбується не тільки про прибуток, але й про імідж, бренд та відчуття, котрі отримує споживач, коли знаходиться у магазині «Золотий вік».

### 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST-аналіз.

Проведемо аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність ювелірного підприємства ЮЗ «Золотий Вік».

Для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього оточення на мережу магазинів «Золотий Вік» скористуємося PEST-аналізом (табл. 2.3) Для проведення PEST-аналізу сформовано групу спеціалістів, яка надала оцінки, приведені у таблиці.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз діяльності ПП «ЮЗ «Золотий Вік»

| №з/п                                          | Фактори                                           | Ваговий коефіцієнт (w) | Оцінка (o) | Результат (w*o) |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|------------|-----------------|
| Політичні фактори (загалом 0,73)              |                                                   |                        |            |                 |
| 1                                             | Митне законодавство України                       | 0,02                   | 2          | 0,04            |
| 2                                             | Податкове законодавство України                   | 0,04                   | 4          | 0,16            |
| 3                                             | Антимонопольна політика та захист прав споживачів | 0,08                   | 4          | 0,32            |
| 4                                             | Законодавство у сфері діяльності підприємства     | 0,07                   | 3          | 0,21            |
| Економічні фактори (загалом 1,45)             |                                                   |                        |            |                 |
| 1                                             | Економічна ситуація в країні                      | 0,05                   | 5          | 0,25            |
| 2                                             | Нестабільність курсу національної валюти          | 0,05                   | 4          | 0,2             |
| 3                                             | Інфляційна динаміка                               | 0,06                   | 4          | 0,24            |
| 4                                             | Платоспроможність населення                       | 0,08                   | 4          | 0,32            |
| 5                                             | Конкурентна ситуація в галузі                     | 0,05                   | 4          | 0,2             |
| 6                                             | Ціни на енергоресурси                             | 0,06                   | 4          | 0,24            |
| Соціально-демографічні фактори (загалом 0,78) |                                                   |                        |            |                 |
| 1                                             | Демографічна структура населення                  | 0,06                   | 3          | 0,18            |
| 2                                             | Звичаї та звички                                  | 0,07                   | 4          | 0,28            |
| 3                                             | Тенденції моди                                    | 0,08                   | 4          | 0,32            |
| Технологічні фактори (загалом 0,93)           |                                                   |                        |            |                 |
| 1                                             | Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | 0,08                   | 5          | 0,4             |
| 2                                             | Поява нових способів продажу                      | 0,08                   | 4          | 0,32            |
| 3                                             | Поява нових технологій обслуговування покупців    | 0,07                   | 3          | 0,21            |

Джерело: Складено автором за даними джерел внутрішньої інформації.

Аналіз проведено методом експертних оцінок. В якості експертів було залучено 4 експерти, фахівців з макроекономіки та проблем ринку.

В процесі дослідження на основі методу PEST-аналізу виявлено, що ринок ювелірних виробів залежить від багатьох об'єктивних факторів, дія яких призводить до зміни сприятливих періодів періодами спаду: нестабільність курсу національної валюти, інфляційні коливання, ріст цін на енергоресурси.

На теперішній час цілий комплекс економічних факторів впливає на діяльність ЮЗ «Золотий Вік» - зниження курсу національної валюти сприяє росту інфляції та ціни на енергоресурси, і, як наслідок, росту ціни товару, що реалізується.

Складна економічна ситуація в країні та зниження платоспроможності населення призводить до зниження об'ємів продажу.

#### 2.4. SWOT-аналіз. Основні проблеми і напрямки розвитку ЮЗ «Золотий вік».

Враховуючи вплив зовнішніх факторів, проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства. Встановлено сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Сильні сторони: на «золотому» виробництві сучасне італійське та німецьке обладнання, сировина необмежена, якісна продукція з точки зору витримки проби, досить довге перебування на ринку, а отже й непогані, перевірені часом позиції на ньому, досить висока завантаженість виробництва (90 – 100%), орієнтованість на споживачів з різним рівнем доходів, а отже на більшу частину населення; оригінальний дизайн; розвинена сертифікація; висока популярність ТМ «Золотий Вік»; якість обслуговування.

Слабкі сторони: продукція за межами України майже не відома, відсутність інноваційних варіантів збуту товару, низька зацікавленість рядових працівників у розвитку підприємства, відсутній контроль якості роботи магазинів мережі, сезонність продажу, недостатній розвиток кадрів.

Можливості підприємства: позитивні тенденції щодо розвитку ювелірного виробництва в Україні, зростання попиту на золоті прикраси, можливість збільшення рівня завантаженості «золотого» виробництва, розбудова власної

збутової мережі, розробка нових моделей ювелірних виробів, використання економії, обумовленої масштабами виробництва, збільшення рівня доходів громадян.

Загрози: економічна криза, періодичне змінення законодавства, політична нестабільність в країні та нестабільність національної валюти, інфляційні коливання, ріст цін на енергоресурси, низька платоспроможність покупця, ріст оптових цін, розвиток діяльності фірм-конкурентів.

На основі вказаних даних виділено основні позиції з вказаних чотирьох категорій та складено матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз діяльності ПП «ЮЗ «Золотий Вік»

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                            | <p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нових моделей ювелірних виробів.</li> <li>2. Використання економії, обумовленої масштабами виробництва.</li> </ol>                                                                                                                                              | <p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток діяльності фірм-конкурентів.</li> <li>2. Зниження споживчої активності</li> <li>3. Ріст цін на дорогоцінні метали та каміння.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень популярності торгівельної марки</li> <li>2. Широкий ціновий діапазон</li> <li>3. Якість обслуговування</li> </ol>          | <p>Сильні сторони та можливості:</p> <p>Високий рівень популярності торгівельної марки та широкий ціновий діапазон будуть сприяти популярності, і, як наслідок, ефективності промо-акцій при широкому асортименті товарів.</p>                                                                                                        | <p>Сильні сторони та загрози:</p> <p>Широкий ціновий діапазон і високий рівень популярності торгівельної марки являють собою серйозні конкурентні переваги у випадку розвитку діяльності фірм-конкурентів.</p> <p>Широкий ціновий діапазон також може сприяти збереженню об'ємів продажу у разі загрози зниження споживчої активності, але при зростанні ціни на ресурси сильні сторони недостатньо ефективні.</p> |
| <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження ефективності системи мотивації торгівельного персоналу</li> <li>2. Недостатній розвиток кадрів</li> <li>3. Сезонність</li> </ol> | <p>Слабкі сторони та можливості:</p> <p>Використання промо-акцій можна використовувати для стимулювання персоналу, що також дозволить пом'якшити ситуацію з сезонністю продажів.</p> <p>Регулярність системи навчання персоналу дозволить підвищити його кваліфікацію та збільшить об'єми продажу у разі підвищення рівня доходів</p> | <p>Слабкі сторони та загрози:</p> <p>Слабка система мотивації в умовах підвищення рівня конкуренції може призвести до спаду об'ємів продажу.</p> <p>Нерегулярність навчання персоналу може призвести до зниження кваліфікації працівників, що в умовах зниження споживчої активності може призвести до обвалу</p>                                                                                                  |

|         |            |           |
|---------|------------|-----------|
| продажу | населення. | продажів. |
|---------|------------|-----------|

Враховуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що ЮЗ «Золотий Вік» є досить прибутковим і розвиненим підприємством. Сильні сторони перевищують слабкі, оскільки підприємство отримує достатньо прибутку від виробництва та реалізації товару лише в Україні, не виходячи на міжнародний рівень. Виявлені загрози не мають значного впливу на діяльність підприємства, оскільки вони є загальними для усіх підприємств ювелірної галузі, а можливості ЮЗ «Золотий Вік» на рівень вищі в порівнянні з іншими підприємствами.

Найбільший захист сильні сторони підприємства здійснюють від загрози зниження споживчої активності і допомагають боротися з загрозою розвитку фірм-конкурентів. Однак, сильні сторони майже безпомічні у разі зростання цін на ресурси.

Слабкі сторони підприємства (сезонність продажу) більш за все поглиблюють загрозу зросту вартості ресурсів і пониження споживчої активності, що може сприяти зниженню ефективності діяльності підприємства.

Силою та можливостями являються високий рівень популярності торгівельної марки «Золотий Вік» і широкий діапазон цін, що буде сприяти росту популярності.

Широкий ціновий діапазон і високий рівень популярності торгівельної марки є серйозними конкурентними перевагами у разі появи на ринку ювелірних виробів нових конкурентів чи розвитку вже існуючих.

Широкий ціновий діапазон також може сприяти об'ємам продажу у разі загрози зниження споживчої активності, однак при рості цін на ресурси сильні сторони недостатньо ефективні.

Використання промо-акцій можна використовувати для стимулювання торгівельного персоналу, що також посприє покращенню ситуації з сезонністю продажів.

Регулярність системи навчання персоналу надасть змогу підвищити кваліфікацію персоналу та збільшить об'єм продажу у разі підвищення рівня доходів населення.

Слабка система мотивації в умовах підвищення рівня конкуренції може призвести до спаду об'ємів продажу.

Нерегулярність навчання персоналу також може призвести до пониження кваліфікації працівників, що в умовах зниження споживчої активності може призвести до обвалу продаж.

Таким чином, не можна залишати без уваги слабкі сторони підприємства, вони можуть призвести до зниження об'ємів продажу, а використання сильних сторін надасть змогу впоратись з загрозами. Можливості зовнішнього впливу допоможуть перевтілити слабкі сторони ювелірного заводу в сильні.

Зовнішні загрози являють собою великий ризик на теперішній час для діяльності ЮЗ «Золотий Вік» в умовах економічної кризи, в результаті чого розвиток системи управління персоналом набуває все більшу актуальність.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### ЮЗ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

#### 3.1. Вибір місії й формулювання маркетингових цілей.

Місія компанії "Золотий Вік" - дати можливість прикрасити своє життя і яскраво висловити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі.

Стратегія - відродження справжньої ювелірної майстерності, виробництво прикрас високої якості й оригінального дизайну, прагнення задовольнити найвибагливіші вимоги клієнтів.

В залежності від масштабу поставлених завдань, в ЮЗ «Золотий Вік» формулюють наступні цілі:

- короткострокову мету – на 1 рік;
- середньострокову мету – на 2- 3 роки;
- довгострокову мету – на 3,5 -5 років.

Короткострокові цілі:

1. Збільшення річного об'єму продажів продукції на 10%.
2. Розширення ринку збуту продукції із збільшенням об'єму продажів на освоєних ринках на 10% і виходу на неосвоєні ринки регіонів України.

Завдання.

1. Збільшити за рік долю продукції ПП «ЮЗ «Золотий Вік» на ринку ювелірних виробів Київської, Дніпропетровської, Харківської та Одеської областей на 5 % за рахунок розширення існуючої дилерської мережі.
2. Провести протягом року маркетингові дослідження в містах Дніпро, Київ, Харків та Одеса, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів.
3. Збільшити протягом року на 15%-20% об'єм продажів окремих видів продукції – виробів з дорогоцінними металами, виробів із срібла.

### Середньострокові цілі:

1. Забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції на ринку ювелірних виробів у Київській та Дніпропетровській областях.
2. Стабільне збільшення прибутку в середньому на 5-7% в рік за рахунок збільшення ринкової долі ПП ЮЗ «Золотий Вік» і об'єму продажів продукції підприємства на ринках регіонів країни.
3. Значне поліпшення споживчих властивостей продукції через впровадження на підприємстві міжнародних стандартів якості.

### Завдання.

1. Провести маркетингові дослідження за визначенням дефіциту якісних ювелірних виробів, з врахуванням результатів досліджень розробити і упровадити на підприємстві асортимент нових видів ювелірних прикрас.
2. Розробити ефективнішу рекламну концепцію, направлену на конкретні групи споживачів.
3. Провести маркетингові дослідження ринків Росії та Білорусі, виявити потреби в ювелірних виробах даних ринків, знайти оптимальні варіанти каналів руху товару.

### Довгострокові цілі:

1. Вийти в лідери вітчизняних підприємств-виробників ювелірних виробів.
2. Добитися стійких конкурентних переваг на ринках ювелірних виробів.
3. Забезпечити ПП «ЮЗ «Золотий Вік» стійке щорічне зростання прибутку.

### Портфельний аналіз.

Портфельний аналіз - метод, що дозволяє поліпшити стратегічне планування на підприємстві. Цей метод припускає аналіз стратегій підприємства в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому.

За допомогою портфельного аналізу підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці й аналізують їх окремо. Як стратегічні бізнес-одиниці, які можна

використовувати й у короткостроковому плануванні, особливо підходять продуктові групи. Для окремих продуктових груп надалі можна розробити різні стратегії.

Поняття портфеля прийшло з фінансової сфери і спочатку використовувалося для аналізу фінансових вкладень у цінні папери. Однак надалі концепція портфельного аналізу і планування поширилася і на продуктову програму підприємства, що оцінювалася за спеціальними критеріями.

Стратегічні бізнес-одиниці діють (позиціонують) у стратегічних сегментах бізнесу (бізнес-сегментах). Підприємство складається з окремих стратегічних сегментів бізнесу, що аналізують з урахуванням їх взаємовпливу. Стратегічний сегмент бізнесу являє собою продуктово-ринкову комбінацію, для якої можна розробити самостійну стратегію розвитку. Шанси і ризики кожного стратегічного сегмента бізнесу залежить від визначених факторів успіху.

Стратегічна бізнес-одиниця охоплює однорідні програми продуктів і послуг для одного специфічного ринку з єдиною конкурентною ситуацією. На практиці часто в якості стратегічних бізнес-одиниць приймають продукти, продуктові групи чи набори послуг. Шляхом утворення стратегічних бізнес-одиниць повинні створюватися транспарентні і незалежно заплановані продуктові групи, що представляють собою потенціал успіху підприємства.

Обґрунтування товарної стратегії підприємства слід здійснювати за допомогою матриці БКГ або матриці Мак-Кінсі. Матриця БКГ будується за допомогою двох показників: темпу зростання ринку та доля ринку [45]. За допомогою цієї аналітичної матриці можна також зробити аналіз товарного “портфеля” підприємства та визначити можливі стратегії відносно чотирьох груп товарів, які розміщуються у різних полях матриці. Загальний вид матриці представлений в Додатку А [34].

Виходячи з вищенаведених даних, можна дійти висновку, що у ЮЗ «Золотий Вік» «дійними коровами» є золоті прикраси, оскільки їх доля на ринку досить висока і високий рівень зростання ринку ювелірних прикрас із золота. Золоті прикраси з дорогоцінним камінням мають низький темп зростання попиту

на ринку, через високу ціну. Вироби із срібла є «собаками», оскільки мають досить низький попит у споживача і не вносять вагому частку у прибуток компанії. Вироби із платини також не мають попиту серед споживачів через високу ціну, і, можливо, є необхідність про зняття даної категорії товару з продажу.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати близько 60% товару - "корови", 20% - "Зірки", кілька "знаків питань" в якості запасу, можливо, 10% - "собак". Надлишок старіючих товарів («собак») вказує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може призвести до фінансових ускладнень.

Щоб досягти намічених стратегічних цілей приватному підприємству ЮЗ «Золотий Вік» також слід:

1. Спробувати залучити інвесторів. Так, підприємство матиме можливість залучити для свого розвитку капітал ззовні. Це є, зазвичай, вигіднішим, ніж фінансування за рахунок кредитів.
2. Розширення асортименту можливе за рахунок створення певних комбінацій золотих прикрас із різнобарвними емаллями, алмазним огранюванням, каучуком, натуральними й синтетичними каменями й ін. Можна створювати ексклюзивні високохудожні прикраси, які б мали певну художню цінність, виготовляти корпоративні подарунки, сувеніри, медалі, ювелірні значки, дрібні скульптури, значки з логотипом фірми, кубки тощо.
3. Недостатня завантаженість виробництва може бути зумовлена невідповідною забезпеченістю замовленнями, нерозвинутою мережею збуту продукції на внутрішньому ринку, залежністю від контрактів поставки сировини та іншими факторами, притаманними як підприємству, так і галузі в цілому. Щоб збільшити рівень завантаженості виробництва спрямувати свою діяльність на вихід на нові ринки, на розширення клієнтської бази, пошук нових контрагентів на виставках, в тому числі міжнародних, підвищення конкурентних переваг продукції, розширення асортименту продукції, що виготовляється та ін.

4. Щодо персоналу, то для забезпеченості відповідності його кваліфікації зайнятим посадам, слід провести анкетування, де основні питання повинні стосуватися задоволеності персоналу своєю роботою, зайнятою посадою, відповідності своїх навичок та знань зайнятій посаді. Це допоможе здійснити необхідні кадрові перестановки та дасть змогу вжити заходів для збільшення рівня задоволеності персоналу. На підприємстві варто розробити систему мотивації персоналу, що сприяє росту продуктивності праці.

Дослідження діяльності відділу стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції. Вона створила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, задач, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, формувати довгострокову товарноцінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності [50]/

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій. На рис. 2.1. зображені основні етапи, які, необхідно пройти для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.

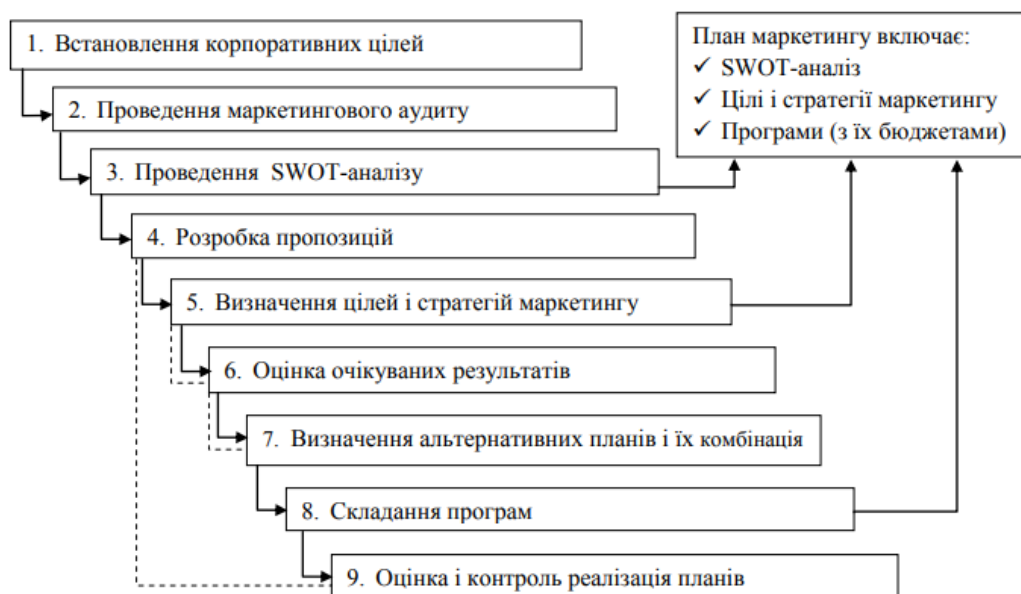


Рис. 3.1. Етапи створення маркетингового плану.

Відділ стратегічного маркетингу в ЮЗ «Золотий вік» повинен відповідати за аналітичну орієнтацію надходжуваної інформації, за перспективу нових можливостей, динаміку компанії, поведінку на упередження. Відділ стратегічного маркетингу це міжфункціональний відділ. Відділ операційного маркетингу має постійні незмінні задачі, коли відділ стратегічного маркетингу повинен складатись з різнопланових фахівців, котрі в сукупності можуть вирішувати вищезазначені задачі.

До основних завдань стратегічного маркетингу відносяться: націленість всієї роботи компанії на максимальне задоволення потреб клієнтів; визначення місії компанії; аргументація обраної маркетингової стратегії [60].

На підприємстві ЮЗ «Золотий вік» відділ стратегічного маркетингу займає важливу роль в функціонуванні організації, а саме: орієнтує компанію на підсумкові виробничі показники і показники в сфері збуту товару; максимізує зусилля для проведення маркетингових досліджень в сфері виробництва, створення дизайну, зниження собівартості ювелірного виробу; прогнозування попиту на товар і націлює підприємство на досягнення довгострокових результатів; витримує баланс між потребами клієнтів та компанії.

Рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії для ЮЗ «Золотий Вік».

Після визначення відділу стратегічного маркетингу, прийняття рішення про курс розвитку компанії, вивчення побудови цілей можна переходити до практичної організації процесу розробки маркетингової стратегії.

По-перше, треба визначити і зафіксувати мету розробки маркетингової стратегії компанії і керівника, котрий буде контролювати процес розробки стратегії та оцінювати результати та досягнення.

По-друге, визначити відповідального фахівця за розробку маркетингової стратегії, котрий має необхідні компетенції, комунікацію з робітниками підприємства, можливість проводити дослідження та визначити його повноваження в рамках розробки стратегії. Ознайомити зацікавлених співробітників з керівником розробки та с задачами, котрі можуть бути їм доручені.

По-третє, сформувати робочу групу з ключових співробітників компанії (або відділ стратегічного маркетингу).

В четверте, сформувати план робіт з розробки маркетингової стратегії, котра включає в себе терміни та відповідальних осіб за виконання задачі. Визначити, ким будуть проводитись і контролюватись основні задачі в розробці стратегії. Ознайомити та погодити план розробки з керівником підприємства [2].

Провести вступну нараду робочої групи, на якому обговорити і прийняти термінологію і підходи, які будуть використовуватися в процесі розробки стратегії, затвердити план робіт. Визначити та виділити бюджет на проведення даних робіт. Подальші дії по розробці маркетингової стратегії повинні визначатися на підставі плану робіт.

Для того, щоб розробка маркетингової стратегія не залишилася "тільки документом", а стала діючим інструментом управління, необхідно розробити і застосовувати процедуру відстеження досягнення поставлених цілей і

інформування співробітників компанії про результати діяльності в сфері маркетингу.

Фактори, що впливають на розробку маркетингової стратегії в ЮЗ «Золотий Вік».

В основі стратегії розвитку будь-якої фірми, мають бути закладені науково обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі і прогнозуванні. Необхідно проведення в кожному окремому випадку спеціального дослідження, про чому акцент має бути зроблений саме на аналізі маркетингових аспектів діяльності.

При розробці стратегії маркетингу для підприємства ЮЗ «Золотий вік» необхідно враховувати такі фактори:

- сегментація ринків, на яких працює підприємство має бути проведено таким чином, щоб сегменти на різних ринках характеризувалися в цілому однаковою реакцією на рекламу, просування товару та інші маркетингові дії;
- оптимальний сегмент має вибиратися, виходячи з забезпечення найбільш повного лідерства (достатня ємність, сприятливі перспективи, мінімальна або нульова конкуренція);
- спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен в найбільш повній мірі відповідати споживчим властивостям і ємності ринку, адекватно відображати відомість підприємства та його репутацію.
- обираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-4-те місце за значимістю інших факторів;
- необхідно уважно обирати час виходу на ринок з новим товаром [2].

Компанія повинна виявити для себе напрямки, де знайде застосування накопичений нею досвід, чи напрями, які будуть сприяти усуненню недоліків.

Потрібно зауважити, що стратегія повинна узгоджуватись тільки після вивчення всіх аспектів та аналізу тенденцій розвитку ринку. Тоді, рішення котрі будуть прийняті приведуть компанію до поставленої мети. В іншому випадку, це витрата бюджету, ілюзійна стратегія котра не спрацює, але ще й може завадити

вже налагодженій роботі підприємства. Проте не слід забувати, що завжди в реальних умовах існує безліч неконтрольованих фірмою факторів зовнішнього середовища. Якщо обминути їх увагою та компетенціями, то сподіватися на позитивний результат марно.

### Позиціонування товару фірми.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку виживають ті підприємства, які правильно оцінили свої можливості при позиціонуванні товару. У маркетингу виділяють поняття: "позиціонування товару" і "позиція товару".

Позиціонування товару являє собою забезпечення його конкурентоспроможного становища на ринку, яке знайшло б відображення в ієрархії цінностей, створеною у свідомості потенційних покупців [36].

Позиція товару - являє собою думку споживачів по найважливішим параметрам (споживчими властивостями) і характеризується місцем, займаним їм у умах споживачів по відношенню до товару конкурента. Позиція товару, як правило, визначається на основі кількісно вимірюваних параметрів, тобто попитом на товар і часток, займаної їм на конкретному ринку.

Основними принципами позиціонування товарів є:

- Послідовність у реалізації обраної позиції. Цей принцип передбачає, що необхідно дотримуватися одного разу обраного напрямку й не міняти позицію протягом тривалого часу. В цьому випадку клієнти будуть знати і цінувати фірму. Складові позиції можуть час від часу змінюватися, але сама позиція не повинна мінятися, так як в цьому випадку фірма дезорієнтує клієнтів.
- Доступність та об'єктивність інформації про фірму та товар. Цей принцип передбачає, що при позиціонуванні товару дуже важливо, щоб позиція фірми підносилася клієнтам об'єктивно і просто, але водночас виразно й своєрідно.
- Плановірність і послідовність при прийнятті рішень. Цей принцип передбачає, що при прийнятті рішень про асортимент пропонованих товарів і

послуг, способах реклами і методи розподілу необхідно дотримуватись певної послідовності та плановірності [36].

Основними факторами, що визначають позицію товару на ринку, є ціна, якість, дизайн, знижки, до-і післяпродажне обслуговування, імідж товару і фірми і т. д.

Позиціонування включає комплекс маркетингових елементів, за допомогою яких людям навіюється, що товар створений спеціально для них. При цьому можливі різноманітні методи позиціонування:

- метод, заснований на реалізації певних переваг товару і задоволенні специфічних потреб;
- метод, заснований на позиціонуванні через певну категорію споживачів, що вже купили товар, або шляхом порівняння цього товару з товаром конкурентів;
- метод позиціонування товару на визначеному сегменті ринку з допомогою організації ефективної реклами і стимулювання збуту [57].

Мета позиціонування полягає в тому, щоб допомогти потенційним покупцям виділити даний товар з числа товарів-аналогів конкурентів по якомусь ознакою і віддати перевагу при покупці даного товару саме за цією ознакою.

Щоб вибрати вдалу концепцію позиціонування, необхідно її створити і просувати далі; вона повинна чимось відрізнятиметься від концепції конкурентів і в чомусь бути краще її. Маючи вже працююче підприємство, певні виробничі ресурси, знаючи своїх цільових клієнтів, їх потреби, а також знаючи конкурентів, розуміючи їх стратегію, можна коректувати (або формувати) концепцію підприємства. Звичайно, це може виглядати не цілком логічно, бо, як ми вже говорили, правильно починати з вивчення ринку і планування, а потім вже робити конкретні кроки. Але практика показує, що в малому бізнесі найчастіше буває саме так - бізнес розвивається еволюційними ітераціями, тобто спочатку народжується щось, а потім це щось починає поетапно поліпшуватися, зазнаючи часом значні зміни, аж до зміни концепції бізнесу. Але, незважаючи на зміни концепції, базові цінності споживачів залишаються постійними і про це необхідно пам'ятати [59].

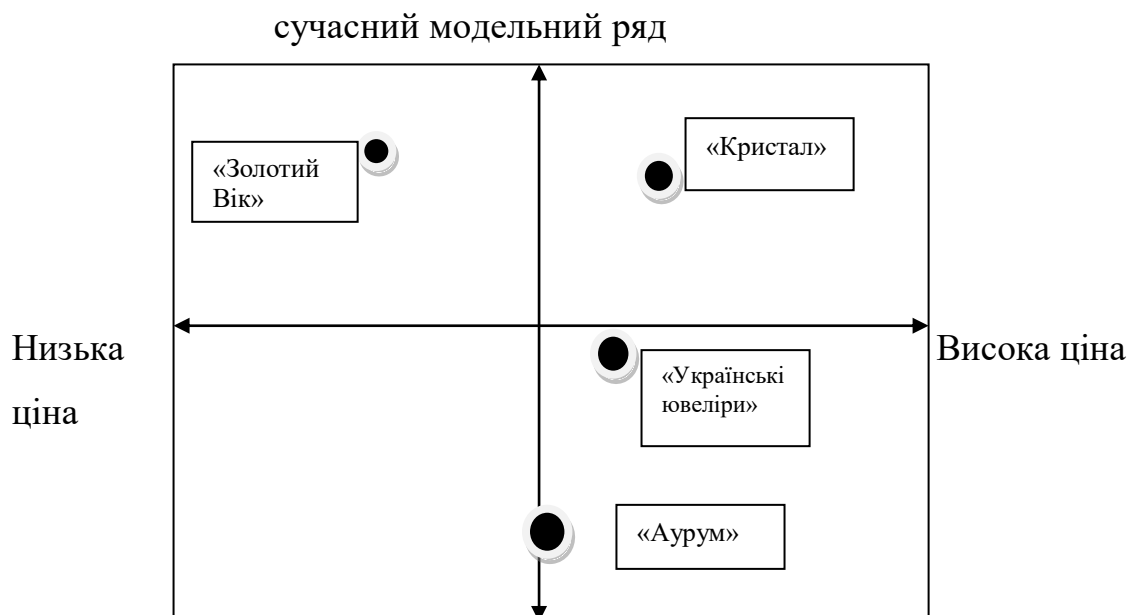
Вдале позиціонування дозволяє підприємству вибрати такі характеристики товару, ціни і способи його реклами і продажу, які забезпечили б конкурентоспроможність товару на ринку.

Відзначимо основні стратегії позиціонування товару в цільовому сегменті. Це позиціонування:

- засноване на відмінній якості товару;
- засноване на вигодах від придбання товару або на рішеннях конкретної проблеми;
- засноване на особливому способі використання товару;
- орієнтоване на певну категорію споживачів;
- по відношенню до конкуруючого товару;
- засноване на розриві з певною категорією товарів.

Компанія ЮЗ «Золотий Вік» у своїй діяльності використовує позиціонування, засноване на відмінній якості товару.

Одним із можливих засобів визначення позиції товару на ринку є карти сприйняття, осями якої є основні цінності споживачів. Карта сприйняття – це спосіб представлення процесу позиціонування з використанням декількох оціночних показників. Вона характеризує комбінації вигод, якими керуються споживачі при виборі того чи іншого товару. Побудуємо карту сприйняття на основі двох показників: ціна та модель виробу (рис. 3.2).



### Класичні моделі

Рис. 3.1. Карта сприйняття.

ЮЗ «Золотий Вік» позиціонує себе як підприємство, що виробляє та реалізує ювелірні прикраси для будь-якої категорії споживачів, за доступну ціну, і має нахил до виготовлення сучасних моделей ювелірних прикрас.

### 3.2. Вибір маркетингової стратегії для ЮЗ «Золотий вік».

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки (рис. 3.4). Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних стратегій, іноді породжує суперечності між ними [37].



Рис. 3.2. Схема взаємозв'язку основних функціональних стратегій підприємства [37].

Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

- зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;
- переваги і недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);
- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту [41].

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і використовувати торгівельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

- дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);
- вибір цільового сегменту ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;
- формулювання мікс-концепції маркетингу - системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;
- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

До основних стратегій маркетингу відносять наступні:

- 1) стратегія диференціації ціни;
- 2) стратегія поліпшення якості;
- 3) стратегія розробки товарів;
- 4) стратегія міцного впровадження на ринку;
- 5) стратегія розвитку ринків.

Для ЮЗ «Золотий Вік» доцільно обрати стратегію розвитку ринку. Стратегія означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару;
- 2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Вибір стратегії росту фірми.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно має три шляхи:

- інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивний ріст;
- об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст;
- вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст [22].

Таблиця 3.1

Маркетингові стратегії росту

| Основний стратегічний напрямок росту | Різновид основної стратегії                                                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтенсивний ріст                     | Глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару.                                           |
| Інтегративний ріст                   | Пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.                 |
| Диверсифікація                       | Вертикальна (концентрична) диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломеративна диверсифікація. |

Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати наступні терміни:

- "існуючий товар" – товар, який вже виробляє й збуває підприємство;
- "новий товар" – товар, який є новим у номенклатурі підприємства;
- "існуючий ринок" – ринок збуту, на якому діє підприємство;
- "новий ринок" – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:

- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення;
- знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності
- стратегія розвитку ринку;
- пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

Стратегії інтегративного росту (від терміна "інтеграція" – включення) належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція [22].

Ці різновиди стратегії відтворені в матриці І.Ансоффа "товар – ринок". Матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку. Матриця відображена у вигляді таблиці в Додатку В. [2].

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

1. Підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:
  - запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї);
  - запевнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі "навіть якщо ви просто випили каву").
2. Залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі;

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару. Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей "Джонсон і Джонсон" ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;

2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентрична), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

За матрицею І. Ансофа для ЮЗ «Золотий Вік» доцільно обрати стратегію глибокого проникнення на ринок, реалізуючи її шляхом залучення до споживання товарів підприємства нових споживачів, які користуються на даний момент товарами конкурентів.

Оскільки дана стратегія передбачає: зниження витрат на виробництво та збут; переконування споживачів частіше використовувати товар; залучення до споживання нових споживачів; визначення нових можливостей використання товару; підвищення рівня сервісного обслуговування; застосування засобів стимулювання збуту; розвиток збутової мережі. Все вищеперераховане сприяє проникненню товару на ринок, що є найоптимальнішою стратегією росту для даного підприємства [2].

Для реалізації даної стратегії необхідно провести ряд маркетингових заходів:

- презентація товару для всіх потенційних покупців;
- участь в якості спонсорів в організації суміжних заходів, де присутня необхідна цільова аудиторія;
- конкурси в соціальних мережах з розіграшем подарунків (продукція компанії);
- проведення аналізу власних маркетингових заходів та маркетингових заходів фірм-конкурентів;
- адміністративна підтримка продажів;
- стимулювання продажів ціновими акціями і вигідними пропозиціями;

— проведення розважальних заходів у Торгівельних Центрах, тощо.

Вибір конкурентної стратегії.

За М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [15]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори.

На думку М. Портера, процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [45]. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [46].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 3.3).

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методів. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [55] наведені в Додатку Г.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різномайття стратегій, за умов, необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Наявність конкурентних переваг є чи не найголовнішою умовою виживання підприємства на сучасному ринку. Для ефективного їх використання створюються конкурентні стратегії розвитку підприємства, які стають основою ведення бізнесу. В залежності від положення, яке займає підприємство на ринку, наявності ресурсів, кількості робітників, сфери діяльності чи будь-яких інших факторів, такі стратегії розвитку будуть різнитися між собою та й взагалі матимуть за основу різну мету.

Існує декілька видів конкурентних стратегій, які використовуються в сучасних господарських умовах. Їх можна поділити на такі групи:

1. Стратегія посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів).
2. Стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку).
3. Стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції).
4. Стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів одного і того самого рівня).
5. Стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності).

6. Стратегія "цінового лідерства" (підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку).
7. Стратегія "продуктового лідерства" (виготовлення товарів з унікальними властивостями, імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд).
8. Стратегія "лідерство в ніші" (концентрація зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента) [57].

Для ЮЗ «Золотий Вік» доцільно обрати одразу дві конкурентні стратегії. Стратегію посилення позицій на ринку, оскільки вона передбачає збільшення частки ринку та залучення покупців від конкурентів, та стратегію розвитку ринку (нові сегменти ринку). Для реалізації даних стратегій ЮЗ «Золотий Вік» необхідно розглянуто можливість закупівлі акцій конкуруючих фірм, що згодом призведе до розширення підприємства, яке буде охоплювати як товари преміям-класу так і економні варіанти. Таким чином компанія посилить свій вплив на ринку та охопить кожен його сегмент.

### 3.3. Розробка стратегічної маркетингової програми для ЮЗ «Золотий Вік».

Для розробки маркетингової стратегії для ЮЗ «Золотий Вік» використовуємо метод Бостонско-консалтингової групи та «Мак Кінсі». Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не дає змогу врахувати вплив різноманітних чинників та їх вагомість, тому маркетингова стратегія має базуватися на комплексному використанні інструментів, наприклад перехресна матриця плюс розробка оптимістичного і песимістичного сценарію розвитку подій.

План маркетингу включає такі складові: ситуаційний аналіз, визначення цільових ринків фірми, маркетингові цілі, маркетингову стратегію, організацію маркетингу, визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану

маркетингу, бюджету маркетингу, реалізацію, оцінку і контроль маркетингу, що ми визначили раніше [45].

План маркетингу зазвичай складається з таких розділів: опис цілей фірми, короткострокових і довгострокових; дані про результати прогнозування ринку; опис маркетингових стратегій діяльності фірми на кожному ринку; опис інструментів реалізації маркетингових заходів; опис процедур контролю за виконанням плану маркетингу.

Стратегічний план задає напрямок для діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін.

План забезпечує кожному підрозділу в організації чіткі цілі, які пов'язуються з загальними завданнями компанії, змушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі і контролює виконання цілей на кожному етапі.

Оскільки багато вихідних даних мають вірогідний характер, то план маркетингу є не "законом", а гнучкою програмою дій, для чого вона має не один "жорсткий" варіант, а як мінімум три: мінімальний, оптимальний, максимальний. Мінімальний визначає діяльність при самому несприятливому розвитку подій, оптимальний - при нормальному, максимальний при найсприятливішому. На етапі попередньої підготовки кількість планів може бути більше, важливо обрати з них ці три. Багатоваріантний план дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, яке піддається і не піддається нашому контролю, привчає персонал до найважливішої думки: не слід йти прямо там, де потрібно і можна зробити певний маневр. Саме багатоваріантний план зводить до мінімуму невірні дії персоналу при різкому погіршенні чи покращенні обставин, а особливо при виникненні надзвичайної ситуації [2].

Для вибору потрібної маркетингової стратегії фірми ми використовуємо два способи: вибір стратегії за методом побудови матриці БКГ; вибір стратегії за методом побудови багато конкурентної матриці "Мак Кінсі – Дженерал Електрик".

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером.

Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матрицю БКГ для ЮЗ «Золотий Вік» ми розглянули в динаміці на рис.3.3. Для оцінки та вибору стратегії, треба подивитись на матрицю БКГ та в динаміці. У динамічному корпоративному портфелі виділяють наступні траєкторії (сценарії) розвитку:

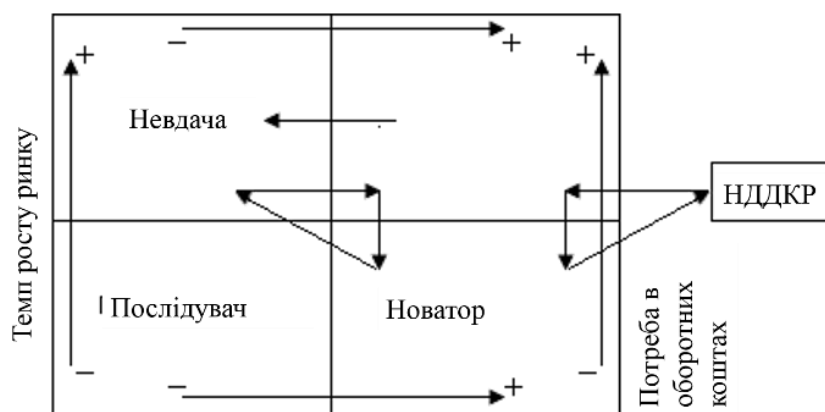


Рис. 3.3. Матриця БКГ: сценарії розвитку [38].

По цьому рисунку, можна зробити наступні висновки розвитку СГП: «Траєкторія товару». Інвестуючи в НДДКР кошти, одержувані від «дійних корів», підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце зірки.

«Траєкторія послідовника». Засоби від «дійних корів» інвестуються в товар-«проблему» на ринку якого домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і товар-«проблема» перетворюється в «зірку».

«Траєкторія невдачі». Внаслідок недостатнього інвестування товар-зірка, втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром – «проблемою».

«Траєкторія посередності». Товару- «проблеми» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар-«собака») [38].

За рекомендацією БКГ, якщо підприємство планує розвивати ринок та збільшувати свою частку то треба розробити маркетингову стратегію з акцентом на інвестування, де уваги потребують СГП, що знаходяться в «зірках» та «проблемах». А саме, це золоті прикраси з дорогоцінним камінням та вироби із платини.

Разробка стратегічного маркетингового плану за методом Мак-Кінсі.

Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу. Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП, відтворені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Сутність привабливості ринку і конкурентноспоможності СГП (за Мак-Кінсі) [31]

| Фактор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Привабливість ринку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Конкурентоспроможність СГП                                                                                                                                                                                                                                  |
| Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Показники                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Місткість ринку <ul style="list-style-type: none"> <li>• національне виробництво</li> <li>• сальдо експорту-імпорту</li> </ul> 2. Темпи зростання ринку<br>3. Рентабельність<br>4. Рівень конкуренції <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість конкурентів</li> <li>• концентрація конкурентів</li> <li>• ринкова частка найбільших конкурентів</li> </ul> 5. Розмір необхідних інвестицій<br>6. Ризик ринку<br>7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів<br>8. Державне регулювання ринку | 1. Якість товару<br>2. Абсолютна ринкова частка<br>3. Відносна ринкова частка<br>4. Привабливість асортименту<br>5. Ефективність каналів збуту<br>6. Ефективність рекламної діяльності<br>7. Рівень ціни<br>8. Фінансові ресурси<br>9. Виробничі можливості |

Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (при побудові матриці "Мак Кінсі —Дженерал Електрик")

#### Етапи побудови матриці

1. Формуються показники за факторами "привабливості ринку" та "конкурентоспроможність" залежно від специфіки певного СГП підприємства.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99. Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 (або від 1 до 10).

Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим — "5" або "10".

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:  $O_{ij} = K_{ij} \cdot R_{ij}$ , де  $O_{ij}$  - загальна оцінка і-показника j-фактора,  $K_{ij}$  - коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,  $R_{ij}$  - ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:  $O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}$ , де  $O_j$  — загальна оцінка у-фактора, n — кількість показників у межах у-фактора.

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

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

8. Положення кожного СГП в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

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

10. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія. Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадранта матриці "Мак Кінсі" і характеристика стратегічних зон представлені на рис. 3.3. та в табл. 3.3., 3.4.[31]

|                        |         |                                   |          |          |
|------------------------|---------|-----------------------------------|----------|----------|
|                        |         | <b>Конкурентоспроможність СГП</b> |          |          |
|                        |         | Висока                            | Середня  | Низька   |
| <b>Приваблює ринку</b> | Висока  | <b>1</b>                          | <b>3</b> | <b>6</b> |
|                        | Низька  | <b>2</b>                          | <b>5</b> | <b>8</b> |
|                        | Середня | <b>4</b>                          | <b>7</b> | <b>9</b> |

|                                                                                   |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  | - зона росту                |
|  | - зона вибіркового розвитку |
|  | - зона збору урожаю         |

Рис. 3.3. Виділення стратегічних зон у матриці Мак-Кінсі[31].

Таблиця 3.3.

### Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею "Мак Кінсі"

| Зона                      | Маркетингова характеристика                                                                                                    | Стратегічна альтернатива                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зона росту                | Перспективний ринок збуту<br>Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів                                 | Стратегія розвитку<br>Стратегія підтримання конкурентних позицій                                                                                                                            |
| Зона вибіркового розвитку | Середні або діаметрально протилежні показники приваблює ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів | Спеціалізація на перспективних сегментах<br>Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток<br>Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)<br>Елімінація |
| Зона збору урожаю         | Неперспективні ринки збуту<br>Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів                                | Пошук ніші<br>Мінімальні інвестиції<br>Елімінація                                                                                                                                           |

Таблиця 3.4.

| Маркетингові стратегії за матрицею "Мак Кінсі" |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Привабливість<br>ринку                         | Конкурентноспроможність СГП                                                                                                                 |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                          |
|                                                | Висока                                                                                                                                      | Середня                                                                                                                                                        | Низька                                                                                                                                   |
| Висока                                         | <b>Стратегія захисту позицій:</b><br><br>концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення виробництва. | <b>Стратегія розвитку:</b><br><br>посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг                  | <b>Стратегія вибіркового розвитку:</b><br><br>спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація. |
| Середня                                        | <b>Стратегія розвитку:</b><br><br>інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.    | <b>Стратегія вибіркового розвитку:</b><br><br>пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий. | <b>Стратегія збору урожаю:</b><br><br>пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування.          |
| Низька                                         | <b>Стратегія вибіркового розвитку:</b><br><br>захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи.   | <b>Стратегія збору урожаю:</b><br><br>короткострокові перспективи, мінімальні вкладання.                                                                       | <b>Стратегія елімінації:</b><br><br>припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків.                 |

За методом Мак-Кінсі, ми визначили що для ЮЗ «Золотий вік» буде доцільно використовувати стратегію вибіркового росту, що включає в себе додатковий пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестувати у ті сегменти де прибутковість висока, а ризики малі. Для компанії, котра займає більшу частку ринку в країні це оптимальна стратегія, котра задовольнить цілі, що поставили.

Враховуючи, що на даний момент ЮЗ «Золотий Вік» має лідерську позицію по напрямкам продажу основних сегментів ринку (каблучки та сережки зі срібла та золота, браслети, хрестики) ми розробили стратегію вибіркового росту, де плануємо розвивати ринок ювелірних виробів із платини. На даний

момент в асортименті ЮЗ «Золотий Вік» є в продажу вироби із платини, але це 0,002 в порівнянні з виробами із золота. Платина – дорогоцінний метал, котрий дуже схожий на біле золото, але справжні знавці відрізнять ці метали один від одного. Так, платина в декілька разів дорожче, ніж біле золото та інші метали. Але якщо, розробити систему правильного розуміння цього металу, відношення до нього у споживачів ЮЗ «Золотого Віку» то наша маркетингова стратегія досягне успіху.

По-перше, ЮЗ «Золотий Вік» отримає значну конкурентну перевагу серед усіх українських гравців ринку. Тому що, інвестиції в вироби з платини це значна сума, і не кожна компанія може собі це дозволити.

По-друге, розвиток ринку – це прерогатива лідерів ринку, бо вони мають більше ресурсів для розвитку. Тому, розвинувши цей ринок, ЮЗ «Золотий Вік» в будь-якому випадку отримає зворотній зв'язок від споживачів.

По-третє, грамотне маркетингове просування товару зможе забезпечити увагу до нашого проекту та додаткові продажі.

Наразі, дослідивши попит українського населення (за допомогою ресурсу Google Trends) до виробів з платини, ми маємо ситуацію, що зображена на графіку, рис. 3.4.

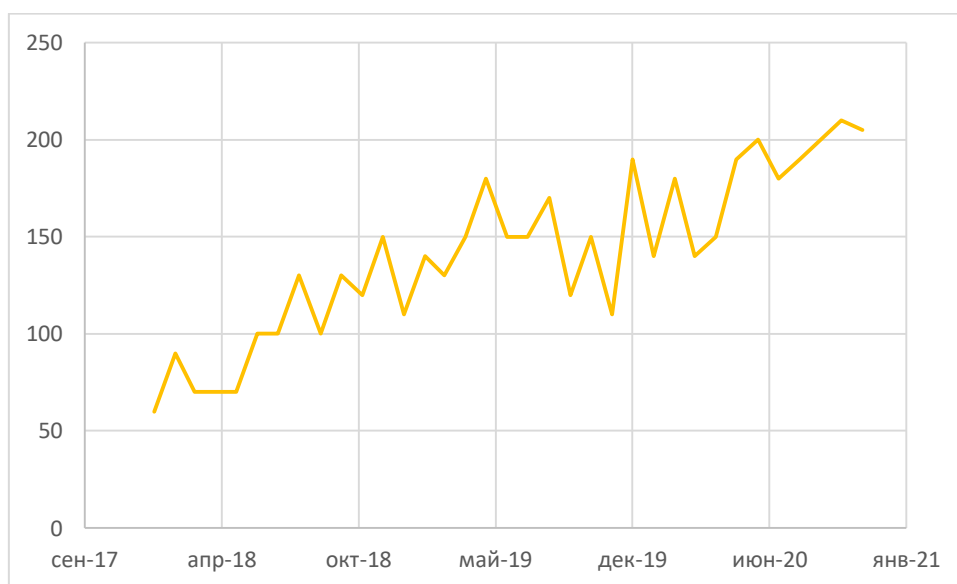


Рис. 3.4. Попит українського населення на вироби з платини.

Як ми бачимо, за останні 3 роки попит українського населення до виробів з платини збільшився в 4 рази. Це можна пояснити деякими факторами: збільшення

доходів населення; бажання отримувати справжні, дорогоцінні вироби, а не «як у всіх»; насиченість населення звичайними прикрасами з золота та срібла. Пояснення причин чому саме так збільшується попит вимагає ще одного масштабного дослідження. Наразі, визначимо економічний ефект від запропонованих рішень.

Як було вище зазначено, стратегія направлена на залучення додаткового прибутку та отримання значних конкурентних переваг на ринку ювелірних виробів в Україні. Необхідно оцінити його потенційну ефективність проекту та оцінити розмір очікуваного додаткового прибутку.

Основні конкурентні переваги серед інших ювелірних підприємств при даній стратегії розвитку ми визначаємо наявність в асортименті виробів із платини. Треба зауважити, що на даний момент ЮЗ «Золотий Вік» вже має значну кількість конкурентних переваг серед конкурентів, а реалізуючі якісні вироби із платини в Україні ми додамо ще основну перевагу серед інших.

Інвестиції, необхідні для оголошення та утримання цього конкурентної переваги зазначені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

| Інвестиції       | тис.грн/рік |
|------------------|-------------|
| Реклама ТВ       | 2 000       |
| Зовнішня реклама | 300         |
| Інтернет реклама | 150         |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Інвестиції у виробництво та закупівлю виробів із платини не потрібні, бо на даний момент підприємство має в своєму асортименті ці вироби, але не займається просуванням цих категорій. Ми робимо акцент на просування цих категорій, та реалізацію, за рахунок чого отримуємо додатковий прибуток. Найбільш вдалим способом підвищити ефективність і відгук від зовнішньої реклами, вважаємо, робота в синергії з таргетованою рекламою. Важливо мати на увазі, конверсію з цих каналів просування. Ми беремо середні значення конверсій. Для зручності дані зведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

| Засіб просування | Конверсія |
|------------------|-----------|
| Реклама ТВ       | 1%        |
| Зовнішня реклама | 28%       |
| Інтернет реклама | 10%       |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

Прогноз покращення фінансового стану ЮЗ «Золотий Вік» в зв'язку з реалізацією проекту через залучення на реалізацію продукції відображений в табл.3.7. Прогноз побудований на основі росту прибутку компанії взагалі (коефіцієнт росту за попереднім роком; також, ми маємо на увазі, що 2020 рік був важким фінансовим роком, але ринок зростає в цей період) та додатково, сумарної конверсії від засобів просування.

Таблиця 3.7

Прогноз покращення фінансового стану ЮЗ «Золотий Вік» в зв'язку з реалізацією продукції (просування котрої фінансується 1 рік), тис. грн.

| Назва показника                  | 2018    | 2019    | 2020    | Прогноз 2021 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|--------------|
| Собівартість                     | 73 340  | 101 488 | 91 564  | 117 843      |
| Валовий прибуток                 | 101 107 | 131 867 | 114 567 | 148 708      |
| Рентабельність валового прибутку | 38%     | 30%     | 25%     | 26%          |

Джерело: Складено автором за результатами власних досліджень

Таким чином, запропонована стратегія, направлена на інвестування в просування товарів «вироби з платини» та «золоті прискриси з дорогоцінними камнями» в ЮЗ «Золотий вік» потенційно може покращити фінансовий стан підприємства, про що свідчить зростання показника валового прибутку на 1%.

Ефективність проекту по інвестування в просування товару оцінимо на підставі розрахунку інтегральних показників ефективності. До числа основних критеріїв, здійснення оцінки ефективності інвестиційних можливостей підприємства при здійсненні інвестиційного проекту відносять: визначення індексу рентабельності проекту (PI), розрахунок строку окупності (PP).

Індекс рентабельності (PI) застосовується для визначення рівня доходів на одну одиницю витрат, понесених на реалізацію проекту. PI знаходяться як відношення суми доходів від реалізації проекту і витрат, понесених при його здійсненні (за період реалізації проекту) [16]:

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n}}{\sum_{n=1}^n \frac{CF_0}{(1+r)^0}}, \quad (3.1)$$

Індекс рентабельності виступає, як відносний показник, що характеризує величину доходів на 1 од. витрат. Отже, чим вище його значення, тим більша віддача кожної гривні, яка була інвестована в інвестиційний проект [22].

Термін окупності визначається методом інтерполяції за формулою:

$$PP = ta + \frac{|ЧДа|}{|ЧДа| + |ЧДб|} \quad (3.2)$$

де ЧДа і ЧДб - відповідно останнє негативне і перше позитивне значення накопиченого сальдо грошового потоку від проекту;

ta - номер року (кроку розрахунку), відповідний значенням ЧД [31]

Для розрахунку зазначених показників, сформуємо план грошових потоків від реалізації проекту, з врахуванням чистих вигід.

На підставі отриманих результатів можемо визначити основні показники ефективності проекту (табл.3.7).

Таблиця 3.8

## Оцінювання економічної ефективності проекту

| Показник ефективності проекту | Значення показника |
|-------------------------------|--------------------|
| PP (Період окупності), міс.   | 5,8                |
| Індекс рентабельності (PI)    | 0,75               |

Джерело: Складено автором за результатами власних досліджень

Таким чином, провівши оцінку вкладених інвестицій видно, що проект почне приносити прибуток через 5,8 місяці після початку його реалізації (початком експлуатації вважається лютий 2021 р.).

Індекс прибутковості дорівнює 0,75, що означає, що на кожну вкладену в цей проект 1 гривню, прибуток становитиме 0,75 грн.

Все це доводить, що реалізація стратегії вибіркового росту допоможе підприємству ЮЗ «Золотий вік» не тільки підвищити ефективність управління розподілом і збутом продукції, а й збільшити обсяг продажів, що в свою чергу приведе до зросту чистого прибутку компанії.

## ВИСНОВКИ

Сучасний маркетинг в Україні перетворюється з року в рік. Політичні зміни, зміни в суспільстві, зміни в свідомості людей, зміни в звичайному, прийнятому засобі життя змушують розвивати маркетинг ще швидше, ніж в минулому 20літті. Використовуючи одну методику, не можна бути впевненим, що це спрацює. Провевши невелике дослідження, не можна бути впевненим, що так спрацює на всій території країни.

В цій дипломній роботі було розглянуто поетапна розробка маркетингової стратегії, складання та обґрунтування маркетингової стратегії для ювелірного заводу «Золотий вік». Виходячи з поставленої мети, ми виконали наступні завдання:

- дослідили сутність і роль стратегічного маркетингу в діяльності підприємства;
- розглянули етапи процесу формування стратегії та підходи до розробки маркетингових стратегій;
- проаналізували внутрішнє маркетингове середовище ЮЗ «Золотий Вік»
- проаналізували макросередовище підприємства за допомогою PEST аналізу;
- зробили SWOT аналіз підприємства;
- провів портфельний аналіз;
- зробили сегментування ринку та позиціонування продукції підприємства;
- проаналізували ринок, на якому діє виробництво;
- визначили місію та цілі підприємства;
- розглянули функціональні стратегії, конкурентні стратегії та стратегії розвитку;
- визначили маркетингову стратегію для підприємства ЮЗ «Золотий Вік»;
- оцінили економічний ефект обраної маркетингової стратегії.

Проаналізувавши поняття серед вітчизняних та іноземних вчених, ми визначили, що маркетингова *стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових*

*сегментів споживачів.* Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей. Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані.

В процесі дослідження на основі методу PEST-аналізу виявлено, що ринок ювелірних виробів залежить від багатьох об'єктивних факторів, дія яких призводить до зміни сприятливих періодів періодами спаду: нестабільність курсу національної валюти, інфляційні коливання, ріст цін на енергоресурси. На теперішній час цілий комплекс економічних факторів впливає на діяльність ЮЗ «Золотий Вік» - зниження курсу національної валюти сприяє росту інфляції та ціни на енергоресурси, і, як наслідок, росту ціни товару. Складна економічна ситуація в країні та зниження платоспроможності населення призводить до зниження об'ємів продажу.

Але, як ми визначили при проведенні дослідження, криза – це чудова можливість для розвитку. При проведенні SWOT-аналізу ми визначили, що ЮЗ «Золотий Вік» є досить прибутковим і розвиненим підприємством. Сильні сторони перевищують слабкі, оскільки підприємство отримує достатньо прибутку від виробництва та реалізації товару лише в Україні, не виходячи на міжнародний рівень. Виявлені загрози не мають значного впливу на діяльність підприємства, оскільки вони є загальними для усіх підприємств ювелірної галузі, а можливості ЮЗ «Золотий Вік» на рівень вищі в порівнянні з іншими підприємствами.

Місія компанії "Золотий Вік" - дати можливість прикрасити своє життя і яскраво висловити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі. Стратегія - відродження справжньої ювелірної майстерності, виробництво прикрас високої якості й оригінального дизайну, прагнення задовольнити найвибагливіші вимоги клієнтів.

За методом БКГ та Мак-Кінсі, ми визначили що для ЮЗ «Золотий вік» буде доцільно використовувати стратегію вибіркового росту, що включає в себе додатковий пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестувати у ті

сегменти де прибутковість висока, а ризики малі. Економічний ефект стратегії складає ріст рентабельності валового прибутку на 1%, ріст індексу прибутковості на 0,01. Період окупності складає 5,8 місяців.

Все це доводить, що реалізація стратегії вибіркового росту допоможе підприємству ЮЗ «Золотий вік» не тільки підвищити ефективність управління розподілом і збутом продукції, а й збільшити обсяг продажів, що в свою чергу приведе до зросту чистого прибутку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алферов А. В. Методы маркетинговой деятельности / А. В. Алферов. – СПб. : СПбГПЕУ, 2004. – 155 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 285 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегический маркетинг / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, И.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 612 - 614 с.
4. Балашов В. Г. Система маркетинга на предприятии [Електронний ресурс] / В. Г. Балашов. Режим доступу: [books.tr200.ru/v.php?ic1=165927](http://books.tr200.ru/v.php?ic1=165927).
5. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 318 с. 4. Григорчук Т. "Маркетинг. Частина друга", За наук. ред "Маркетинг. Частина друга"– Київ: Університет "Україна", 2007–  
<https://sites.google.com/site/marketingdistance/>.
6. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – 400 с.
7. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін.]. - Львів : Львівська комерційна академія, 2011. - Вип. 13. - С. 126-131.
8. Борисенко М.А. Промисловий маркетинг : навчальний посібник / М.А. Борисенко, О.В. Гронь, В.М. Щетинін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 292 с.
9. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко – К.: Лібра, 1998. – 384 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.:Лібра, 2007. – 720 с.
12. Гродовський О.В. Маркетингові механізми реалізації економічної стратегії промислового підприємства / О.В. Гродовський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2012. - № 633.- С.158-165.
13. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. – М.: ЗАО «Бином», 1998. – 24 с.;
14. Діяльність суб'єктів господарювання: стат. зб. / За ред. М.С. Кузнецової. К.: Консультант, 2017. 588 с.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
16. Допоміжні матеріали і послуги [Електронний ресурс] / Інтернет-сайт "Библиотека Александровой". Режим доступу: [jenessi.net/marketing/182-4.1.2.-klasifikacija-tovarv-za-sferuju.html](http://jenessi.net/marketing/182-4.1.2.-klasifikacija-tovarv-za-sferuju.html)
17. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства//Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. - № 698. – с. 150-155.

18. Дослідження розвитку українського ринку ювелірної продукції / В.М. Варталян, В.М. Гавва, Д.О. Турко. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3. С. 108–117
19. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496
20. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» від 19.10.2010 № 2608-VI.
21. Закон України «Про державне регулювання видобутку, виробництва і використання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння та контроль за операціями з ними» від 18.11.1997 № 637/97-ВР.
22. Закупівля [Електронний ресурс] // Вільна енциклопедія "Вікіпедія". Режим доступу: [uk.wikipedia.org](http://uk.wikipedia.org).
23. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій// Галицький економічний вісник. – 2011. - № 2(31).
24. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / С.М. Ілляшенко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
25. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 115-118.
26. Колодій Г. С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств // Г. С. Колодій ; Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2011, № 1 (4). - С. 173-177.
27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
28. Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. // Збірник наукових праць. Випуск. 16. Том 3. Кам'янець-Подільський. ПДАТУ. – 2008. – С. 266 – 268.
29. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.
30. Липсиц И.В. , Е.А. Видгорчик / Маркетинговые стратегии для российских компаний// Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006.
31. Лілик І. Маркетингові дослідження в Україні: ринок зростає / І. Лілик // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С.4-5.
32. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – С-Пб.: ПИТЕР, 2000. - 276 с
33. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. - 928 с.
34. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник/За заг.ред.д.е.н., проф.. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
- а. Маркетинг: бакалаврський курс: навчальний посібник / за загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 976 с.
35. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. - К. : Каравела, 2006. - 320 с.

36. Моисеева Н.К., Конишева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие/под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – с. 304.
37. Мордвінцева Т.В. Методичні основи стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах//Держава та регіони. – 2007. - № 1. – с. 229-232.
38. Мордвінцева Т.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства// Держава та регіони. – 2006. - №5. – с. 214-216.
39. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 184-187.
40. Мороз Л.А.Чухрай Н.І. Маркетинг. - Львів, 1999 -224с.
41. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
42. Ніколайчук В. Є. Промисловий маркетинг / В. Є. Ніколайчук, М. И. Белявцев. - Донецк : ООО ПКФ "БАО", 2004. - 384 с.
43. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: монографія / За заг. ред. А.М. Штангрета. Львів: Укр. акад. друкарства, 2017.
44. Офіційний сайт ПП ЮЗ «Золотий Вік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zolotoyvek.ua>
45. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
46. Портер М. Конкуренція: Перевод с англ.: Учеб.пособие. М.: Издательство дом «Вильямс», 2001.
47. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
48. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб / Т. О. Примак. - К. : МАУП, 2004. - 228 с.
49. Проблеми функціонування ювелірної промисловості України у світовому контексті та шляхи їх розв'язання / Ю.М. Попівняк // Актуальні проблеми економіки. – 2013 - № 9 – с. 62-69.
50. Рудченко І.В. Стратегія маркетингового менеджменту на підприємстві// Держава та регіони. – 2007. - № 6. – с. 137-142.
51. Сайт «you control» - сервіс перевірки контрагентів, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/33754366/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33754366/)
52. Сайт «Аналітика», Режим доступу: <https://commercialproperty.ua/analytics/14540obzor-operator-rynka-yuvelirnykh-izdeliy-ukrainy/>
53. Сайт бази даних підприємств України «Вкурсі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/33754366>
54. Салий В.В. Маркетинговые стратегии в потребительской кооперации : Ч. 1. / В.В. Салий, З.В. Салий – Новосибирск.: СибУПК, 1997. – 108 с.
55. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади// Галицький економічний вісник. – 2010. - № 2 (27).

56. Стратегическое планирование / [под ред. Э.А. Уткина]. – М.: ЭКМОС, 1998. – 416 с.
57. Тематичний модуль "Розробка маркетингової стратегії" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua/marketing](http://www.management.com.ua/marketing).
58. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 ст.
59. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.;
60. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
61. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман. – М.: Изд-во «АСТ», 2002. – 240 с.
62. Шумилович Б., Івасюта О., Петрів О. Історія ювелірної справи в Україні // Ювеліри України. Тематичний збірник. — Київ, 2006. — С. 6—11.
63. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
64. Дослідження попиту на ювелірні прикраси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://olshansky.ua/blog/doslidzhennya-popitu-na-yuvelirni-prikrasi/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Матриця БКГ для ЮЗ «Золотий Вік»

| Темпи зростання |        | Доля ринку                                                     |                                                                                  |                                      |                                                        |
|-----------------|--------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                 |        | Висока                                                         |                                                                                  | Низька                               |                                                        |
|                 | Високі | «Дійна корова»<br>Золоті прикраси з фіанітами, або без каміння | Використання прибутку для підтримки «виробів із срібла» або «виробів із платини» | «Знаки питання»<br>Вироби із платини | Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід із ринку |
|                 | Низькі | «Зірки»<br>Золоті прикраси з дорогоцінним камінням             | Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення долі на ринку   | «Собака»<br>Вироби із срібла         | Скорочення продажу або зняття з виробництва            |

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень.

## Додаток Б

## Сегментація ринку

| Сегмент                                                         | Характеристика сегмента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Споживачі продукції низького цілового сегмента (до 100 у.о.)    | Для покупців цього сегменту першочергове значення має справжність ювелірного виробу, гарантії якості, можливість повернення чи обміну, і тільки у другу чергу вони звертають увагу на ціну товару за грам. Якщо говорити про психологічні особливості і утворювані ними потреби цих споживачів, то вони, зазвичай, надають перевагу практичним, скромним, для щоденного носіння виробам класичного дизайну.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Споживачі продукції середнього цінового сегменту (100-200 у.о.) | Покупці цього сегменту націлені на придбання одночасно якісного і модного ювелірного виробу. Багато з них орієнтуються на відносно не дорогий нелегальний імпорту – передусім, на турецькі вироби, які копіюють дизайн більш дорогих італійських ювелірних ліній. Якщо казати про легальну частину запропонованого для цього сегменту споживачів, то це в першу чергу достатньо недорогі товари крупних українських виробників з гарантією якості і оригінальним дизайном. Розповсюджені рішення для продукції, націленої на даний сегмент: у якості вставок можуть бути використані фіаніти, або недороге дорогоцінне каміння. Також тут представлені вироби, виготовлені на основі комбінування різних видів золота. |
| Споживачі продукції середнього високого сегменту (200-500 у.о.) | В основному це ті, кого прийнято називати представниками «середнього класу». Як правило, люди з більш високим рівнем доходів орієнтуються не на ціну, а на якість продукції.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Споживачі продукції високого цінового сегменту (500-1000 у.о.)  | Більш високий рівень доходів впливає на модель вибору і покупки ювелірних товарів. Споживачі тут більш вимогливі і вибіркові. Наприклад, серед жінок добре прослідковується тенденція до купівлі виробів в гарнітурі, цілими комплектами, виробленими в одному стилі і з використанням одних і тих же матеріалів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Споживачі продукції «преміум класу» (более 1000 у.о.)</p> | <p>В цій ціновій категорії виділяються два під сегменти покупців, виходячи з мотивацій. Але деякі споживачі можуть, в залежності від ситуації, слідкувати обом купівельним сценаріям.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прихильники торгових марок – це особи з високим рівнем доходів і високою ступінню лояльності до видатних торгових марок.</li> <li>- прихильники ювелірних виробів на замовлення – надають перевагу замовленню ювелірних виробів, що не поступаються якістю, дизайном і виконанням зарубіжним аналогам.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Додаток В

Матриця І.Ансофа "товар – ринок"

| Ринок    | Товар                                       |                              |
|----------|---------------------------------------------|------------------------------|
|          | Існуючий                                    | Новий                        |
| Існуючий | 1. Стратегія глибокого проникнення на ринок | 3. Стратегія розвитку товару |
| Новий    | 2. Стратегія розвитку ринку                 | 4. Стратегія диверсифікації  |

## Додаток Г

## Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

| Етапи                                            | Характеристика етапів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Встановлення цілей                               | Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Аналіз зовнішнього середовища                    | Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Дослідження внутрішнього середовища підприємства | Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.<br>Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Визначення мети і постановка завдань              | Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії | <p>Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.</p> <p>Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.</p> |
| Планування реалізації                             | Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Реалізація стратегічних рішень                    | Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

системи показників та управління за цілями.

Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.