

Міністерство освіти і науки України  
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
 (повне найменування вищого навчального закладу)  
 Факультет економіки та менеджменту  
 (назва факультету)  
 Кафедра промислового маркетингу  
 (повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

на тему: «Формування стратегії управління діяльністю підприємства  
 на засадах маркетингу і логістики»

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПМмз-61  
 спеціальності 075 «Маркетинг»  
 (шифр і назва спеціальності)

Боднар Д.О.  
 (прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Семенюк С.Б.  
 (прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль Якимишин Л.Я.  
 Завідувач кафедри

(підпис)

Фалович В.А.  
 (прізвище та ініціали)

Рецензент Крамар І.Ю.  
 (прізвище та ініціали)

(підпис)



## АНОТАЦІЯ

***Боднар Д. Формування стратегії управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу і логістики. – Рукопис.***

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2022.

Розроблено маркетингово-логістичну стратегію управління ТОВ «МАГІСТР-Д», зокрема проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства, а також досліджено макро- та мікросередовище, на основі якого сформовано SWOT-аналіз. Запропоновано шляхи реалізації стратегії управління маркетингово-логістичною стратегією для досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, маркетингово-логістична стратегія, SWOT-аналіз, ринок паливно-мастильних матеріалів.

## ANNOTATION

***Bodnar D. Formation of the management strategy of the enterprise on the basis of marketing and logistics. - Manuscript.***

Research for obtaining a master's degree in specialty 075 "Marketing" - Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyu. – Ternopil, 2022.

A marketing and logistics management strategy of "MAGISTR-D" LLC was developed, in particular, an analysis of the company's marketing activities was carried out, as well as a macro and micro environment was studied, on the basis of which a SWOT analysis was formed. Ways of implementing the marketing and logistics strategy management strategy for the enterprise under study are proposed.

**Keywords:** strategy, marketing and logistics strategy, SWOT analysis, fuel and lubricants market.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та необхідність розробки маркетингової стратегії .....	9
1.2. Види маркетингових та логістичних стратегій та принципи їх формування.....	15
1.3. Вибір оптимальних логістичних та маркетингових стратегій.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МАГІСТР-Д».....	36
2.1. Характеристика маркетингової діяльності підприємства.....	36
2.2. Аналіз макро та мікросередовища ТОВ «Магістр -Д».....	43
2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства .....	47
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «МАГІСТР-Д» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	53
3.1. Модель формування маркетингово-логістичної стратегії підприємства.....	53
3.2. Шляхи управління маркетингово-логістичною стратегією для ТОВ «Магістр -Д».....	59
Висновки до розділу 3.....	65
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	67
Висновки до розділу 7.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

*Актуальність теми.* За сучасних ринкових умов функціонування для вітчизняних підприємств особливо гостро постає питання обрання виваженого підходу до ефективного розвитку їх діяльності, підсилення конкурентного становища на ринку через максимальну орієнтацію на виявлення та задоволення потреб споживачів, отримання запланованого розміру прибутку за реалізації визначеної місії та поставленої мети.

Сьогодні формування маркетингової стратегії для суб'єктів господарювання є основою планування подальшого стратегічного розвитку, виживання в кризових умовах, переорієнтації, опанування нових та закріплення поточних позицій на ринках збуту. Тому, потреба формування та подальшого вибору стратегії діяльності являється важливою складовою успішного функціонування будь-якого суб'єкту господарювання.

На кожній стадії свого життєвого циклу організація має певні параметри, котрі надають уяву про умови її функціонування, характеризують поточний стан та перспективи подальшого розвитку.

Варто зазначити, що сучасні ринкові умови пред'являють нові вимоги до всіх без винятку суб'єктів господарювання. Ці вимоги обумовлюються не тільки все зростаючим рівнем конкуренції та високими вимогами до параметрів якості продукції та послуг, але й спроможністю до вчасного та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, які можуть нести як можливості, так і загрози.

Тож, успішна компанія має представляти собою єдиний організм, де саме стратегія виступатиме об'єднуючою ланкою всіх його складових.

Значний вклад у розвитку стратегій маркетингу належить зарубіжним та вітчизняним авторам, таким як Армстронг Г, Ассель Г, Багієв Г., Тарасевич В., Балабанова Л., Гаркавенко С., Дей Д., Котлер Ф., Куденко Н., Ламбен Ж., Макдональд М., Панкрухін О., Семенюк С., Хассі Д., Хершген Х. та ін.. Різноманітні теоретичні і практичні аспекти використання логістичних

стратегій в розвитку бізнесу досліджено в роботах Антонюка А.В., Бутова А.М, Євдокимова А.В., Кочубея Д.І., Крикавського Є.В., Фаловича В.А., Якимишин Л.Я. та ін. Зауважимо, що суб'єкти господарювання в Україні використовують окремі елементи стратегічного управління, не адаптуючи їх до свого напрямку діяльності. Тому виникає об'єктивна необхідність вивчення підходів та технологій управління для подальшої розробки маркетингової та логістичної стратегії.

Саме таких міркувань ми дотримувались при виборі теми і напрямку дослідження. Актуальність теми обумовлена недостатнім вивченням теоретичних основ сучасних підходів стратегічного управління та на цій основі формування стратегії маркетингу та логістики.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо управління, а також розробка стратегії маркетингу та логістики для підприємства.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність та визначено необхідність розробки маркетингової стратегії;
- наведено види маркетингових та логістичних стратегій та принципи їх формування;
- визначено шляхи вибору оптимальних логістичних та маркетингових стратегій;
- проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д»;
- досліджено макро та мікросередовище підприємства;
- здійснено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства;
- розглянуто модель формування маркетингово-логістичної стратегії підприємства;
- сформовано шляхи управління маркетингово-логістичною стратегією для досліджуваного підприємства;

– проаналізовано систему охорони праці в галузі та досліджено систему безпеки в надзвичайних ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова та логістична діяльність ТОВ «МАГІСТР-Д».

**Предметом дослідження** є теоретичні та науково-методичні підходи до управління та формування стратегії маркетингу і логістики для досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

1) емпіричні (спостереження, опис), теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, пояснення, класифікація, порівняння), а також методи теоретичного пізнання, що дозволити розкрити сутність та основні підходи до управління та розробки стратегій;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства та ефективності його маркетингової та логістичної діяльності;

3) абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків дослідження).

**Наукова новизна** полягає у формуванні комплексного підходу до розробки маркетингово-логістичної стратегії, що включає в себе інформаційне забезпечення для формування маркетингових рішень та побудови тривимірної моделі вибору логістичних стратегій для підприємства.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи.** Розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії маркетингу та логістики для ТОВ «МАГІСТР-Д», що надасть змогу досліджуваному підприємству покращити свій фінансовий стан та успішно функціонувати на ринку.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» (Тернопіль, 6-7 грудня 2022 року).

**Публікації.** За результатами дослідження у матеріалах і тезах конференцій опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др.арк.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 93 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та необхідність розробки маркетингової стратегії

В ринкових умовах стратегія є своєрідною моделлю успішної діяльності підприємства, стабільного розвитку бізнесу, створення позитивного іміджу в очах громадськості.

В економічних колах науковців визначення суті стратегії - питання дискусійне. Деякі науковці називають стратегію процесом діяльності [79, с. 18], інші – результатом роботи [52, с. 257].

І. Ансофф розглядає стратегію як перелік орієнтирів для прийняття рішення, яким компанія зможе користуватися в своїй діяльності [4].

Науковці С.В. Оборська та З.Є. Шершньова зміст стратегії визначають як сукупність таких процедур: встановлення напрямку досягнення цілей; взаємодія із зовнішнім середовищем; формування стратегічного плану та відповідно зміни в організаційній структурі управління; постійне корелювання плану в процесі діяльності компанії [91].

В цілому сутність стратегії можна представити через комбінацію п'яти «П»:

- 1) план дій;
- 2) прикриття, тобто дії, направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів;
- 3) послідовність дій;
- 4) позиція в оточуючому середовищі;
- 5) перспектива чи майбутній стан, до якого прагне підприємство.

Узагальненням запропонованих тверджень може бути визначення сутності стратегії як сукупності правил та орієнтирів, що зможуть допомогти розподілити наявні ресурси компанії для досягнення поставлених цілей.

Стратегія компанії формується комплексом стратегій, які включають фінансову, організаційну і маркетингову. Д. Хансен, що є провідним фахівцем

Гарвардської школи бізнесу, стверджує, що 80% стратегій компанії складає частка маркетингової стратегії, і це дійсно так, адже практично всі визначальні рішення, які приймаються сучасним підприємством, належать маркетинговій площині. Тому від правильно і адекватно обраної маркетингової стратегії залежить і його успіх на ринку, і процес освоєння цільового сегменту ринку. Для компанії, що функціонує у висококонкурентному середовищі, маркетингову стратегію можна визначати як функціональну стратегію, яка має на меті забезпечувати досягнення її цілей і завдань на кожному окремому ринку щодо окремого товару із врахуванням особливостей конкуренції і попиту на ринку.

Місце маркетингової стратегії в процесі формування стратегії компанії можна зобразити на схемі у вигляді піраміди (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Співвідношення стратегій різних рівнів на підприємстві

Як бачимо із рис.1.1, надзвичайно важливе місце в стратегічному управлінні діяльністю компанії відведено маркетинговій стратегії, що визначає ринковий стратегічний орієнтир.

В зарубіжній та вітчизняній економічній літературі немає єдності поглядів на сутність й зміст маркетингової стратегії компанії.

Аналіз праць з проблем стратегічного маркетингу та розробки маркетингових стратегій дав змогу виявити значні відмінності у визначенні суті поняття «маркетингова стратегія» як українськими, так зарубіжними авторами. В таблиці 1.1. наведено трактування поняття «маркетингова стратегія» різними авторами.

Таблиця 1.1

Особливості трактування терміну «маркетингова стратегія» зарубіжними та українськими авторами

Автор	Сутність терміну «маркетингова стратегія»
Ассель Г.	метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках
Балабанова Л.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Григор А.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей
Дей Д.	рішення в сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
Засядюк М.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку
Котлер Ф., Армстронг Г.	приділяє головну увагу цільовим покупцям
Крюков А.	спосіб дії для досягнення маркетингових цілей
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій
Ламбен Ж.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат
Мак-Дональд М.	засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Мороз Л., Чухрай Н.	раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання
Панкрухін О.	втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору й агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності
Хассі Д.	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
Хершген Х.	принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
Уолкер О., Байд Х.	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища
Уткін Є.	складова частина всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності

Аналіз поданих у табл. 1.1 трактувань свідчить, що Д. Хассі – прихильник формування змісту маркетингової стратегії відповідно основних елементів комплексу маркетингу – товар, ціна, збут і просування, на які «варто звертати увагу під час формування маркетингових стратегій для продуктів і послуг» [88]. Автор розглядає зміст маркетингової стратегії через оцінку маркетингової товарної, цінової, збутової стратегії та стратегії просування. Таку думку висловлює і М. Мак-Дональд.

Ж.Ж. Ламбен визначає маркетингову стратегію як складовий елемент стратегічного маркетингового плану. На думку автора, у структуру маркетингової стратегії повинні входити такі елементи, як виділення одного чи кількох цільових сегментів, позиціонування щодо пріоритетного конкурента, рішення щодо асортименту товару, каналів збуту, ціна і умова продажів, реклама і стимулювання збуту, торговий персонал, його завдання і організація, післяпродажне обслуговування, дослідження ринків, гарантії тощо [47, с. 570].

Таким чином, Ж. Ламбен маркетингову стратегію визначає через призму стратегічних рішень відносно елементів комплексу маркетингу, проте як елемент маркетингової стратегії додає і дослідження ринків. Ми вважаємо, що дослідження ринків має стати передумовою маркетингової стратегії, але водночас не може становити її зміст.

Х. Хершген, М. Мак-Дональд та інші науковці визначають стратегію маркетингу як напрямок досягнення маркетингових цілей. А.Х. Хершген вважає, що «стратегія маркетингу – принципові, середні і довго-строкові рішення, що визначають орієнтири і напрямок окремих заходів маркетингу для досягнення цілей компанії» [89, с. 171]. .

Г. Ассель стверджує, що маркетингова стратегія є «основним методом компанії, який здатний впливати на покупців і спонукати їх до покупки товарів». При цьому автор вирізняє такі види стратегій маркетингу, що не пов'язані з впливом на споживачів фірми, тому свідчать про непослідовність у підходах до інструментів маркетингу [6, с. 171].

О.П. Панкрухін розглядаючи стратегію зазначає, що це втілення комплексу домінуючого принципу, конкретної мети маркетингу на тривалий період часу і відповідальних рішень щодо вибору і агрегація засобів організації на ринку, орієнтованих на цілі ділової активності» [60].

Г.Л. Багієв визначає стратегію маркетингу як маркетингову програму діяльності компанії на цільовому ринку, яка передбачає оптимальні рішення для досягнення цілей маркетингу [7, с. 189]. Для цього варто визначати ринки, на які компанія буде орієнтуватись у своїй діяльності і для яких буде розробляти маркетингову стратегію. Цієї думки і притримується С.С. Гаркавенко і стверджує, що стратегія маркетингу - це спосіб використання фірмою свого потенціалу для досягнення успіху в навколишньому середовищі, яке включає чинники мікро- та макросередовища і т.п. [18, с. 171].

Отже, сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми.

Для узагальнення проведеного аналізу, на нашу думку, треба відзначити той факт, що є певні розбіжності та нема єдності у поглядах вчених щодо визначення терміну «маркетингова стратегія», тому що вони є диференційованими стосовно різних підходів.

Отже, можна зробити висновки, що існуючі визначення поняття «маркетингова стратегія» можна звести до таких основних трактувань:

- маркетингова стратегія як програма чи план дій (Г. Багієв, Є. Уткін);
- маркетингова стратегія як засіб досягнення цілей маркетингу (С. Гаркавенко, Х. Хершген, Г. Багієв, М. Мак-Дональд);
- маркетингова стратегія як метод і засіб впливу на споживача (Г. Ассель);
- маркетингова стратегія як довго та середньострокові рішення відповідно елементів комплексу маркетингу (Х. Хершген, М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен);
- маркетингова стратегія як система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів (В. Уткін).

Проте, на нашу думку, можна виділити такі недоліки визначення «маркетингова стратегія»:

- трактування стратегії маркетингу як плану дій, за С. Гаркавенко, є недоречним, тому що стратегія маркетингу може й бути детальним планом чи програмою;

- трактування стратегії маркетингу як засобу досягнення цілей маркетингу», за П. Зав'яловим і М. Мак-Дональдом, є достатньо узагальнене, оскільки не розкриває суті й відмінностей саме стратегії маркетингу, у тому числі у сфері послуг;

- не варто зводити визначення маркетингової стратегії як засобу впливу компанії на її споживача тому, що поза увагою цього визначення залишаються конкуренти компанії;

- за М. Мак-Дональдом, зведення маркетингової стратегії компанії лише до впливу елементів комплексу маркетингу є некоректним, тому що це є лише один з різновидів маркетингових стратегій компанії. З іншого боку, комплекс маркетингу - це вторинний елемент будь-якої маркетингової стратегії, але вона сама не зводиться до елементів комплексу маркетингу.

Ми будемо розглядати маркетингову стратегію як стратегічний напрямок діяльності компанії, який зможе забезпечити можливості компанії і привести їх у відповідність до ситуації на ринку, що складається зі середньо або довгострокових рішень відповідно до цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.

У результаті опрацювання нами літературних джерел [18-19; 46; 86] ми виділили основні риси, які характерні маркетинговій стратегії.

Цілком погоджуємось з думкою Н. Куденко [46], С. Гаркавенко [18-19], Р. Фатхудинова [86], які визначають маркетингову стратегію:

- як довгостроково орієнтованою, що проявляється у довготривалому періоді реалізації, тобто є націленою на довгострокове ринкове зростання компанії, а не на отримання короткострокового прибутку;

- як засіб реалізації маркетингових цілей компанії;

- розроблена як результат маркетингового стратегічного аналізу: пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основа і необхідна передумова її формування є маркетинговий стратегічний аналіз;
- підпорядкована в ієрархії стратегій компанії, розглядається як складова частина стратегічної піраміди компанії;
- визначає ринковий напрямок діяльності компанії (стосовно споживачів чи конкурентів);
- визначає сильні сторони фірми, які дозволяють їй отримувати перемогу в конкурентній боротьбі;
- є складовою процесу формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що маркетингова стратегія є визначальною щодо розробки, впровадження і застосування у процесі стратегічного управління підприємством, разом з тим забезпечує суб'єктам господарювання необхідну ефективність, рентабельність і винагороду за результати праці.

## **1.2. Види маркетингових та логістичних стратегій та принципи їх формування**

Аналізуючи питання вибору та використання стратегій різноманітними компаніями, можна говорити про велику різноманітність маркетингових та логістичних стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова - одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової та логістичної стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямків діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції,

належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін.

Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг й ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [41, с. 47].

Для ефективною реалізації стратегії підприємства необхідно розробити маркетингову програму, що дозволить оптимально об'єднати виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктивний профіль підприємства; провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини.

Розроблення й реалізація маркетингової програми, як і вся стратегія, містить ключові фактори успіху у сфері товарів та послуг, що повинні бути встановлені та чітко сформульовані. Якщо не будуть прийматися маркетингові заходи, то варто очікувати подальшого скорочення продажів і втрати ринку внаслідок його захоплення конкурентами. Заходи мають бути розроблені й подані у вигляді конкретних рекомендацій до виконання – програми.

У сучасній економічній літературі автори все більше звертаються до поняття «стратегічного управління маркетинговою діяльністю», внаслідок чого виникає потреба у дослідженні питання класифікації стратегій маркетингу.

Існують різні підходи до класифікації стратегій маркетингової діяльності підприємства.

Одні дослідники пропонують класифікувати всі можливі стратегії підприємства як маркетингові [4; 17; 37-38; 45; 46; 54; 88], інші поділяють той же набір стратегій на маркетингові й управлінські [6; 7; 29; 41].

Разом з тим, більшість критеріїв класифікації стратегій, покладені в основу їх розподілу на групи, співпадають.

Порівняльна характеристика підходів до класифікації маркетингових стратегій наведена в табл. 1.2 [88].



Таблиця 1.2

## Характеристика класифікації маркетингових стратегій[88]

Групи стратегій	Види стратегій
<b><i>Ділові стратегії компанії</i></b>	
Портфельні стратегії	Модель аналізу бізнес-портфеля БКГ Методика оцінки портфеля за моделлю GE Матриця І. Ансоффа
Стратегії розвитку	Модель можливостей розвитку «товар/ринок» Стратегії концентрованого зростання Стратегії інтегрованого зростання
Конкурентні стратегії	Продуктове лідерство. Цінове лідерство. Лідерство в ніші Стратегія лідерства за витратами. Стратегії диференціації. Стратегія концентрування
<b><i>Функціональні стратегії компанії</i></b>	
Маркетингові	Стратегії цільового ринку. Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії комунікацій Стратегії сегментації ринка. Стратегії позиціонування. Стратегії комплексу маркетингу
<b><i>Корпоративні стратегії управління маркетингом</i></b>	
Конкурентні	Лідерства за витратами. Широкої диференціації. Оптимальних витрат. Ринкової ніші. Сфокусована стратегія диверсифікації товарного асортименту
<b><i>Інструментальні стратегії маркетингу</i></b>	
Операційні	Продуктові стратегії. Цінові стратегії. Стратегії розподілу. Стратегії просування
Стратегії міжнародного розвитку	Цілі міжнародного розвитку; Форми міжнародного розвитку; Стадії розвитку міжнародних організацій

Як видно з таблиці 1.2, кількість стратегій, що входять у кожну із груп, у різних авторів відрізняється, а також спостерігаються різночитання в термінологічному апараті (наприклад, матриця Мак-Кінсі та «Джі-І-Маккінслі» або матриця GE & McKinsey. При цьому корпоративні стратегії маркетингу суттєво не відрізняються від корпоративних стратегій управління діяльністю підприємства взагалі.

Результати аналізу показують, що автори в основному виділяють чотири рівня розробки маркетингових стратегій: діловий, функціональний, корпоративний, інструментальний.

Можна зробити висновок, що функціональні та інструментальні стратегії підпорядковані корпоративним та саме вони являють собою стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства [46, с. 84].

Стратегії продукт-ринок дозволяють знайти баланс між продуктовою та економічною експансією, яка виникає внаслідок об'єктивної обмеженості ресурсів. Вирішуючи це питання, необхідно досягти концентрації ресурсів і маркетингових зусиль у тих сферах, де можливе отримання найбільшої віддачі [31]. Зазвичай компанії шукають баланс між двома полярними стратегіями: пропозицією широкої продуктової лінії та пропозицією вузької продуктової лінії.

Конкурентні стратегії підприємств залежать від наявності у них відповідних ресурсів і типу конкуренції, з якою вони стикаються.

Порівняльний аналіз різних рівнів класифікації маркетингових стратегій приводить до того, що маркетингові стратегії в своїй більшості є граничними варіантами реалізації корпоративної, функціональної та інструментальної стратегій, які враховують специфіку стану ринку.

Узагальнюючи всі підходи, ми пропонуємо маркетингові стратегії класифікувати наступним чином [69, с.208]:

- 1) стратегії для продуктів та ринків;
- 2) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

В рамках основних типів стратегій для продуктів та ринків можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються в залежності від поведження на ринку, перспектив зростання, конкурентної сили ринку і т.п. При цьому виділяють такі основні групи маркетингових стратегій:

1. Стратегії поведження на ринку (за Р. Майлзом та П. Сноу):
  - стратегія підприємств-захисників - надання споживачам в основному стабільного набору продуктів чи послуг на існуючих досліджених і стабільних ринках; завоювання лідерських позицій у своїй сфері діяльності;
  - стратегія підприємств-дослідників - розробка нових продуктів і пошук ринкових можливостей;

- стратегія підприємств-аналітиків - поєднання стратегій підприємств-захисників і підприємств-дослідників;

- стратегія реагуючих підприємств – швидке реагування на окремі події в маркетинговому середовищі; відсутність передбаченої і прогнозованої лінії поведінки.

2. Стратегії зростання, які включають:

1. Стратегію інтенсивного зростання. Виділяють такі різновиди цієї стратегії:

- стратегія проникнення на ринок – суть полягає у збільшенні обсягів збуту існуючих товарів на існуючих ринках;

- стратегія розвитку ринку – передбачає збільшення обсягів збуту через просування традиційних (існуючих) товарів на нові ринки;

- стратегія розвитку через товари – передбачає збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на традиційні ринки;

- стратегія розвитку через товари і ринки - збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на нові ринки.

2. Стратегію інтегративного зростання. Існують 3 різновиди цієї стратегії:

- стратегія прямої інтеграції (об'єднуються виробник з торговими посередниками) - дозволяє забезпечити контроль над каналами розподілу;

- стратегія зворотної інтеграції (об'єднання виробника з постачальниками ресурсів) - використовується для захисту основних джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

- стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення масштабів діяльності компанії за рахунок об'єднання його зусиль з підприємством-конкурентом.

3. Стратегії зростання через диверсифікацію. Використовуються тоді, коли фірма не має можливості для зростання чи не може забезпечити рентабельність виробництва, коли ринок на стадії спаду або коли позиції конкурентів досить сильні. Виділяють такі види цієї стратегії:

- стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації (виробництво нових товарів, які технічно пов'язані з існуючими товарами),

- стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів, які технічно не пов'язані з існуючими товарами, але зорієнтовані для існуючих споживачів),

- стратегія конгломеративної диверсифікації (освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності).

### 3. Конкурентні стратегії (виділені Ф. Котлером).

1. Стратегія лідера (лідер – це підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку). Стратегія лідера передбачає захист своїх позицій на ринку. Існує багато різновидів цієї стратегії:

- розширення ринку, в тому числі і за рахунок: нових способів та нових сфер використання товару; збільшення інтенсивності використання товару; залучення нових споживачів товарів.

- оборонні стратегії, які передбачають захист своєї частки ринку за рахунок: позиційної оборони (заняття позицій щодо пасивного захисту своїх товарів); флангової оборони (захист і вдосконалення найслабших місць у товарах фірми); випереджаючої оборони (здійснюється постійна підтримка високого рівня конкурентоспроможності товарів); контратаки (передбачає цінову конкуренцію); мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків); демаркетингу (скороченню ринку).

2. Стратегії претендентів на лідерство (ці стратегії прийнятні для підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). Стратегія передбачає атаку на позиції лідера.

Різновиди даної стратегії:

- флангова атака (передбачає концентрацію зусиль фірми на слабких позиціях фірми-лідера);

- фронтальна атака (зосередження удару на найміцніших позиціях фірми-лідера);

- спроба оточення (включає наступ на ресурсні ринки фірми-лідера);

- «партизанська війна» (при її використанні здійснюються невеликі атаки на всі ринкові позиції фірми-лідера).

Фірми, які претендують на лідерство, можуть інтенсивніше використовувати політику знижок, пропонувати більш дешеві або престижні товари, розширювати асортимент продукції, інновації, підвищувати рівень

обслуговування, знижувати витрати на виробництво, здійснювати інтенсифікацію реклами тощо.

3. Стратегія наслідування лідера. Вона передбачає співпрацю з лідерами ринку та таку поведінку фірми, яка мала б викликати негативну реакцію конкурентів (як правило, такі фірми копіюють поведінку фірми-лідера).

4. Стратегія спеціалізації. Ця стратегія ґрунтується на концентрації уваги фірми на одній чи кількох сегментах ринку, які не цікавлять великих підприємств. Розрізняють спеціалізацію: щодо груп кінцевих споживачів; вертикальну (на окремій стадії технологічного процесу); залежно від обсягів споживання продукції певною групою споживачів; продуктовою тощо.

Відповідно до кожного цільового ринку розробляються стратегії комплексу маркетингу:

#### 1. Товарні стратегії:

- стратегія інновації товару означає програму розробки і впровадження нових товарів, при цьому в рамках стратегії інновації може бути диверсифікація або диференціація товару;

- стратегія модифікації (варіації) функціональних властивостей передбачає варіацію фізичних властивостей, варіацію дизайну, товарної марки, варіація забезпечення додаткових ефектів та ін.;

- стратегія елімінації товарів, завданням якої є виділення таких товарів, подальша привабливість яких є під сумнівом, і тому вони підлягають або спеціалізації, або зміні сорту товару.

#### 2. Цінові стратегії:

- стратегії цінового рівня (стратегія високих «престижних» цін, низьких цін, стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок та ін.);

- в залежності від характеристик покупців (стратегія диференційованих цін, стратегія дискримінаційних цін, пільгових цін та ін.);

- в залежності від ступеня гнучкості цін (стратегія гнучких цін, стратегія єдиних цін, стабільних цін та ін.);

- в залежності від рівня конкуренції (стратегія «психологічних» цін, стратегія цінового лідера, стратегія конкурентних цін та ін.);

- в залежності від співвідношення «ціна-якість» (стратегія

преміальних націнок, стратегія глибокого проникнення, стратегія підвищеної ціннісної значимості).

### 3. Збутові стратегії:

- стратегія інтенсивного розподілу (передбачає розподіл товарів повсякденного попиту і призначена для широкого кола споживачів);
- стратегія селективного розподілу (пов'язана із оптимізацією кількості торгових посередників таким чином, щоб забезпечити охоплення ринку, необхідне виробнику);
- стратегія ексклюзивного розподілу (передбачає організацію розподілу ексклюзивних дорогих товарів).

### 4. Стратегії комплексу просування:

- стратегія проштовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери проштовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів, до яких відносять: висока торгова націнка; допомога і сприяння під час продажу; підготовка агентів з продажу; значні цінові знижки;

- стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар веде до притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізовується коли працюють з товарами відомих марок.

Жорстока конкурентна боротьба вимагає від компаній застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, впровадження логістичних стратегій, заснованих на принципах логістики, а зростання їх значимості в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовлює необхідність оптимізації їх вибору підприємствами [14, с. 125].

На думку В. І. Сергєєва, логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями [72].

Д. Уотерсом наведено таке трактування логістичної стратегії, що включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [81, с. 96].

У термінологічному словнику О.Н.Родликова, логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [67].

А.І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації» [48].

Є. В. Крикавський зазначає, що логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [43, с. 206].

На нашу думку, логістична стратегія, може визначатися, як довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У зарубіжній літературі в теорії управління найбільш часто застосовують таку класифікацію логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії [78, с. 697].

Стратегії офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток та інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжні кроки в такому випадку – це організація вчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо [78, с. 697].

Стратегії дефенсивні, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку [78, с. 697]. Вибір поміж цими стратегіями лежить у площині розвитку компанії або оптимізації ресурсів.

Виділяють також «струнки» та динамічні логістичні стратегії підприємств.

«Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів [33, с. 247].

Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах, тобто прагнуть досягти повного задоволення запитів споживачів; створюють зручний доступ споживачів до своєї організації; гнучко і оперативно реагують на запити, що змінюються; проектують логістику так, щоб вона задовольняла запити споживачів і навіть перевищувала їх [33, с. 247].

Окрім того, підприємствами застосовуються і ще такі види логістичних стратегій: стратегія диференціації – прагнення підприємства до унікальності, наприклад, в системі обслуговування споживача; стратегія лідерства за витратами – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок; стратегія фокусування – концентрація на задоволенні і виконанні вимог споживачів одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Стратегія фокусування може опиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента; стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не стало залежним від одного функціонального стратегічного підрозділу [75].

Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можемо виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу,



максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання

№	Назва стратегії	Характеристика
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичній мережі	Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури Економічність та ефективність каналів збуту продукції
2.	Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації
4.	Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
5.	Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Джерело: систематизовано автором на основі [61,72]

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на мінімізацію інвестицій в систему логістики спрямована на максимальну рентабельність логістичних інвестицій. Наприклад, замість застосування власних площ складів для зберігання, склади орендуються; використовується принцип «точно в строк» замість створення резервних запасів; послуги купуються у спеціалізованих постачальників логістичних послуг і т.д. Однак при цьому потрібно обов'язково враховувати ту обставину, що постановка цілі скорочення капіталовкладень часто призводить до збільшення обсягу змінних затрат [75].

Стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу зорієнтована на максимізування доходів в умовах стабільних логістичних затрат. Тобто, стратегія обирається за умови згоди клієнта оплачувати більшу вартість товару за додаткове логістичне обслуговування.

Головним завданням логістичної стратегії компанії виступає максимізація та покращення логістичного сервісу, а також підвищення конкурентних переваг підприємства [72]. Це офенсивна логістична стратегія.

Стратегія логістичного аутсорсингу визначається зосередженням компанії на своїх ключових областях компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій [5].

Під час формування стратегії варто спиратись на наступні принципи [69, с.208]:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Таким чином, класифікація стратегій управління маркетингом базується на загальновідомих стратегіях управління підприємством, тобто корпоративних стратегіях, та стратегіях суттєво маркетингових, тобто функціональних та інструментальних. При цьому маркетингові стратегії підпорядковані корпоративним та розробляються після розробки останніх. Міжнародні маркетингові стратегії обираються залежно від ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та є граничними варіантами реалізації корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій.

### 1.3. Вибір оптимальних маркетингових та логістичних стратегій

Варто зазначити, що маркетингова та логістична стратегія дозволить компанії:

- визначати межі діяльності компанії (що варто робити і чого не треба), зорієнтуватись компанії у маркетинговому середовищі, виділити вектор її розвитку;
- скоротити невизначеність і передбачити певні події, результативно розподіляючи ресурси;
- концентрувати основні зусилля в потрібному місці;
- досягнути і підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довгостроковим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

При належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій [31].

Що стосується логістичної стратегії, то теорія логістики пропонує постановку в якості основної однієї з нижченаведених цілей логістичної стратегії: скорочення витрат; скорочення капіталовкладень; підвищення рівня обслуговування [75].

Стратегія скорочення витрат націлена на зменшення змінних витрат, які пов'язані з переміщенням і зберіганням товарів/послуг. Рівень обслуговування клієнтів у цьому процесі залишається незмінним, а пріоритетним завданням є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат [75].

Альтернативними напрямками скорочення витрат вважаються напрями забезпечення прямих поставок, залучення логістичних провайдерів, зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень, побудова оптимального асортименту реалізації (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Альтернативні напрями мінімізації логістичних витрат відповідно до стратегії мінімізації витрат [61]

№	Назва стратегії	Характеристика
1	Можливості побудови логістики поза складами	Можливості організації прямих поставок продукції без витрат на склади
2	Послуги сторонніх організацій	Можливості залучення логістичних провайдерів
3	Зменшення витрат вхідної логістики	Зменшення витрат вхідних потоків за рахунок консолідації навантажень, зниження витрат управління
4	Зменшення витрат вихідної логістики	Можливості зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень тощо
5	Оптимізування кількості точок поширення товару	Розрахунок економічних вигід від зменшення кількості точок поширення товару
6	Скорочення запасів продукції	Побудова правильного асортименту, для мінімізації зберігання і транспортних витрат та задоволення потреб споживачів

Основне призначення маркетингових та логістичних стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі сторони конкурентів та конкурентні переваги фірми.

Вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи» [69, с.210].

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій. До них відносять маркетингові цілі, фактори навколишнього середовища та фактори маркетингу .

Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо продуктів і ринків.

Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії зображені на рис. 1.2.

Варто зауважити, що у кожній компанії є своя унікальна і неповторна маркетингова стратегія, яку вона використовує в своїй діяльності. При її виборі потрібно сконцентрувати всі зусилля на досягнення поставлених цілей, враховуючи при цьому гнучкість і здатність пристосовуватись до умов ринку. При цьому необхідно враховувати особливості освоєного ринку, державні програми в цій галузі, а також законодавчі нюанси.

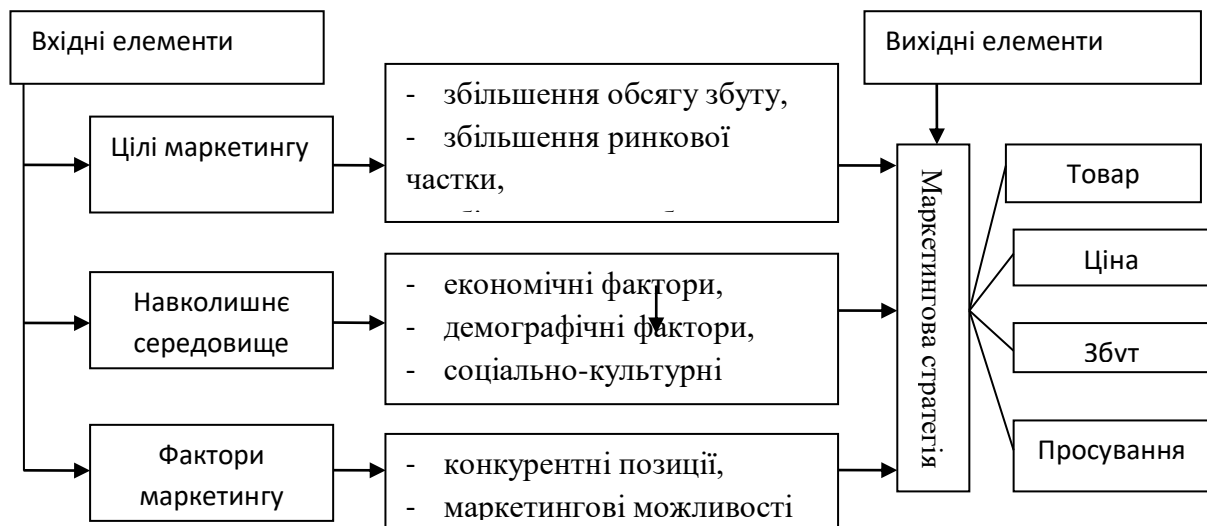


Рис. 1.2. Вхідні і вихідні елементи маркетингової стратегії [61, с.210]

Задля отримання результативної, адекватної, надійної, здатної забезпечити створення та підтримку конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку стратегії розвитку підприємства, має бути певна послідовність під час її формування та подальшого обґрунтованого вибору [31]. За результатами досліджень нами було виявлено деякі розбіжності відносно кількості виокремлюваних етапів в процесі формування стратегії, їх змісту, послідовності виконання та критеріїв вибору найбільш доречної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Проте серед множини існуючих підходів в формуванні та виборі стратегій розвитку підприємства, в тому числі й маркетингової діяльності, нами виділено декілька, які за нашим особистим переконанням найбільш змістовно розкривають сутність даного процесу та ефективні у практичній діяльності. Зокрема, Олійник Л.В. пропонує виокремлювати сім основних етапів в процесі формування стратегії з відповідним змістовним наповненням кожного з них. Автор, як і більшість науковців, пропонує процес формування стратегії розвитку підприємства розпочинати з визначення місії його існування. За другий етап має здійснюватися аналіз зовнішнього середовища з визначенням ступеню впливу його основних факторів, таких як кон'юнктури ринку, сили

позиції контрагентів ринкового середовища, конкурентних переваг його конкурентів та ефективність їх маркетингових заходів в досягненні поставлених цілей на діяльність самого підприємства [11, с. 123].

При цьому в розрізі даного питання автори Сотник І.М., Мазін Ю.О. та Супрун О.В. пропонують при аналізі оточуючого середовища використовувати матричні методи, зокрема SWOT та PEST-аналізи [50, с. 98 - 99].

Ми вважаємо, що використання зазначених методів буде формувати можливість отримання максимально точної оцінки власної стратегічної позиції за низкою базових показників та формуванню потенційного рівня конкуренції, на який слід буде орієнтуватися підприємству в процесі формування стратегії розвитку.

Ще одним етапом формування стратегії розвитку компанії є оцінка сильних та слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможності, що в цілому передбачає змістовний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

У наступному етапі формування стратегії варто формувати систему стратегічних цілей підприємства виходячи з його ресурсного потенціалу та стратегічних ринкових позицій.

П'ятим має бути етап, що включатиме розробку можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства з подальшим впровадження системи заходів, котрі спрямовуватимуться на реалізацію обраного варіанту стратегії.

На заключному етапі формування стратегії розвитку пропонується контролювати процес реалізації стратегії та здійснювати її коригування за необхідності.

Цікавим на наш погляд є методичний підхід у формуванні стратегії розвитку підприємства запропонований науковцями Гудзь О.І. та Мусійовською О.Б. Автори в своїй праці виділяють два етапи у формуванні стратегічного напрямку діяльності господарюючого суб'єкту, а саме базовий етап та апробаційний етап [24, с. 335].

Зокрема, авторами виокремлюється етап з формування аналітичної бази задля прийняття рішення про вибір стратегії розвитку. На цьому етапі пропонується здійснювати кількісну оцінку виокремлених стратегій за низкою фінансово – економічних показників.

В подальшому, вибір стратегії має здійснюватися з огляду на прорахований в межах кожної із стратегічних альтернатив інтегральний показник, що покликаний відображувати розвиток підприємства.

Вказаний узагальнюючий показник має включати в себе наступні групи показників:

- показники продукції (якість продукції; частка експорту (в разі якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю; коефіцієнт оновлення продукції);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику);
- показники виробничої стійкості (частка оборотних активів у майні підприємства; частка запасів в оборотних активах;
- матеріаломісткість; фондвіддача); техніко-технологічні показники (коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнт придатності основних засобів; коефіцієнт змінності); показники рентабельності (рентабельність продукції; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів та ін. [38, с. 22 -24].

Позитивною слід вважати динаміку до зростання значення інтегрального показника розвитку підприємства. За проведеними розрахунками стратегія розвитку підприємства має обґрунтовано визначатися з огляду на межі значень інтегрованого показника розвитку підприємства. Зокрема, активно – наступальну стратегію слід обирати в разі, якщо значення розрахованого інтегрального показника знаходитиметься в діапазоні від 0,87 до 1,0; стратегія ринкової ніші є обґрунтованою за результату від 0,74 до 0,86; пасивно - наступальна стратегія доречна за ситуації потрапляння значень показника в

межі від 0,41 до 0,73. Якщо ж значення інтегрального показника розвитку виявляться мінімальними від 0 до 0,4 – доречним буде вибір захисної стратегії.

Науковець Філіпішина Л.М., інтегральний показник рівня стійкого розвитку підприємства пропонує визначати за середньою геометричною за комплексними показниками економічних, екологічних, соціальних, ринкових індикаторів та індикаторів ризику [40, с.284]. Перелічені вище заходи з формування та вибору стратегії розвитку підприємства висвітлюють зміст базового етапу даного процесу. В розрізі другого – апробаційного етапу передбачається послідовна реалізація обраної стратегії, моніторинг результатів та власне коригування. Як справедливо зазначає Ступчук С.М., на початкових етапах формування стратегії розвитку підприємства досить складно здійснити точний прогноз усіх можливостей, котрі можуть виникнути під час конкретизації цілей та шляхів і засобів їх досягнення. Саме це й обумовлює, в разі подальшого виникнення більш повного обсягу інформації, потребу коригування обраних стратегічних напрямів розвитку або ж перегляду обраної стратегії в цілому [40, с. 171].

Варто звернути увагу методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та стадії життєвого циклу, розроблений науковцями Хаустовою В. Є. та Хоменко О. І. В межах можна виділити чотири етапи в процесі вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості з чітким формулюванням мети до кожного з визначених етапів [31, с. 118 - 122]:

- 1) оцінка стадій життєвого циклу підприємства, основною метою якого зазначено визначення положення підприємства на кривій його життєвого циклу;

- 2) розрахунок ринкової вартості підприємства. Вартість підприємства науковці пропонують визначати через ринкову вартість його акцій, яка, у свою чергу, залежить від оцінювання самого підприємства безпосередньо ринком через показники попиту на продукцію, що виробляється, рівня сучасності



основних засобів, кваліфікації персоналу, прибутковості та рентабельності та ін. При цьому пропонується враховувати, що зазначені характеристики визначаються зовнішнім середовищем, наприклад, конкурентне становище підприємства на ринку.

3) визначення тісноти взаємозв'язку між ринковою вартістю та стадією життєвого циклу підприємства. Важливість визначення вказаного зв'язку полягає у припущенні: у разі відповідності динаміки та тенденцій зміни ринкової вартості суб'єкта господарювання на ринку етапам його життєвого циклу є доцільність проведення аналізу недооціненості або переоціненості підприємства задля формування стратегічних та тактичних заходів щодо управління вартістю підприємства в межах тієї чи іншої фази його життєвого циклу для менеджменту організації;

4) формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та вибір стратегії розвитку підприємства. В розрізі зазначеного етапу передбачається побудова кривих життєвого циклу підприємства та ринкової вартості з подальшим аналізом поведінки вказаних графіків у часі та побудовою дерева сценаріїв прийняття рішень. За підсумками свого дослідження, Хаустова В. Є. та Хоменко О. І. наголошують на ефективності матричного підходу при визначенні напрямку стратегічного розвитку діяльності підприємства. Обґрунтований вибір стратегічного напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства пропонується визначати виходячи з двох виокремлених параметрів, а саме стадії життєвого циклу підприємства та динаміки його ринкової капіталізації [31, с. 118 - 122].

Оцінку і вибір стратегій із альтернативних варіантів можна здійснювати двома способами:

1. Використати комп'ютерну програму. Для цього необхідно побудувати всі можливі комбінації стратегій із встановлених в процесі аналізу бізнес-портфеля, провести оцінку щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і програма допоможе вибрати найбільш оптимальний варіант.

2. Якщо альтернативні стратегії не можна формалізувати, то вибір здійснюють «вручну» експертним методом.

Підсумовуючи все вище викладене, отримаємо висновок, що проблема відсутності цілісних, грамотно сформованих та обґрунтовано обраних стратегій розвитку вітчизняних підприємств, їх маркетингової діяльності може бути вирішена за умови передачі функцій формування та вибору стратегій розвитку підприємств до маркетингових служб чи відділів, фахівцям з належними методичними та практичними знаннями.

### **Висновки до розділу 1**

1. Управління маркетингом – це аналіз, планування, організація, мотивація, контроль та координація заходів стосовно встановлення та підтримання взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства. Метою управління маркетинговою діяльністю є виявлення та задоволення потреб цільових ринків кращими, ніж у конкурентів, способами й завдяки цьому - одержання максимального прибутку. Маркетингові стратегії – це обґрунтований маркетинговий процес, який перетворює взаємодії всіх його учасників для досягнення гарантовано запланованих ринкових результатів. Визначальним моментом для формулювання повного визначення цього поняття ми вважаємо, що воно має одночасно включати різні компоненти.

2. Розроблення й реалізація маркетингової та логістичної стратегії містить ключові фактори успіху у сфері товарів та послуг, що повинні бути встановлені та чітко сформульовані. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири, а також логістична стратегія.

Результати аналізу показують, що автори в основному виділяють чотири рівня розробки маркетингових стратегій: корпоративний, функціональний, інструментальний й міжнародний.

3. Одним з найважливіших та найсуттєвіших етапів маркетингу на підприємстві є саме вибір оптимальної маркетингової та логістичної стратегії. Напрямок їх розробки визначають чітко сформульовані цілі. Вони являються сукупністю довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Маркетингова та логістична стратегії є складовими всієї стратегії розвитку підприємства і є основою для розробки стратегій підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МАГІСТР-Д»

#### 2.1. Характеристика маркетингової діяльності підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є маркетингова та логістична діяльність ТОВ «МАГІСТР-Д». Компанія зареєстрована у 1994 році за юридичною адресою Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Князя Острозького 47А. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн..

Види діяльності: Основний: оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Інші: Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля пальним, вантажний залізничний транспорт, складське господарство, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Організаційна структура управління наведена на рис. 2.1.

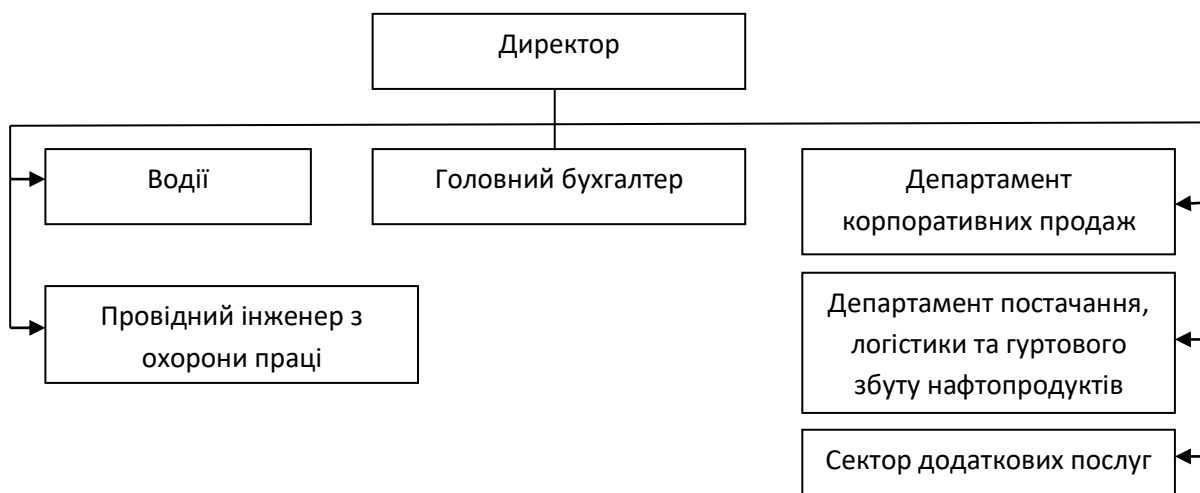


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МАГІСТР-Д»

Як бачимо із рис.2.1, що в структуру підприємства входить департамент корпоративних продажів, департамент постачання, гуртового збуту нафтопродуктів та логістики, а також сектор додаткових послуг.

Як нами зазначено у теоретичному розділі задля прийняття рішення про вибір стратегії розвитку варто сформуванати аналітичної бази із ряду показників, тому у табл.2.1 наведено показники фінансових результатів діяльності підприємства у 2019-2021рр.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д»  
у 2019-2021рр., тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	67400	206760	346850	139350	140090	206,3	67,7
Собівартість реалізованої продукції	62845	201154	299792	138319	98638	220,2	49,1
Валовий прибуток	4563	5609	47066	1046	41457	23,2	739,5
Інші операційні доходи	8101	9347	12540	1246	3193	15,4	34,2
Адміністративні витрати	6785	6058	11732	-723	5673	-10,6	93,3
Витрати на збут	506	3842	42358	3334	38515	658,6	1002,1
Інші операційні витрати	6665	5123	4322	-1548	-809	-23,1	-15,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 1296	-72	1192	1225	1261	-94,4	-1777,4
Інші фінансові доходи	592	385	334	-206	-52	-34,2	-13,3
Інші доходи	835	286	428	-541	142	-65,2	49,2
Фінансовий результат до оподаткування	124	603	1953	479	1350	379,2	223,6
Витрати з податку на прибуток	82	116	353	34	247	43,5	211,2
Чистий фінансовий результат	45	486	1596	441	1100	963,2	226,6

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «МАГІСТР-Д» щороку зростає, а найбільшого темпу приросту досягнуто у 2020 р. Позитивну тенденцію можна відзначити те що зменшуються темпи зростання собівартості у порівнянні із темпами зростання чистого доходу. Хоч фінансовий результат від операційної діяльності у 2019-2021рр. є від'ємним значенням, фінансовий результат до оподаткування є позитивним. Впродовж періоду, що аналізується, діяльність ТОВ «МАГІСТР-Д» є прибутковою.

Показники ділової активності підприємства проаналізовано у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ділової активності ТОВ «МАГІСТР-Д» у 2019-2021рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютні відхилення	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11	1,53	2,01	0,86	0,49
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	546,08	239,55	182,94	-306,52	-56,62
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,01	3,08	5,28	2,06	2,22
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	364,37	118,22	69,04	-246,16	-49,19
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,94	3,45	3,82	1,52	0,34
Коефіцієнт оборотності активів	0,56	1,23	1,49	0,65	0,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,18	9,26	14,83	6,07	5,58
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,66	1,92	2,71	1,28	0,78

Як бачимо із табл.2.2, відбувається ріст коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «МАГІСТР-Д», який свідчить про збільшення величини комерційного кредиту, що надається досліджуваному підприємству, а ріст коефіцієнту дебіторської заборгованості – про збільшення величини товарного кредиту, що отримало підприємство від покупців, а також про збільшення оборотності дебіторської заборгованості за рік.

Ріст величини коефіцієнту оборотності матеріальних запасів ТОВ «МАГІСТР-Д» свідчить про кількість оборотів його товарно-матеріальних запасів, в токож про відносне зниження величини його запасів або ж ріст попиту на продукцію фірми.

Зростання оборотності активів свідчить про збільшення швидкості обороту сукупної величини капіталу ТОВ «МАГІСТР-Д», і позитивну динаміку збільшення кількості повних циклів виробництва й обігу.

Збільшення оборотності власного капіталу свідчить про те, що зростає ефективність управління власним капіталом ТОВ «МАГІСТР-Д», а ріст коефіцієнту оборотності основних засобів, що говорить про ріст ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства.

Результати проведеного аналізу ділової активності дозволяють зробити висновок щодо позитивної тенденції її зростання та ефективного використання підприємством власних коштів у процесі господарської діяльності.

При дослідженні маркетингової діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» варто проаналізувати такі її складові:

1. Товарна політика. В цьому контексті варто виділити наступні основні групи товарів, які реалізують:

- нафта;
- нафтопродукти;
- паливно-мастильні матеріали;
- паливо;
- інші.

Більш глибокий аналіз товарної політики ТОВ «МАГІСТР-Д» можна здійснити за допомогою АВС-XYZ-аналізу, для цього варто скласти матрицю, результати якої дозволять зробити висновок щодо ефективності товарного асортименту фірми (табл.2.3)

Таблиця 2.3

## ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «МАГІСТР-Д»

Категорія	X	Y	Z
A	Паливо	Паливно-мастильні товари	x
B	x	Нафто-продукти	x
C	x	Нафта	Інші продукти

Отже, як бачимо, товарний асортимент ТОВ «МАГІСТР-Д» є порівняно вузьким, оскільки діяльність підприємства є спеціалізованою, проте він оптимальним, оскільки для палива характерний найбільший попит на ринку, його купують споживачі у великих обсягах, а це приносить підприємству достатній рівень прибутків (табл.2.4). Продажі товарів цієї групи стабільні й добре прогнозуються.

Таблиця 2.4

## Обсяг продаж основних груп товарів ТОВ «МАГІСТР-Д»

У 2019-2021рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	абсолютне, тис.грн.		відносне,%	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, всього, в т.ч.:	67400	206760	346859	139350	140090	206,3	67,7
Нафта	4717	18609	24281	13892	5672	294,3	30,4
Нафтопродукти	10112	24814	38155	14702	13341	145,3	53,7
ПММ	17524	49623	72848	32099	23215	183,2	46,7
Паливо	33027	107512	197719	74485	90197	225,3	83,2
Інше	2021	6203	13874	4182	7671	206,2	123,5

Як бачимо, найбільші обсяги ТОВ «МАГІСТР-Д» реалізувало саме палива. Нафти та інших товарів при незначному попиті реалізовано незначні обсяги.

2. Цінова політика. Встановлюючи ціни на продукцію та послуги ТОВ «МАГІСТР-Д» орієнтується відповідно на стадію життєвого циклу продукції, а при встановленні ціни на продукцію, яка є новою на ринку, підприємство



використовує метод ціноутворення «витрати+прибуток». При формуванні цін на продукцію, що знаходиться на стадії зростання, до уваги береться такі чинники:

- величина й динаміка попиту на продукцію;
- ціни конкурентів;
- унікальність продукції, її висока якість та додаткові послуги.

Також варто зазначити, що ціни на пальне та іншу продукцію знаходяться у прямій залежності від світових цін, які зазнали значного коливання за останній рік. Враховується також і розмір імпортного мита, оскільки більшу частину пального імпортують українські компанії, а також заходи державного регулювання ринку нафтопродуктів (проте зазначимо, що таке регулювання швидше за все носить рекомендований характер, тому оператори ринку застосовують вільне ціноутворення).

В ході процесу ціноутворення ТОВ «МАГІСТР-Д» аналізують ціни конкурентів та попит на ті чи інші види палива, використовуючи наступні маркетингові інструменти (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Особливості збирання й аналізу інформації щодо цін на продукцію ТОВ  
«МАГІСТР-Д»

Групи товарів	Джерела одержання інформації	Виконавці
Нафта, нафтопродукти	Налагодження прямих контактів з іноземними постачальниками. Вивчення біржових позицій на товарні групи	Відділ маркетингу і відділ збуту, планово-економічний відділ
Паливо, ПММ	Налагодження контактів з іноземними та вітчизняними постачальниками. Комерційні пропозиції	Відділ маркетингу, комерційний директор
Інша продукція	Поставка через вітчизняних постачальників – вивчення ринку, середніх цін, формування бази даних альтернативних постачальників	Відділ маркетингу, відділ збуту

Отже, відділ маркетингу займається збором інформації щодо цін на продукцію потенційних постачальників.

Отже, цінова політика ТОВ «МАГІСТР-Д» формується в залежності від асортиментних товарних груп, унікальності продукції й групи споживачів, що її купують, а також від стану конкуренції на ринку та цінової політики конкурентів.

3. Комунікаційна політика. Цілями комунікаційної політики ТОВ «МАГІСТР-Д» є такі:

- інформованість цільових груп про діяльність ТОВ «МАГІСТР-Д» та його товари та послуги;
- надання інформації споживачам щодо основних характеристик товарів та їх переваг перед продукцією конкурентів;
- постійна підтримка наявної інформації про ТОВ «МАГІСТР-Д» серед цільових груп.

Також особливого значення набувають комунікації з постачальниками:

- ORLENLIETUVA;
- ORLENPOLSKA;
- MOL(Угорщина);
- ROMPETROL (Румунія).

4. Збутова політика. В процесі реалізації збутової політики на ТОВ «МАГІСТР-Д» використовують збутові системи нульового рівня та одно рівневі системи. При продажі за нульовою системою збуту товари та послуги реалізуються безпосередньо кінцевим споживачам та така система має наступний вигляд (рис.2.2).

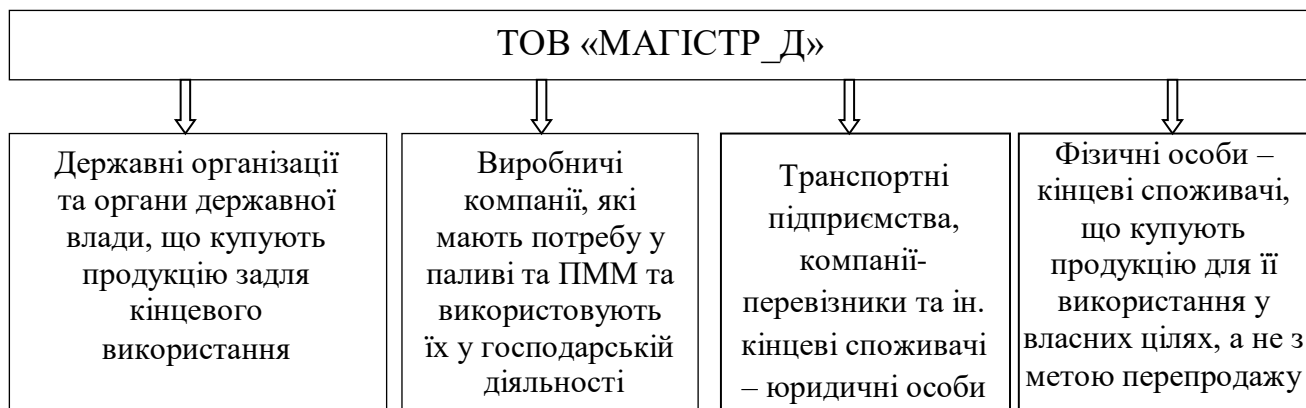


Рис.2.2. Збутова система нульового рівня ТОВ «МАГІСТР-Д»

При використанні однорівневої системи збуту на ТОВ «МАГІСТР-Д» продукцію реалізують закупівельним компаніям та організаціям (рис.2.3).

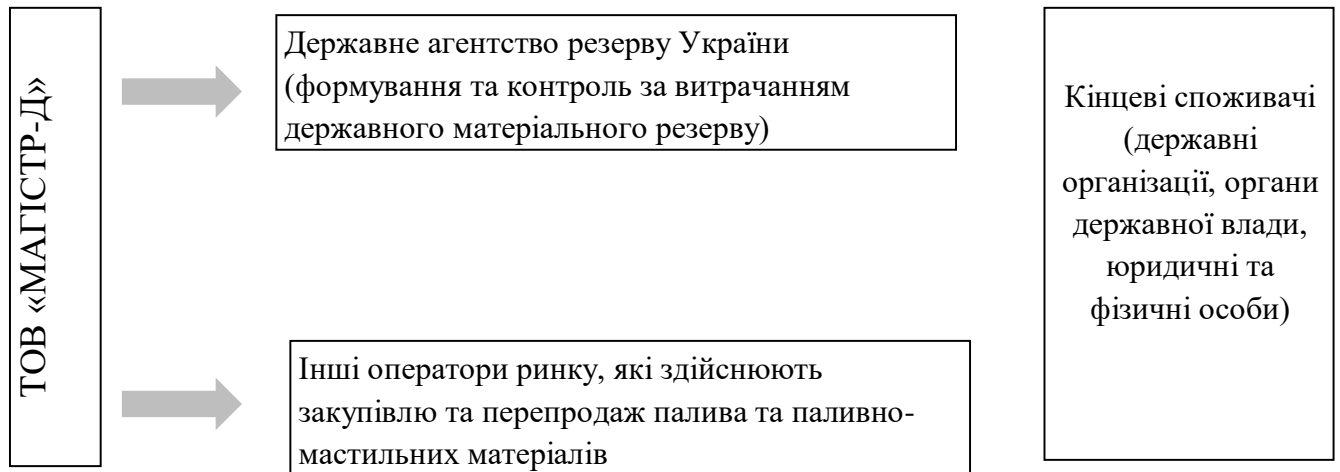


Рис.2.3. Однорівнева збутова система ТОВ «МАГІСТР-Д»

Також варто зазначити, що збутова політика ТОВ «МАГІСТР-Д» включає активну участь у тендерах, за результатами проведення яких підприємство постачає продукцію Держрезерву, державним організаціям (органам виконавчої влади), державним підприємствам (наприклад, Укрзалізниці). Через тендери ТОВ «МАГІСТР-Д» реалізує значну частину продукції – близько 25% усього продажу.

## 2.2. Аналіз макро та мікросередовища ТОВ «Магістр -Д»

Для якісного оцінювання діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» на ринку нафтопродуктів потрібно провести аналіз зовнішнього (макросередовища) та внутрішнього (мікросередовища) середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволить виробити стратегічні управлінські рішення, які будуть забезпечувати алгоритм взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і короткотривалій і довготерміновій перспективі. Ця дозволить підтримувати потенціал компанії на

тому рівні, який необхідний для досягнення цілей, а також визначати можливості і загрози.

Перелік чинників макросередовища ринку, на якому функціонує ТОВ «Магістр-Д», сформовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Макроекономічні фактори зовнішнього оточення ТОВ «Магістр-Д»

Групи факторів	Види чинників
Політичні фактори	Політична нестабільність в країні
	Державна підтримка діяльності підприємства шляхом участі у тендерах
Економічні фактори	Динаміка ВВП (падіння рівня ВВП на 35%)
	Стабільний рівень оподаткування
	Рівень інфляції
	Нестабільність валюти
	Зовнішньоекономічна діяльність (погіршення умов імпорту палива через військові дії)
	Стан ринків – зростання цін на пальне, зменшення запасів пального
Супільні фактори	Ступінь свободи підприємництва достатня, що дозволяє здійснювати вільне ціноутворення на пальне
Суспільні фактори	Умови та рівень життя населення погіршилися у 2022р. через наслідки військових дій, у 2022р. (за попередніми даними індекс реальної заробітної плати зменшився на 17,3%
Науково-технічні фактори	Рівень розвитку технологій недостатній, що обумовлює значні витрати на транспортування палива та його реалізацію АЗС
Правові фактори	Права підприємництва
	Нестабільність законодавства зумовлює значні ризики підприємницької діяльності

До факторів мікросередовища ТОВ «Магістр-Д» ми віднесемо, перш за все, ринок, на якому функціонує досліджуване підприємство. Він характеризується присутністю значної кількості великих компаній, кожна з яких прагне збільшити свою частку ринку та посунути конкурентів. Якість палива на АЗС України не скрізь є однаковою.

Одні компанії пропонують якісний бензин, який супроводжується високим рівнем сервісу, інші ж приділяють цьому не настільки велику увагу, концентруючись на вартості 1л.

На території України функціонує велика кількість автозаправних станцій. Більшість з них відноситься до великих мереж, однак мало хто знає, кому вони належать і звідки на них завозять паливо. ТОП 10 автозаправних мереж наведено нижче:

- АЗС AVIAS, ANP, Sentosa. Кількість станцій на території України - 1022. Вартість палива на цих заправках відносно не висока, а постачалося воно ще донедавна воно з Кременчуцького НПЗ. На сьогодні діяльність Кременчуцького НПЗ зупинена через воєнні дії. Невраховуючи станції в Києві, заправки неоснащені ніяким сервісом.

- АЗС UKRNAFTA також пропонували лише паливо Кременчуцького НПЗ, зараз постачальники змінилися. В Україні таких заправок - 536.

- Мережа WOG налічує 407 АЗС. Якість і ціни на паливо є досить високими, а країнами його походження до лютого 2022 року Білорусь, Росія й країни ЄС. Зараз все паливо отримують тільки із країн ЄС.

- ОККО/Галнафтогаз пропонує майже найдорожче паливо в Україні, що визначає її преміальний статус. На території країни компанія має 402 АЗС. До складу мережі входить велика кількість ресторанів, включаючи навіть азіатські заклади. Компанія заправляла паливом з Білорусі, на сьогодні тільки з країн Євросоюзу.

- АМІС пропонує паливо, що раніше поставляли тільки із Росії. Сьогодні постачальник змінений. На території України знаходяться 216 АЗС.

- БРСМ-Нафта відома своїм яскравим брендом і доступними цінами. Вона налічує 156 АЗС, а країнами походження палива є країни ЄС.

- Shell практично не вкладає гроші в ремонт станцій, і за рівнем комфорту вони зараз знаходяться в середньому сегменті, зберігаючи при цьому високу вартість палива. На АЗС можна купити бензин українського виробництва. Кількість заправок—134

Інші фактори мікросередовища ТОВ «Магістр-Д» наведено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Магістр-Д»

Група факторів	Фактори	Вплив на підприємство
1. Споживачі	Купівельна спроможність	Зростання або зменшення величини чеку
	Лояльність	Перехід до конкурентів при зниженні ними ціни на паливо або відмова від продукції конкурентів при високому рівні споживчої лояльності
	Прихильність бренду	Купівля палива лише у АЗС через високу якість «преміум-класу»
2. Постачальники	Обсяги поставок	Можлива максимальна та мінімальна величина поставок палива
	Дотримання термінів поставок	Низька дисципліна щодо дотримання термінів поставок палива здатна спричинити збої в діяльності підприємства
	Стабільність цінової політики	Постійне зростання цін негативно впливає на величину прибутку підприємства та не дає змогу здійснювати ефективне планування продажів та прибутку
	Дотримання умов договорів поставок	Недотримання умов договору – ризик перебоїв в діяльності підприємства
3. Конкуренти	Методи конкурентної боротьби	Недобросовісна конкуренція здійснює значний негативний вплив на результати продажів досліджуваного підприємства
	Цінова політика	Незначний вплив, адже досліджуване підприємство пропонує продукцію «преміум-сегменту» за високими цінами та утримує їх на високому рівні, що надає продукції статус «преміум»
	Надання додаткових послуг	Навіть найбільші АЗС України нехтують тим, щоб надавати споживачам додаткові послуги, про що було зазначено вище. Проте досліджуване підприємство надає широкий спектр додаткових послуг та збільшує їх асортимент
4. Контактнаудиторії	Ефективні комунікації	Налагодження ефективних комунікацій дає змогу досягти високих результатів господарської діяльності
	Доступність участі в тендерах	Оскільки значна частка продукції реалізується за допомогою тендерів, цьому інструменту збутової політики приділяється значна увага
	Отримання дозвільних документів	Налагоджені комунікації сприяють швидкому отриманню необхідних дозволів та ліцензій
	Контроль якості продукції	Високий рівень контролю якості дає змогу запропонувати споживачам паливо «преміум-класу»
	Державне регулювання ціноутворення на паливо	Фактична відсутність державного регулювання, тому ціноутворення є вільним, а на ринку ТОВ «МАГІСТР-Д» пропонує паливо за майже середніми цінами в Україні, хоча продукція відноситься до палива «преміум-класу»

Наскільки відомо на даний час, усі компанії у 2022 році знайшли інших постачальників пального через ситуацію в країні.

Також зауважимо, що український ринок палива знаходиться під значним впливом тіньового бізнесу, який негативно впливає на продажі, адже за тіньовими схемами пропонує споживачам паливо хоча і гіршої якості, проте зазначно меншими цінами.

Роздрібний ринок палива після масових перевірок в грудні 2019 р. знову наповнюється нелегальними АЗС. Знову став зростати «сірий» ринок палива, де «білі» мережі можуть працювати за принципом «нелегалів». За останні 3 роки в Україні відбулись, як мінімум, три хвилі точкової та масової боротьби (т.зв. «чисток») із нелегальними АЗС.

Варто відзначити значний вплив цих факторів на діяльність досліджуваного підприємства, проте найбільший вплив здійснюють постачальники, від періодичності та дотримання термінів поставок яких залежить безперебійна господарська діяльність ТОВ «Магістр-Д»

### **2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства**

Для узагальнення результатів аналізу макро- та мікросередовища компанії варто використати технологію SWOT – аналізу, яка широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, оскільки є простим і якісним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. Варто зазначити, що методологія SWOT – аналізу передбачає встановлення зв'язку між сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, які виявлені були в ході проведення ситуаційного аналізу навколишнього середовища. SWOT – аналіз дозволяє розробляти стратегії в чотирьох полях:

1 варіант стратегії отримуємо про співставленні інформації щодо сильних сторін компанії із її можливостями.

2 варіант визначається із співвідношення інформації про слабкі сторони компанії і її можливості.

3 варіант стратегій формується на зрізі інформації щодо сильних сторін компанії і можливих загроз зовнішнього середовища.

4 варіант отримаємо коли спів ставимо інформацію про слабкі сторони компанії і зовнішні загрози.

Таким чином формується система стратегій компанії, яка дає об'ємне бачення її стратегічних ресурсів.

Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони «ТОВ «Магістр-Д» (табл. 2.8), а також можливості та загрози (табл. 2.9), що можуть виникнути у процесі його діяльності на українському ринку палива.

Таблиця 2.8

## Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «МАГІСТР-Д»

Ключові фактори успіху	Краще, ніж у конкурентів (сильна сторона)	Гірше, ніж у конкурентів (слабка сторона)
Якість пального	Паливо, яке реалізує підприємство, преміум-класу, воно має найкращі характеристики	x
Рівень обслуговування	Обслуговування клієнтів організоване на високому рівні – час очікування короткий, послуги надаються професійними працівниками, а продукція, представлена у магазинах при заправках, є якісною	x
Мережа АЗС	x	Заправки присутні лише у двох районах Тернопільської області
Ціна палива	x	Висока ціна обумовлена преміум-класом палива, тому порівняно з іншими гравцями ринку вона фактично є найвищою
Бренд	Велика увага приділяється просуванню бренду, що робить підприємство впізнаваним серед цільових груп	x



Отже, варто відзначити, що підприємство позиціонує себе як продавця палива преміум-класу та організувало високоякісне обслуговування клієнтів. Для цього застосовуються стандарти обслуговування, робота працівників суворо контролюється та перевіряється.

Ціна продукції є високою, проте однозначно віднести її до слабких сторін складно, адже споживачі, які потребують високоякісного палива, розуміють, що його ціна не може бути низькою, а сама компанія орієнтована на споживачів з вищим за середній та високим рівнем доходів. Проте в складних сучасних умовах, в яких рівень доходів населення знизився, що обумовлено наслідками пандемії Covid-19, умови військового стану, висока ціна може перетворитись на слабку сторону компанії.

Таблиця 2.9

## Визначення можливостей і загроз ТОВ «МАГІСТР-Д»

Можливості		Загрози	
Зміст	Потенціал застосування	Зміст	Спроможність нівелювання
Розширення асортименту послуг	Залучення тих груп споживачів, які звертаються до конкурентів за іншими послугами	Високий рівень конкуренції	Позиціонування якості палива та обслуговування, унікальності продукції
Участь в тендерах	Збільшення обсягів реалізації палива	Агресивні дії конкурентів	Акцент на перевагах підприємства
Підвищення якості палива	Збільшення попиту	Недобросовісна конкуренція	Підвищення споживчої лояльності
Підвищення якості обслуговування	Збільшення кількості задоволених клієнтів, формування споживчої лояльності	Зниження доходів покупців через пандемію та військові дії	Торгівля іншими видами палива за нижчими цінами
Просування бренду	Зростання показника впізнаваності компанії та її продукції на українському ринку палива	Зниження попиту на паливо через зменшення кількості поїздок в межах України	Надання інших послуг

За результатами проведеного вище аналізу сформуємо матрицю SWOT – аналізу (рис.2.4).

S (сильні сторони)	O (можливості)
<p>1) Паливо, яке реалізує підприємство, преміум-класу, воно має найкращі характеристики</p> <p>2) Обслуговування клієнтів організоване на високому рівні – час очікування короткий, послуги надаються професійними працівниками, а продукція, представлена у магазинах при заправках, є якісною</p> <p>3) Велика увага приділяється просуванню бренду, що робить підприємство впізнаваним серед цільових груп</p>	<p>1) Розширення асортименту послуг</p> <p>2) Участь в тендерах</p> <p>3) Підвищення якості палива</p> <p>4) Підвищення якості обслуговування</p> <p>5) Просування бренду</p>
W (слабкі сторони)	T (загрози)
<p>1) Заправки присутні лише у двох районах Тернопільської області;</p> <p>2) Висока ціна обумовлена преміум-класом палива, тому порівняно з іншими гравцями ринку вона фактично є найвищою</p>	<p>1) Високий рівень конкуренції</p> <p>2) Агресивні дії конкурентів</p> <p>3) Не добросовісна конкуренція</p> <p>4) Зниження доходів покупців через пандемію та військові дії</p> <p>5) Зниження попиту на паливо через зменшення кількості поїздок в межах України</p>

Рис.2.4. Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «МАГІСТР-Д»

Отже, в сучасних умовах, ускладнених пандемією, військовим станом в країні досліджуваному підприємству необхідно розробляти заходи підвищення ефективності його господарської діяльності загалом та збутової політики зокрема.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «МАГІСТР-Д» - підприємство, що здійснює оптову торгівлю паливом та подібними продуктами. За результатами ефективності діяльності підприємства зазначено, що величина чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «МАГІСТР-Д» щороку зростала, а найбільший темп приросту зафіксований у 2019р. Упродовж аналізованого періоду діяльність підприємства була прибутковою.

Товарний асортимент ТОВ «МАГІСТР-Д» у зв'язку із спеціалізацією діяльності підприємства є порівняно вузьким, проте він оптимальний, адже паливо, що характеризується найбільшим попитом на ринку, купується споживачами в найбільшому обсязі, тобто приносить підприємству найбільші прибутки. Встановлення цін на продукцію та послуги ТОВ «МАГІСТР-Д» здійснюється відповідно до стадії життєвого циклу продукції, і при встановленні ціни на продукцію, яка є новою на ринку, підприємством використовується метод ціноутворення «витрати+прибуток».

В процесі збуту продукції підприємство використовує збутові системи нульового рівня та одно рівневі системи. При продажах за нульовою системою збуту продукція реалізується безпосередньо кінцевим споживачам. Також збутова політика підприємства передбачає активну участь у тендерах, за результатами проведення яких підприємство поставляє продукцію Держрезерву, державним організаціям (органам виконавчої влади), державним підприємствам.

Ринок, на якому функціонує досліджуване підприємство, характеризується присутністю значної кількості великих компаній, кожна з яких прагне збільшити свою частку ринку та посунути конкурентів. В діяльності підприємства під дією внутрішніх та зовнішніх чинників склався рівень обслуговування, який загалом вважається як високий. Ключовими критеріями для ТОВ «МАГІСТР-Д» є ті, які висвітлюють ступінь цінності

відносин з корпоративними споживачами, а саме: прибутковість, ризиковість та перспективність відносин зі споживачем.

Підприємство позиціонує себе як продавця палива преміум-класу та організувало високоякісне обслуговування клієнтів. Для цього застосовуються стандарти обслуговування, робота працівників суворо контролюється та перевіряється. Ціна продукції є високою, проте однозначно віднести її до слабких сторін складно, адже споживачі, які потребують високоякісного палива, розуміють, що його ціна не може бути низькою, а сама компанія орієнтована на споживачів з вищим за середній та високим рівнем доходів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «МАГІСТР-Д» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

#### 3.1. Модель формування маркетингово-логістичної стратегії підприємства

Сьогоднішній день на ринку палива та паливно-мастильних матеріалів серед популярних маркетингових стратегій, виділяють і такі, фокус яких зосереджений на певних аспектах діяльності автозаправних станцій. В цьому контексті виділяють:

- логістичну стратегію, яка базується на скороченні часу виконанні логістичних операцій (зокрема, використання цієї концепції компанії намагаються забезпечувати найбільш швидку доставку), крім цього ця стратегія концентрує увагу на усунення непотрібних витрат часу в ланцюгу постачання;

- логістичну стратегію, орієнтовану на підвищення продуктивності, тобто максимального можливого використання наявного ресурсу;

- логістичну стратегію зростання, зорієнтовану на прагнення отримання економії витрат за рахунок зростання масштабу діяльності, в тому числі і завдяки розширенню обслуговування географічної зони, збільшенню частки ринку тощо;

- логістичну стратегію спеціалізації, зорієнтовану на зміст вузького діапазону послуг;

- логістичну стратегію максимізації додаткової вартості, що базується на додаванні якомога більшої цінності кінцевому продукту [76].

Варто зауважити, що використання та обрання оптимальних логістичних стратегій здійснюють за допомогою трьох основних параметрів: заплановані логістичні витрати (адже ці витрати будуть визначати фінансову реалізацію обраної стратегії), якість логістичного обслуговування (цей параметр буде визначати рівень задоволення споживача логістичною системою) та доходи

автозаправних станцій (результати логістичної стратегії). Цю тривимірну модель вибору логістичних стратегій «аутсорсинг» – «мінімізація витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «зростання конкурентних переваг компанії» – «максимізація доходу» наведена на рис. 3.1 [61].

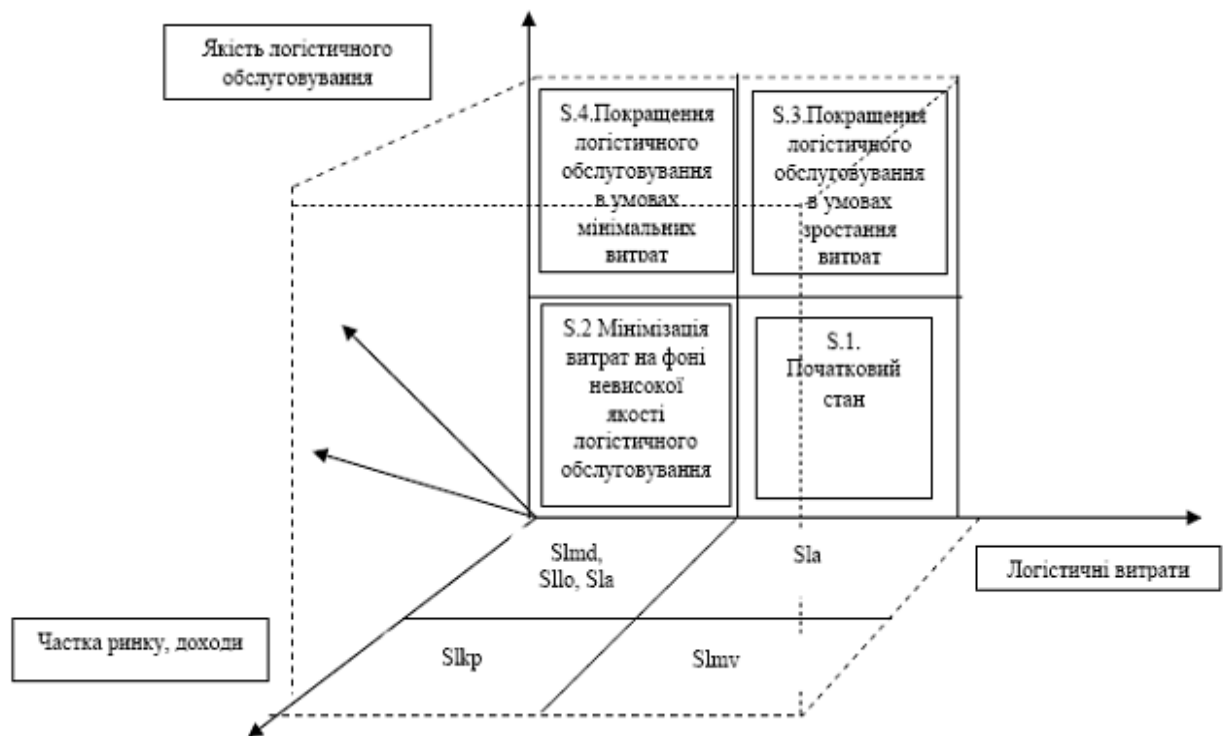


Рис. 3.1. Тривимірна модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу» [61]

Варто зауважити, що на рис. 3.1 Sla відображає логістичну стратегію «аутсорсингу», Slmv – логістичну стратегію «мінімізації витрат», Sllo – логістичну стратегію «покращення логістичного обслуговування»; Slkp – логістичну стратегію «підвищення конкурентних переваг підприємства»; Slmd – логістичну стратегію «максимізації доходу».

Отже, за умов, коли підприємство знаходиться у становищі S.1. – можна спостерігати високий рівень затрат та низький рівень логістичного сервісного обслуговування (тобто початкове становище не ефективної логістичної стратегії). Становище компанії S.2. характеризується можливістю використання

стратегії мінімізації витрат за умови недостатньої ефективності логістичного обслуговування. Становище підприємства S.3. характеризується застосуванням стратегії покращення логістичного сервісу, при цьому зберігаються високі витрати, а становище S.4. характеризується паралельним застосуванням стратегії покращення логістичного сервісу та стратегії мінімізації витрат.

Таким чином, розроблена модель, що дозволяє знаходитись підприємству на позиції S.1 і за умов малої частки ринку визначається нагальною необхідністю використання стратегії аутсорсингу.

Якщо підприємство знаходиться у позиції S.2., то така ситуація визначається необхідністю стимулювати збільшення його доходів та покращувати рівень обслуговування споживачів за допомогою підвищення якості обслуговування та можливого аутсорсингу.

Якщо підприємство перебуває на позиції S.3., то це потребуватиме використання стратегії мінімізації витрат.

А знаходження підприємства на позиціях S.4. вимагатиме застосування стратегій збільшення та покращення його конкурентних переваг.

Процеси планування логістичних стратегій корелюються із загальними процесами планування стратегій розвитку підприємства, в тому числі і маркетингових. В цьому контексті, як і планування загальної стратегії, на перший план виходить висунення основних цілей, а після цього розробляють більш конкретні заходи щодо їх досягнення. Для того, щоб створити конкурентоспроможну логістичну систему підприємства потрібно застосувати творчий підхід до цього процесу, що дозволяє відкрити хороші можливості [72].

Процес побудови логістичної стратегії для компанії здійснюється через послідовність таких етапів [78, с. 698].:

- стратегічне аналізування логістичної системи компанії;
- проектування моделі логістичної стратегії;
- процес реалізації логістичної стратегії;
- контроль за реалізацією логістичної стратегії

Отже, логістичні стратегії формуються залежності від зовнішніх та внутрішніх чинників (необхідність зміни, логістичні вимог, встановлення залежності від інших компаній в ланцюгу постачання, галузь діяльності, де здійснює свою діяльність компанія тощо). Обґрунтувавши внутрішні та зовнішні чинники, можна напрацьовувати модель стратегічної логістики, при цьому потрібно враховувати стратегічне мислення компанії. Крім цього, логістичну стратегію варто формувати включаючи виробничі, маркетингові, фінансові та логістичні ресурси, бізнес-цілі компанії, основні вимоги щодо обслуговування її клієнтів. Також логістична стратегія непрямо буде залежати від здійснення операційних стратегій, стратегій управління виробничими запасами, розвитку інформаційних систем (рис. 3.2.).

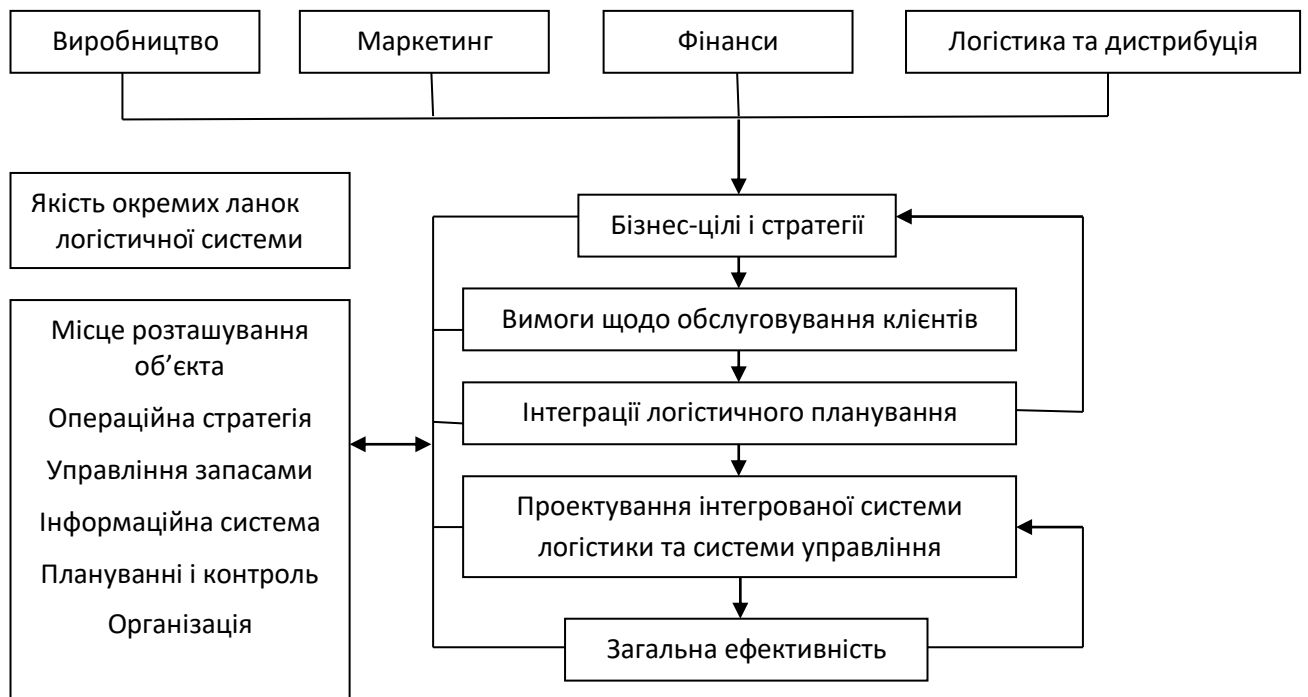


Рис. 3.2. Формування стратегічної логістичної моделі [61]

Потрібно враховувати унікальність кожної логістичної стратегії, проте її розробка включає певні внутрішні етапи, які використовуються компанією при побудові стратегії [75].

На першому етапі здійснюється конфігурація логістичної мережі. В цьому контексті визначається структура логістичних ланцюгів мережі, кількісний та



якісний склад ланок логістичної мережі, дислокація логістичної інфраструктурної потужності.

На другому етапі здійснюється розробка організаційних систем логістичної мережі. До обов'язкових елементів логістичної стратегії відносять вибір варіантів організаційної структури служби (відділу) логістики компанії, а також вирішуються питання щодо її можливого реінжинірингу.

На третьому етапі здійснюється розробка напрямів і технологій координації логістичних процесів. У сучасній практиці логістичного менеджменту приймається рішення щодо питань між функціональної і між організаційної координації.

Четвертий етап дозволяє визначити стратегічні вимоги щодо якості продукції та споживчого логістичного сервісного обслуговування.

На завершальному п'ятому етапі створюється інтегрована система управління запасами та вибір логістичної інформаційної системи. Одним із основних завдань формування логістичних стратегій є правильне обрання інформаційної системи, що пов'язує інформаційні і телекомунікаційні канали всієї ланки в мережі.

Для побудови ефективної логістичної стратегії компанії, потрібно враховувати три передумови:

- 1) зовнішню і внутрішню бізнес-ситуацію компанії при розробці стратегії;
- 2) ступінь відповідності логістичних стратегій рівню організаційної і логістичної структури компанії;
- 3) теперішній і прогнозований майбутній фінансовий стан компанії при розробленні стратегії.

Щодо ефективності логістичної стратегії підприємства, то тут варто здійснити оцінювання шляхом порівняння затрат на її реалізацію та отримані результати логістичної діяльності (результативність). Таке порівняння варто здійснювати із використанням таких показників: збутової місткості логістичних

витрат (формула 3.1), маркетингової місткості логістичних витрат у чистому прибутку (формула 3.2) [42]:

$$Smcl = \frac{MCl}{R} \quad (3.1)$$

$Smcl$  – збутова місткість логістичних витрат;

$MCl$  – логістичні витрати;

$R$  – реалізація та збут продукції

$$Rmcl = \frac{Rmcl}{P} \quad (3.2)$$

де,  $Rmcl$  – маркетингова місткість логістичних витрат у чистому прибутку;

$P$  – прибуток (фінансовий результат) від реалізації,

$MCl$  – витрати маркетингу[42].

Для оцінки ефективності логістичної стратегії можна використовувати загальний індикатор ефективності, який можна розраховувати через динаміку показників під час процесу реалізації стратегії (формула 3.3):

$$Elogs = \sqrt{\frac{\Delta MCl}{\Delta R}} \times \frac{\Delta MCl}{\Delta P} \quad (3.3)$$

Якщо, інтегральний показник  $Elogs < 1$ , то в результаті запровадження логістичної стратегії можуть бути позитивні зміни; при інтегральному показнику  $Elogs > 1$  реалізація логістичної стратегії погіршить логістичну систему компанії.

Як висновок, зазначимо, для того щоб забезпечити ефективність логістичної стратегії, потрібно провести зміни щодо діяльності компанії так, щоб розвиток логістичної системи відображався у логістичній стратегії, при

цьому потрібно визначити пріоритетні логістичні рішення у маркетинговій системі, сформувавши та реалізувати логістичну стратегію, яка буде базуватися на основі бізнес-стратегій, стратегій маркетингу та збуту, здійснювати впровадження сучасного інформаційного забезпечення та супроводження логістики, відслідковувати ефективність логістичних ланцюгів реалізації продукції, налагодити постійні контакти із споживачами.

### **3.2. Шляхи управління маркетингово-логістичною стратегією для ТОВ «МАГІСТР-Д»**

Удосконалювати процедуру управління маркетингово-логістичної діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» пропонуємо здійснювати через такі кроки:

1) Постановку процесу обліку і моніторингу на підприємстві та перепроєктування процесу наявності обліково-аналітичної звітності, із врахуванням впровадження комплексного підходу до системи автоматизації;

2) Формулювання бізнес-стратегій вдосконалення облікової процедури в маркетингово-логістичній діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» :

- впровадження вартісної концепції;
- внесення змін до облікових процесів, місць обліку в структурі управління, потокової організації діяльності підприємства;
- спрямування систем обліку щодо прийняття стратегічного управлінського рішення.

Проте використання інтегрованої системи для процесів вищенаведеної моделі вдосконалення облікової процедури в маркетингово-логістичній діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» буде вимагати часу та затрат, при цьому дозволить забезпечити досягнення цілей стратегічного маркетингового плану.

Також зауважимо, що на сьогодні в маркетингово-логістичній діяльності підприємства акценти зміщені на продажі палива. Менеджмент компанії ставиться до всіх інших елементів бізнесу як до «супутніх», тому і ставлення є відповідне. Проте, сучасна діяльність АЗС вже не тільки

обмежується лише паливною інфраструктурою, а головним драйвером розвитку такого бізнесу є пропозиція «супутніх» товарів.

Потреби споживачів, які знаходяться в дорозі, практично не залежать від регіонів, традицій та історії. Споживачі потребують швидкої, безпечної та якісної заправки автомобіля, при цьому не зайвим буде і отримання додаткових послуг. Більшість клієнтів цінують безпеку, рівень чистоти й освітленість екстер'єру та інтер'єру АЗС, а якість оцінюють через «за запах» кави. Тому для реалізації маркетингово-логістичної стратегії ТОВ «МАГІСТР-Д» пропонуємо виділення трьох стратегічних напрямків роботи, які спрямовані на збільшення продажу товарів, які не відносять до так званого паливного бізнесу в мережах АЗС:

1. Створення бази, яку можна віднести до категорій «кафе» з певною торговою маркою. Ціль такого напрямку - 50% продажу в категоріях food.

2. Створення магазину з необхідними асортиментними групами товарів і розвинутою логістикою, де такі товари будуть складати до 70% асортименту.

3. Організація процесу продажу так званих товарів не паливного бізнесу в мережах АЗС, для цього необхідно впроваджувати ряд ІТ-рішень, які будуть допомагати в реалізації попередніх пунктів цього плану.

Якісне обслуговування в кафетерії АЗС дозволить поділити клієнтів за трьома основними рівнями: базовим, просунутим і максимальним. В рамках базового рівня обслуговування клієнтів «стандартний» пакет послуг АЗС буде включати:

- стандартне меню холодних і гарячих напоїв (чай, кава, газована вода на розлив);
- стандартне меню страв для споживання в приміщенні кафе (сандвічі, бургери, салати);
- меню страв гриль і готових ланчів з собою;
- стандартне меню приправів (сіль / перець в одноразових упаковках);
- базовий рівень мерчандайзингу /вивіски і рекламних щитів.

У наведеному вище переліку пропонується мінімум, який зобов'язуються надавати мережі заправок, щоб задовольнити запити клієнтів.

При застосуванні просунутого рівня кафе при АЗС будуть пропонувати більший вибір меню і напоїв, їжі на місці та з собою, приправ, соусів і т.д., а також просунутим буде і мерчандайзинг і візуалізація бренду.

Максимальний режим обслуговування клієнтів використовують лише 5% компаній, надаючи сервісне обслуговування високого рівня. Наприклад, пропонуючи лише свіжі продукти, при цьому їхнє меню відрізняється, а приміщення має гарний сучасний інтер'єр із відповідними стандартами обслуговування. Оскільки мережі АЗС пропонують клієнтам і паливо, й перелік інших супутніх товарів, то основний акцент ставиться на підвищення сервісного обслуговування та торгівлю продукцією високої якості.

Для збільшення продажу ТОВ «МАГІСТР-Д» в першу чергу, варто розширювати асортимент товарів, а групи товарів, які вже реалізуються в магазині на АЗС, варто обирати досить ретельно. Обираючи ті чи інші товари варто враховувати його характеристики унікальності, впізнаваності, затребуваності і обороту з тієї торгової площі, яку вони будуть займати. Затребуваність товарів потрібно визначити виходячи із оцінки цільової аудиторії, а оцінювання впізнаваності з позиції товарних категорій і бренду. Чим кращими є ці характеристики, тим більші обсяги продаж, а значить, і прибуток.

Це є важливим для магазинів при АЗС, де специфічною є цільова аудиторія відвідувачів, вони мають невелику торгову площу, а обслуговуючий персонал є зайнятим в обслуговуванні клієнтів безпосередньо на заправках. Для прикладу, якщо пропонувати окуляри для водіїв, то на АЗС буде 100% охоплення цільової аудиторії, при цьому торгова точка займатиме невелику площу в залі, а маржинальність товарів буде достатньо високою (наприклад, націнка на окуляри SafaFrance, дорівнює 50-70%, при роздрібній ціні 500-600грн.).

Крім цього постачальники повинні стимулювати збут товарів. На АЗС велику ефективність мають POS і рекламні матеріали. Також треба враховувати ефективність торгового обладнання, рекламних кампаній в ЗМІ, і товари будуть користуватися попитом. Такі статті мають суттєві затрати, тому не всіх постачальників можна залучити до цього процесу. У свою чергу, товари повинні знаходитися на тому місці, яке буде найбільш зручне і продукції повинно бути завжди достатньо. Питання викладки в умовах АЗС є одним з найважливіших. На першому плані повинні бути товари імпульсного попиту та товари першої необхідності, тобто там, де клієнт може їх побачити. Як правило, такі групи товарів розміщують при касовій зоні та на кутових стелажах.

Важливим моментом в цьому контексті є достатній товарний запас, оскільки якщо відсутніми є лише 20% товарних позицій на стелажах тягне за собою зниження прибутку орієнтовно на 30%.

Також ТОВ «МАГІСТР-Д» варто формувати зацікавленість у місцях продажу. Звичайно, що працівники АЗС не завжди хочуть зацікавлювати клієнтів купляти додаткові товари. Тому тут варто мотивувати співробітників АЗС, пропонуючи їм невеликі заохочення, наприклад, бонуси за продані окуляри і ін., що може суттєво підняти продаж супутніх товарів.

Також ми пропонуємо збільшувати загальний чек покупки, пропонуючи , наприклад, акції «Купляйте один товар, а на другий отримай 50% знижки». Такого роду акції можна повторювати час від часу, при цьому отримувати високі результати продажів.

Також пропонуємо ТОВ «МАГІСТР-Д» запроваджувати програми лояльності. Вони дозволять збільшувати не лише продажі палива, але і супутніх товарів. Так, купляючи паливо, водії можуть обирати супутні товари: купляти окуляри чи товари першої необхідності (сигарети, лимонад). Для формування програми лояльності можна запроваджувати акції (наприклад, новорічні акції, перед великодні, на літній період і т.д).

Також ТОВ «МАГІСТР-Д» варто приділяти увагу мерчандайзингу. АЗС і міні-маркет - це єдина структура, управління якою здійснює менеджер. В Європейських країнах така структура зазвичай належить торговій мережі, яка організовує централізоване навчання менеджерів, знайомить їх із правилами мерчандайзингу. Організацію торговельних площ магазину визначають природні зони – межі зали, розташування каси, входів, і ефективність продажів багато в чому залежать від правильного використання цих територій. Коли покупець потрапляє в ці зони, його поведінка стає прогнозованою і його дії відповідають «статуту і законам» магазину.

Враховуючи технічні методи збільшення продажів, ми пропонуємо таку класифікацію організацій торговельних площ для ТОВ «МАГІСТР-Д».

1. Червону зону («гарячу зону») потрібно розташовувати між входом і касовими вузлами, де проходять покупці. Тому вздовж «великої дороги» потрібно розташовувати імпульсні покупки («червоні покупки»), що веде від входу до касових вузлів, або вони повинні бути добре видимими. Імпульсні зони можна збільшувати, якщо товари, які споживачі особливо будуть прагнути купити (наприклад, напої і пиво), змістити від головних стелажів трохи в сторону.

2. Жовту зону («теплу зону») можна розмістити в торговому залі в сторону від так званої «великої дороги», але вона має проглядатися із входу в магазин. Товари, що розміщують на цій території, відносять до особливої категорії, їх називають «товарами імпульсно-вимушеного попиту». Викладка цих товарів повинна бути необов'язковою на прямий огляд, але покупці повинні мати можливість легко їх знайти і бути впевненими в тому, що ці товари є в наявності (до цієї категорії відносять, наприклад, батарейки та запальнички).

3. Синю зону («холодну зону») розташовують далеко від входу і касових вузлів. До асортименту цієї зони відносять товари першої необхідності (наприклад, хліб, молоко). Покупці мають потребу в цих товарах, тому готові їх шукати та йти в далекі зони магазину.

Одним з важливих інструментів мерчандайзингу є асортиментний стандарт магазину на АЗС, що вимагатиме ретельнішого опрацювання, чим асортимент звичайного магазину. Тому тут варто застосовувати жорстку асортиментну матрицю, оскільки площі магазину на АЗС обмежені і великі складські приміщення зазвичай відсутні. В асортиментну матрицю, що може бути представлена навіть у маленькому магазині, зазвичай потрапляють товари й імпульсної групи. Серед них: масла та рідини для автомобілів; авто хімія й предмети догляду за автомобілем; авто аксесуари, тютюнові вироби; батарейки; напої та пиво; вода, шоколад; цукерки, морозиво; алкоголь; снеки (горішки, чіпси та ін.); фастфуд; іграшки, преса.

У великих магазинах асортимент доповнюється товарними групами: булочно-кондитерською; гастрономією; кондитерськими виробами і печивом в упаковці; молочними продуктами; чаєм, кавою; замороженими продуктами; канцелярськими товарами; листівками та упаковками; спортивними й туристичними товарами.

Формуючи асортимент варто пам'ятати про відмінності щодо постачання в різних районах і переваг окремих верств населення. Сучасний ринок вимагає від будь-якого бізнесу бути високо конкурентоспроможним. Щоб успішно функціонувати, потрібно відслідковувати і зберігати загальний вектор розвитку, а також приділяти увагу окремим складовим механізму роботи.

Так, рівні продажів в магазинах при АЗС поки що поступаються європейським, але обсяги і обороти, а значить, і додаткові прибутки зростають постійно. Однак, розширюючи товарний асортимент, вартоне лише ретельно відбирати товари, але і продумувати шляхи його просування. Тому підвищення прибутковості магазинів при АЗС є важливими завданнями.



### Висновки до розділу 3

Отже, вибір логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови забезпечення покращення логістичного обслуговування та максимізації доходів, а також підвищення конкурентних переваг. Відповідно, вибір стратегічного напрямку залежатиме від виду логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії визначатиметься динамікою зростання доходів підприємства та підвищенням якості логістичного обслуговування і задоволення запитів споживачів. Перспективними у цьому напрямку можуть бути подальші дослідження практики застосування логістичних стратегій українськими підприємствами у сучасних посткризових реаліях.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Вибір маркетингово-логістичної стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії.

Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Актуальність проблем безпеки праці набуває дедалі більшої державної ваги. Від їх вирішення значною мірою залежить не тільки успішна робота кожного підприємства чи галузі, але й прискорення розвитку економіки держави в цілому. Це можливо лише за умови забезпечення одного з головних принципів державної політики в галузі охорони праці – пріоритету життя і здоров'я працівників.

В умова науково-технічного прогресу в усіх галузях, в тому числі і на ТОВ «МАГІСТР-Д», широкого впровадження нових технічних засобів механізації й автоматизацій виробничих процесів, а також нових форм організації й оплати праці, особливого значення набувають питання охорони праці. Вирішення завдання прискорення соціально-економічного розвитку країни в свою чергу вимагає поліпшення стану охорони праці в усіх галузях народного господарства.

Охорона праці, на сьогодні, регулюється цілим комплексом законодавчих актів. Слід зазначити, що дія законодавства з охорони праці поширюється на всі підприємства, установи, організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

За охорону праці на ТОВ «МАГІСТР-Д» відповідає керівник та інженер з охорони праці. Охорона праці як на підприємстві так і на регіональному, галузевому рівнях повинна плануватися в головному управлінні. Ними складається план охорони праці на рік.

Система планів з охорони праці має включати: перспективне планування (на період, більший одного року); поточне планування (на рік); оперативне планування (детальні плани, спрямовані на вирішення конкретних питань охоронної діяльності на підприємстві в короткостроковому періоді – помісячно, поквартально).

Відповідно до ст.20 Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІ у колективному договорі на ТОВ «МАГІСТР-Д» передбачають низку соціальних гарантій в області охорони праці, а також комплексні заходи, по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці, запобіганню виробничого травматизму, профзахворювань тощо [3].

Колективний договір складається між працівниками підприємства (профспілковим комітетом) та Правлінням на ТОВ «МАГІСТР-Д». Основні умови охорони праці на ТОВ «МАГІСТР-Д» зазначені в пункті 6 колективного договору. Правління проводить роботу по створенню безпечних умов праці і збереження здоров'я працівників на підприємстві згідно з Кодексом законів про працю України, Законом «Про охорону праці», іншими нормативними актами, а також забезпечує додержання прав працівника, гарантованих законодавством про охорону праці.

Для цього передбачаються комплексні інженерно-технічні заходи для досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та підвищення рівня охорони праці. Працівник може відмовитись від дорученої роботи, якщо склалась виробнича ситуація, небезпечна для його життя, здоров'я або оточуючих його людей та середовища. За період простою за цими причинами за ним зберігається середній заробіток.

Згідно 19 статті Закону України «Про охорону праці» фінансування охорони праці здійснюється підприємством. Працівник не несе ніяких витрат на заходи щодо охорони праці [3].

Як і на будь-якому підприємстві у ТОВ «МАГІСТР-Д» відбувається страхування працівників від нещасних випадків та профзахворювань. Підприємство сплачує Єдиний соціальний внесок у розмірі 22% на суму нарахованої заробітної плати за видами виплат, які включають основну та додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні витрати.

Санітарно-гігієнічні умови ТОВ «МАГІСТР-Д» відповідають встановленим нормам, в приміщенні відсутні які-небудь токсичні і пожежно-небезпечні речовини та матеріали. Умови і чинники, що несприятливо

впливають на організм людини зустрічаються трьох видів: фізичні, хімічні і біологічні.

Найважливішим показником стану охорони праці є рівень виробничого травматизму. Протягом останніх років на ТОВ «МАГІСТР-Д» професійні захворювання не траплялися. Випадок травматизму стався у 2009 році, але він був не пов'язаний з виробництвом. Виникають захворювання з тимчасовою втратою працездатності, наприклад грип, ОРЗ, бронхіт тощо. В такому випадку працівникам згідно законодавства виплачуються лікарняні. Причинами таких захворювань можуть бути безпосереднє спілкування з хворими в громадських місцях тощо. Звіт про травматизм складається на ТОВ «МАГІСТР-Д» та подається органу державної статистики.

В цілому система охорони праці на ТОВ «МАГІСТР-Д» є цілком задовільною, оскільки при її організації були дотримані майже всі вимоги чинного законодавства. Фінансування заходів охорони праці проходить відповідно до положень законодавства у вищезазначеному розмірі і щороку коригується на показники прибутковості підприємства. Негативним є розташування електропристроїв в одному приміщенні з персоналом. Враховуючи негативні моменти в організації і забезпеченні охорони праці необхідно покращити:

- забезпечити економічне стимулювання до охорони праці;
- доукомплектувати внутрішню нормативну базу відповідними наказами, нормативно закріпити обов'язки осіб, що відповідальні за охорону праці;
- сформувати фонд охорони праці і прив'язати до нього планові заходи;
- забезпечити проведення заходів з охорони праці; на технічному рівні – перевірити стан елементів живлення, штепсельних з'єднань, справність електропроводки та правильність її укладки, замінити несправні електротехнічні пристрої;
- довести робочі місця до відповідних стандартів.

У числі заходів щодо захисту персоналу підприємства, які розробляються комісією, зазначаються дії по евакуації працюючої зміни, як у випадку загрози,

так і при виникненні надзвичайної ситуації. Виходячи з прогнозованої можливості виникнення аварій, катастрофи або стихійного лиха, які можуть спричинити за собою людські жертви, завдати шкоди здоров'ю людей, порушити умови їх життєдіяльності, намічаються наступні заходи і тимчасові параметри з евакуації: визначається вид евакуації; проводиться розрахунок робітників і службовців, необхідних для проведення евакуації; встановлюються заходи щодо безаварійної зупинки виробництва; намічаються схеми руху евакуйованих із зони надзвичайної ситуації до пунктів тимчасового розміщення тощо.

Кошти, виділені на запобігання та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій повинні використовуватися ТОВ «МАГІСТР-Д» для проведення пошуково-рятувальних, аварійно-відновних та інших невідкладних робіт з метою усунення безпосередньої загрози життю і здоров'ю людей.

#### **Висновки до розділу 4**

Отже, охороні праці на ТОВ «МАГІСТР-Д» потрібно приділяти більше уваги, так як безпека повинна бути на першому місці на будь-якому підприємстві. Організація захисту від надзвичайних ситуацій є складовою частиною діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д», загальнодержавних соціальних і оборонних заходів. Вона вимагає енергійних заходів для створення ефективної системи захисту громадян та працівників ТОВ «МАГІСТР-Д».

Одним з основних способів захисту працівників ТОВ «МАГІСТР-Д» в надзвичайних ситуаціях є своєчасний і швидкий вивіз або вивід людей з небезпечної зони, тобто евакуація. Вид евакуації визначається видом, характером і умовами надзвичайної ситуації. Планомірна й екстрена евакуації розрізняються тимчасовими рамками. Екстрена евакуація викликається швидкоплинними процесами накопичення негативних факторів у зоні надзвичайної ситуації або спочатку високими рівнями цих факторів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування стратегії, а також запропоновано заходи щодо розвитку маркетингово-логістичної стратегії для компанії ТОВ «МАГІСТР-Д», що працює на ринку палива та паливно-мастильних матеріалів. В ході дослідження отримано наступні результати:

1. Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми. Отже, маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат. Ми пропонуємо маркетингові стратегії класифікувати наступним чином:

- стратегії для продуктів та ринків;
- стратегії для елементів комплексу маркетингу.

В рамках основних типів стратегій для продуктів та ринків можуть розроблятися більш конкретні маркетингово-логістичні стратегії, які розрізняються в залежності від стану ринку, перспектив зростання, конкурентної сили ринку і т.п.

2. Вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингово-логістичної стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи». Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингово-логістичної стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності і ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме поставлені перед нею завдання. Цей вибір ускладнюється багатоваріантністю та

різноманітністю стратегій, а також складністю визначення, яку стратегію доцільно вибрати підприємству на тому чи іншому етапі його господарської діяльності.

3. Основними видами діяльності ТОВ «МАГІСТР-Д» є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Проаналізувавши діяльність ТОВ «МАГІСТР-Д» можна зробити висновок, що підприємство намагається вести гідну боротьбу із своїми реальними конкурентами, не даючи їм зайняти лідируючі позиції, а також веде активну співпрацю із постачальниками та споживачами таким способом не втрачаючи своєї набутої позиції на ринку палива та паливно-мастильних матеріалів.

4. Досліджуване підприємство знаходиться під впливом факторів макро- та мікросередовища, при чому фактори макросередовища здійснюють прямий чи опосередкований вплив на діяльність компанії на ринку. Також вплив факторів мікросередовища на розробку стратегії досліджуваного підприємства на ринку палива та паливно-мастильних матеріалів є суттєвим.

5. За результатами проведеного аналізу макро та мікросередовища нами сформовано матрицю SWOT – аналізу. Отже, в сучасних умовах, ускладнених пандемією, військовим станом в країні досліджуваному підприємству необхідно розробляти заходи підвищення ефективності його господарської діяльності загалом та збутової політики зокрема.

6. Використання та обрання оптимальних логістичних стратегій нами запропоновано здійснювати за допомогою трьох основних параметрів: заплановані логістичні витрати (адже ці витрати будуть визначати фінансову реалізацію обраної стратегії), якість логістичного обслуговування (цей параметр буде визначати рівень задоволення споживача логістичною системою) та доходи автозаправних станцій (результати логістичної стратегії). Цю тривимірну модель вибору логістичних стратегій «аутсорсинг» – «мінімізація витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «зростання конкурентних переваг компанії» – «максимізація доходу».



7. На сьогодні в маркетингово-логістичній діяльності підприємства акценти зміщені на продажі палива. Менеджмент компанії ставиться до всіх інших елементів бізнесу як до «супутніх», тому і ставлення є відповідне. Проте, сучасна діяльність АЗС вже не тільки обмежується лише паливною інфраструктурою, а головним драйвером розвитку такого бізнесу є пропозиція «супутніх» товарів.

Потреби споживачів, які знаходяться в дорозі, практично не залежать від регіонів, традицій та історії. Споживачі потребують швидкої, безпечної та якісної заправки автомобіля, при цьому не зайвим буде і отримання додаткових послуг. Більшість клієнтів цінують безпеку, рівень чистоти й освітленість екстер'єру та інтер'єру АЗС, а якість оцінюють через «за запах» кави. Тому для реалізації маркетингово-логістичної стратегії ТОВ «МАГІСТР-Д» пропонуємо виділення трьох стратегічних напрямків роботи, які спрямовані на збільшення продажу товарів, які не відносять до так званого паливного бізнесу в мережах АЗС:

- створення бази, яку можна віднести до категорій «кафе» з певною торговою маркою. Ціль такого напрямку - 50% продажу в категоріях food;
- створення магазину з необхідними асортиментними групами товарів і розвинутою логістикою, де такі товари будуть складати до 70% асортименту;
- організація процесу продажу так званих товарів не паливного бізнесу в мережах АЗС, для цього необхідно впроваджувати ряд ІТ-рішень, які будуть допомагати в реалізації попередніх пунктів цього плану.

Отже, поставлена мета дослідження досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. - URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
2. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України [прийнято ВР 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР] // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
3. Про охорону праці: Закон України [прийнято ВР 14 жовтня 1992 року № 2694-XI] // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством [Текст] / Н. Е. Аванесова, А. С. Лубенська // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. – Вип. 16№Ч.1. – С.6–10..
5. Антонюк А.В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010\\_6.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf)
6. Андрєєва Н.М. Роль маркетингу в системі аудиторської діяльності підприємства: сучасний погляд на проблематику / Наталя Миколаївна Андрєєва, Дар'я Володимирівна Зінковська // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. за ред. М.І. Зверькова. Одеса: Одеський національний економічний університет) – Вип №1 №56. С-11-18
7. Белова Т.Г. Оцінювання зовнішньоекономічного потенціалу підприємства за його ключовими елементами / О. Ф. Крайнюченко, Т. Г. Белова, Т. В. Гаврилова // Наукові засади формування та використання економічного потенціалу : монографія /за заг. ред. В. Я. Швеця, В. М. Соловйова. – Черкаси : Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, 2013. – С. 84-93.
8. Балабанова Л. В., Холод В.В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. - Київ, 2012. 612 с.

9. Балабанова, Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст]: монографія / Л. В.Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.

10. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А.М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового степеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018. – 343 с.

11. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

12. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навчальний посібник. – К.: Знання, 2010. – 332с.

13. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії / К. Бліщук // Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49) Ч. 2. С. 301-308.

14. Бузько І.Р. Конкурентне позиціонування в стратегічному управлінні підприємства / І.Р. Бузько, С.А. Рекіянов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2007. - № 10. - С. 37–43.

15. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.

16. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – 289 с.

17. Вернигор Є. В. Маркетингова стратегія підприємства / Є. В. Вернигор // Управління розвитком. 2014. № 5. С. 27-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz\\_2014\\_5\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz_2014_5_14.pdf).

18. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко - К.: КНЕУ, 2008. – 268 с.
19. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – [7-ме вид.]. – Київ : Лібра, 2010. – 720 с.
21. Герасимчук В.Г. Управление маркетингом: учеб. пособие / В.Г. Герасимчук. – К. : ІСДО, 2006. – 424 с.
22. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: / Т.В. Головка, С.В. Сагова. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф.. М.В. Кужельного. – К.КНЕУ, 2002. – 198 с
23. Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.
24. Гончаренко Т.Г. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм / Т.П. Гончаренко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. Наук. Праць. – Суми: УАБС НБУ, 2010. – Вип.29. С.200-207.
25. Григор А.В. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2 (44). – С. 47-52.
26. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 346-352.
27. Данько Н, Куріна С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2018, С.102-108.
28. Дикань В.Л. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

29. Добриненко Т.В. Наукові підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії промислового підприємства / Т.В. Добриненко, І.О. Романенко // Економічна думка. – 2015. - № 11. – С. 59-57.

30. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.

31. Економічні ризики: фінансово-обліково-аналітичний аспекти: монографія/за ред. докт. екон. наук, проф. З.В. Гуцайлюка.-Тернопіль: ТНТУ ім. І Пулюя, 2011.-200с.

32. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій / В.А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н, доц. В.А. Фаловича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. – 231 с.

33. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.

34. Євчук З.Р. Ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства / З.Р. Євчук, І.О. Дмитрук // Регіональна економіка. – 2017. - № 10. – С. 24-27.

35. Жижарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності /В.В. Жижарева, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423-427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)

36. Закаблук Г.О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств / Г.О. Закаблук // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 36-41.

37. Зозульов О. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє /О. Зозульов // Маркетинг в Україні. 2017. № 5-6. С. 64-72.

38. Зозульов О.В. Система показників рівня попиту на ринку та її зв'язок з маркетинговою стратегією компанії / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. - 2003. - №2. - С. 22-24
39. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання / С.В. Ковальчук, А.С. Бура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2014. – № 4. Т. 3. – С. 290–294.
40. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
41. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / Філіп Котлер. – К.: Вид-во «КМ-БУКС», 2020. – 104с.
42. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2010. - № 1. - С. 9-17.
43. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – С. 156.
44. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
45. Карпенко Н. Історична генеза маркетингу в Україні. – Українська наука: минуле, сучасне і майбутнє, 2008. Вип.13. С.35-44.
46. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
47. Луцяк В. В. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. / В. В. Луцяк, О. П. Красняк, М. В. Кондратова ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : ТВОРИ, 2019. - 353 с.
48. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение URL: <http://www.logsystems.ua/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie>
49. Маркетинг / за ред.. В.Руделіус. – К.:Навч-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008.- 658с.

50. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. – 928 с.

51. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2009. – 354 с.

52. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701с.

53. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / URL: [http://soskin.info/userfiles/file/2018/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2018/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf).

54. Недашківська Л.М. Маркетингова стратегія підприємства / Л.М. Недашківська // Регіональна економіка. – 2016. - № 11. – С. 110-117.

55. Нечипорук С.В. Методичні підходи до формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств / С.В. Нечипорук // Збірник наукових статей ПВНЗ «Європейський університет». – 2012. – Вип. 4. – С. 24-28.

56. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Богдана Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 482-490. — URL:: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obaprk.pdf>

57. Оксентюк Б.А., Міщук О.І. Маркування продукції як важливий елемент маркетингової товарної політики / Б.А. Оксентюк, О.І.Міщук // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2019. – № 6. – С. 119-125.

58. Олашевич М.Ю. Удосконалення теоретико-методичних підходів до формування оптимальної маркетингової кампанії / М.Ю.Олашевич // Вісник СНАУ. — Сер. Економіка та менеджмент. — 2015. — № 6—7. — С. 236—239.

59. Основи охорони праці: підручник / К.Н. Ткачук, Н.О. Халімовський, В.В. Зацарний та ін. ; за ред. К.Н. Ткачука і М.О. Халімовського. К.: Основа, 2006. – 448 с.

60. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с. URL: [https://cul.com.ua/preview/plan\\_market.pdf](https://cul.com.ua/preview/plan_market.pdf)

61. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. – 2014. — №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>

62. Плоха О.Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві / О.Б. Плоха // БізнесІнформ. – 2012. - № 5. – С. 258-260.

63. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В.С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 328 с.

64. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції./ М. Е. Портер Пер. з англ. — К. Основи, 1998. - 392 с.

65. Провост Ф. Data Science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані / Фостер Провост і Том Фоусетт ; пер. з англ. Анастасія Дудченко. - Київ : Наш формат, 2019. - 396с.

66. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.

67. Ратушняк О.Г. Менеджмент та маркетинг: практикум / О. Г. Ратушняк, Н. М. Тарасюк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2018. - 119 с.

68. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними [Текст] / Адель Світвуд ; пер. з англ. Олександра Асташова. - Київ : Наш формат, 2019. - 150 с.

69. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М.Г. Саєнко. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.



70. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 1(26). — С. 84-92.

71. Семенюк С.Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / Галицький економічний вісник: ТНТУ, 2015 Том 49. № 2. С. 204-212

72. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 1. С.61-72.

73. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

74. Сергіїв В. І. Найбільш поширені логістичні стратегії / В. І. Сергіїв URL:[http://www.elitarium.ua/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii.html](http://www.elitarium.ua/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html)

75. Стратегічне планування у системі логістичного менеджменту: URL: [https://pidru4niki.com/71744/logistika/strategichne\\_planuvannya\\_sistemi\\_logistichno\\_go\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/71744/logistika/strategichne_planuvannya_sistemi_logistichno_go_menedzhmentu).

76. Стратегія і планування в комерційній логістиці URL:: [https://stud.com.ua/15022/logistika/strategiya\\_planuvannya\\_komertsiyuiy\\_logistitsi](https://stud.com.ua/15022/logistika/strategiya_planuvannya_komertsiyuiy_logistitsi).

77. Стратегія и планування и логістики URL: <http://transportinform.com/logistika/57-logistics-strategy.html>

78. Стрій Л.О. Маркетинг ХХІ століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія / Л.О. Стрій // За наук. ред. проф. А.К. Голубєва. – Одеса: ВМВ, 2010. – 320 с.

79. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – №633. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – с. 696-701.

80. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації для практичних та семінарських занять / уклад. С. С. Ткачова; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2021. 62с.

81. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.
82. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю / В. А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 811: Логістика. – С. 438-445.
83. Фалович В. А. Структурування ланцюга поставок у контексті ідентифікації джерел формування емерджентних властивостей / В.А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів, 2017. – № 862. – С. 213-232.
84. Фалович В.А. Використання засобів логістичної інфраструктури в ланцюгу поставок. Економіка та суспільство (Електронне наукове фахове видання) – Мукачево 2017. – Випуск №10, С. 389-395. – URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/68.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/68.pdf)
85. Фалович В.А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В.А. Фалович. – Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 487. – С. 170-177. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34898/1/27\\_170-177.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34898/1/27_170-177.pdf)
86. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
87. Федорович Р.В., Семенюк С.Б. Маркетингове моделювання діяльності підприємств // Наука й економіка, 2010. Випуск 2 (18), с.150-156
88. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник. — К. : «Кондор», 2011. — 334 с.
89. Харчук В.Ю. Система стратегічного ризик-планування інноваційно активних суб'єктів господарювання / Економіка та держава, 2009. № 2. С.26-28.
90. Цілі логістичної системи. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=93116>
91. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. / З.Є Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 589с.

92. Шкардун В. Оцінка готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії / В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2010. – № 3 (58). – С. 44 – 58.

93. Якимишин Л.Я. Обґрунтування умов виникнення синергічного ефекту в ланцюгах поставок споживчих товарів особливих габаритів / Л.Я.Якимишин // Науковий журнал Сумського державного університету «Маркетинг і менеджмент інновацій» №2. 2017. С. 109-120

