

05.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



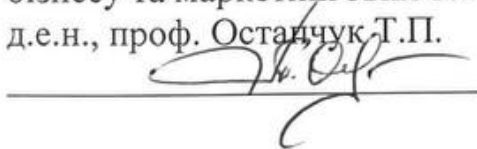
Григорчук Олександр Сергійович
(здобувач вищої освіти групи MOM-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

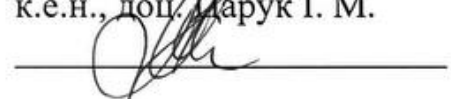
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Марук І. М.



Рецензент

Бутинська К. О.



Житомир, 2024

АНОТАЦІЯ

Григорчук О. С. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегічне планування, портфель стратегій, маркетингова діяльності фірми, маркетингове середовище.

ANNOTATION

Hryhorchuk O. S. Strategic planning of marketing activities of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of strategic planning of marketing activities of the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: strategic planning, portfolio of strategies, marketing activities of the firm, marketing environment.

Keywords: strategic planning, portfolio of strategies, marketing activity of the firm, marketing environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття стратегічного маркетингового планування та його місце в діяльності підприємства.....	7
1.2. Характеристика основних типів стратегій маркетингу та етапи їх розробки.....	20
1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства	38
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства.....	55
Висновки до розділу 1.....	59
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ЛОГОС УКРАЇНА»	61
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна».....	61
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна».....	67
2.3. Аналіз стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна»	80
Висновки до розділу 2.....	99
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ЛОГОС УКРАЇНА».....	101
3.1. Напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Видавництво «Логос Україна».....	101
3.2. Шляхи оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна».....	107
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	119
Висновки до розділу 3.....	124
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	129
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства змушені працювати в умовах складного й динамічного середовища. Основними характеристиками таких умов є постійні зміни в оточенні, значний вплив численних факторів, жорстка конкуренція, тенденції світових ринків, а також організаційні, технологічні й фінансові виклики. Додаткові труднощі створюють проблеми на рівні державного й регіонального управління. У таких обставинах, за високого рівня невизначеності, особливо важливо, щоб аграрні підприємства мали чітко визначений напрям діяльності та стратегічний підхід до організації роботи.

Водночас важливо враховувати, що стратегічні напрямки розвитку підприємства мають загальний характер. Конкретизація дій і заходів досягається завдяки детально розробленому плану. Цей процес починається з формулювання мети й визначення стратегічних завдань, а завершується контролем за їх виконанням. Особливу увагу необхідно приділяти споживачам, їхнім потребам і очікуванням, оскільки вони є ключовими для будь-якої комерційної діяльності.

З іншого боку, виробник прагне максимізувати прибуток, що підкреслює необхідність балансу між інтересами клієнтів і підприємства. У таких умовах стратегічне планування маркетингової діяльності стає важливим інструментом для досягнення цієї рівноваги. Це підкреслює актуальність дослідження питань стратегічного підходу до планування діяльності підприємств.

Розробка стратегій, орієнтованих на ринок, дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у середовищі, враховувати сучасні виклики й одночасно забезпечувати стабільний розвиток. Визначення маркетингових цілей і чітке планування дій сприяють створенню конкурентних переваг і задоволенню потреб як споживачів, так і самого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість керівників визнають процедуру маркетингового планування як систему, яка здатна допомогти їм

мислити послідовно, а також чітко представити економічні моделі бізнесу. Дослідженням питань розробки маркетингової стратегії та стратегічного маркетингового планування здійснювали як вітчизняні, так і іноземні науковці. Проблемам формування маркетингової стратегії підприємства присвячено праці таких відомих вчених як Г. Ассель, Г. Армстронг, М. Багорко, Дж. Дей, А. Длігач, О. Долматов, О. Кендюхов, Г. Кіндрацька, С.В. Ковальчук, Н. Куденко, В. Коршунов, Ф. Котлер, В. Кучер, Ж-Ж. Ламбен, Г. М.О. Лищенко, Мак-Дональд, М. Макарова, І. Маркіна, М. Мартиненко, В.В. Писаренко, К.І. Редченко, Дж. О'Шоннесі, В. Ординська, М. Портер, М. Рогоза, Н.Л. Савицька, П. Томсон, Дж. Траут. Однак, більшість питань практичного характеру, а саме дослідження, які мають проводитись в розрізі конкретних підприємств, залишаються недостатньо вивченими. Саме тому не викликає сумніву актуальність і практична важливість обраного напрямку дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття стратегічного маркетингового планування та його місце в діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні типи стратегій маркетингу та етапи їх розробки;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ

«Видавництво «Логос Україна»;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- здійснити аналіз стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- розглянути напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- навести шляхи оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Видавництво «Логос Транс».

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні аспекти стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Видавництво «Логос Транс».

Методи дослідження. Принцип системності загального зв’язку та розвитку маркетингової стратегії підприємства, принцип функціональності, комплексно-цільовий підхід і системний аналіз, ситуаційний підхід, логічний і економічний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Державного комітету статистики України, науково-методичні публікації в періодичній виданнях, довідкова і монографічна література, звіти про результати господарської діяльності підприємств та офіційні дані в мережі Internet.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- знайшло подальший розвиток: розроблено адаптовані рекомендації щодо формування стратегій маркетингової діяльності для підприємств видавничої галузі, враховуючи особливості їхнього функціонування в умовах високої конкуренції.

– обґрунтовано інструменти оцінки ефективності маркетингових заходів, що дозволяють здійснювати точніше стратегічне планування та оптимізувати витрати на маркетинг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства можуть бути використані в діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Транс» для підвищення ефективності кінцевих результатів його діяльності.

За результатами дослідження опубліковано:

Григорчук О.С., Царук І.М. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06-07 листопада 2024 р.). – Житомир: Житомирська політехніка, 2024. – 425 с. – С.47-48.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». ДУ «Житомирська Політехніка». м. Житомир. 06-07 листопада 2024 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 136 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегічного маркетингового планування та його місце в діяльності підприємства

В умовах сучасної економічної турбулентності через війну вітчизняні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з пошуком балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями. Водночас розробка стратегічних планів стає все складнішою через необхідність швидкої адаптації до постійних змін у бізнес-середовищі. Проте недооцінювати важливість стратегічного маркетингового планування в таких умовах є неприпустимим.

У зв'язку з тим, що ринки стають дедалі більш конкурентними, а споживчі вподобання динамічно змінюються, компанії зобов'язані не лише передбачати ці зміни, а й активно розробляти стратегії для адаптації, розвитку та досягнення конкурентних переваг. Процеси глобалізації та цифровізації додатково посилюють потребу у зваженому підході до стратегічного планування маркетингової діяльності.

Стратегічне планування в маркетингу є безперервним циклічним процесом, спрямованим на оптимальне узгодження можливостей підприємства з ринковими умовами, а також на адаптацію його потенціалу до зовнішніх факторів, що знаходяться поза її контролем [32]. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства набуває ще більшого значення під час війни або в умовах кризових ситуацій. Це зумовлено кількома важливими факторами, які впливають на виживання та розвиток бізнесу в таких екстремальних умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на стратегічне планування в маркетингу

Фактор	Характеристика
Невизначеність і нестабільність ринку	Під час війни підприємства стикаються з різкими змінами в економіці, руйнуванням ланцюгів постачання, зміною попиту на товари та послуги, а також іншими кризовими явищами. Стратегічне маркетингове планування допомагає адаптуватися до цих змін, розробляючи альтернативні сценарії розвитку та передбачаючи можливі ризики. Ухвалення рішень на основі прогнозів та аналізу дає компаніям можливість швидше реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність.
Зміна споживчих пріоритетів	У воєнний час споживачі переглядають свої пріоритети, віддаючи перевагу товарам першої необхідності та зменшуючи витрати на інші категорії. Стратегічне планування допомагає підприємствам переорієнтувати свої маркетингові зусилля, фокусуючись на продуктах або послугах, які матимуть попит навіть під час кризи. Це також дозволяє підприємству зберігати лояльність споживачів та утримувати свої ринкові позиції.
Гнучкість та адаптивність	Війна вимагає від бізнесу здатності швидко змінювати свої стратегії в умовах нестабільності. Стратегічне планування забезпечує таку гнучкість, дозволяючи компаніям оперативно переглядати свої маркетингові плани, адаптувати канали збуту та комунікаційні стратегії до нових реалій. В умовах, коли традиційні канали можуть бути порушені, важливо мати чіткі й гнучкі плани дій, які дозволять підприємству швидко відновлювати або змінювати напрямки діяльності.
Репутація і корпоративна соціальна відповідальність	Під час війни багато компаній прагнуть підтримати суспільство через соціальні ініціативи, благодійні програми або адаптацію своїх продуктів і послуг під нові потреби. Стратегічне маркетингове планування допомагає враховувати ці аспекти у загальній стратегії компанії, підкреслюючи її соціальну відповідальність і посилюючи репутацію. Це може сприяти зростанню довіри до бренду та покращенню його іміджу навіть у важкі часи.
Відновлення після війни	Планування маркетингових стратегій не тільки допомагає підприємствам вижити в умовах війни, але й підготуватися до післявоєнного відновлення. Підприємства, які мають чітке стратегічне бачення і здатні швидко адаптуватися до нових економічних умов, зможуть ефективніше скористатися можливостями зростання в період після стабілізації.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, стратегічне маркетингове планування є життєво важливим інструментом для підприємств під час війни. Воно дозволяє адаптуватися до мінливих умов, залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгострокове виживання й розвиток навіть у найскладніших ситуаціях.

Суть стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства полягає у формуванні довгострокової стратегії, яка дозволяє компанії досягати

своїх бізнес-цілей шляхом ефективного управління маркетингом. Це процес, що охоплює аналіз ринку, визначення цільових сегментів, створення ціннісної пропозиції та розробку комплексу маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У центрі будь-якої компанії лежить чітке бачення її місії та цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це бачення визначає напрями всіх стратегічних ініціатив компанії, особливо маркетингових. Однак перенесення концептуальної ідеї в конкретні ринкові дії є складним і вимагає глибокого аналізу. Стратегічне маркетингове планування включає такі функції, як дослідження ринку, розробка продукту, ціноутворення, дистрибуція та комунікації. Їхня інтеграція в єдиний узгоджений процес є необхідною умовою для створення доданої цінності як для бізнесу, так і для споживачів [2, с. 11].

Основні аспекти стратегічного планування маркетингової діяльності включають:

1. Аналіз ринку. На цьому етапі компанія вивчає зовнішнє середовище, в тому числі ринкові тренди, споживчі вподобання, конкурентів і економічні фактори. Це дозволяє оцінити потенційні можливості та загрози.

2. Визначення цільової аудиторії. Після проведення аналізу ринку компанія ідентифікує найбільш перспективні сегменти споживачів, на які буде спрямована маркетингова діяльність.

3. Формування ціннісної пропозиції. Цей етап передбачає створення унікальної пропозиції, яка забезпечує цінність для клієнта і водночас відрізняється від конкурентів.

4. Розробка комплексу маркетингу (маркетинг-мікс). Стратегічне планування включає визначення ключових аспектів маркетингової стратегії: продукт, ціноутворення, канали збуту та просування. Це допомагає ефективно організувати діяльність підприємства, забезпечуючи відповідність між продуктом і потребами ринку.

5. Управління ресурсами. Планування включає оцінку та розподіл ресурсів (фінансових, людських, технологічних), необхідних для досягнення

маркетингових цілей.

6. Контроль і коригування. Стратегічне планування передбачає постійний моніторинг виконання плану та оцінку його ефективності. Важливо регулярно аналізувати результати та вносити корективи відповідно до змін на ринку.

Стратегічне планування, по суті, являє собою процес ухвалення рішень, кожне з яких – від дизайну продукту до визначення каналів збуту – впливає з глобальних стратегічних намірів підприємства. Точність і послідовність цих рішень мають вирішальне значення для їхньої ефективності. Однією з основних умов успішного планування є ретельний аналіз ринку, що охоплює демографічні, психографічні та поведінкові характеристики цільової аудиторії. Крім цього, компанія повинна оцінити своє конкурентне оточення і провести внутрішній аудит, аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, як матеріальні (фінанси, інфраструктура), так і нематеріальні активи (брендовий капітал, інтелектуальна власність, корпоративна культура).

Однак стратегічне планування не обмежується аналізом ринку. Його ключова мета – синтез отриманих даних для формування стратегії, яка б відповідала ринковим і внутрішнім можливостям компанії. Це дає змогу розробляти стратегії, які поєднують амбіційність із реалістичністю. Вибір елементів маркетингового комплексу, формування ціннісних пропозицій і сегментація ринку базуються на результатах аналізу. З огляду на динамічні зміни, викликані технологічним прогресом і соціальними зрушеннями, стратегічні плани повинні бути гнучкими, що дозволить організаціям вчасно реагувати на нові виклики і використовувати можливості для зростання [3].

Отже, суть стратегічного маркетингового планування полягає в тому, щоб забезпечити підприємству здатність досягати конкурентних переваг через узгоджені та цілеспрямовані маркетингові дії. Воно дозволяє не лише реагувати на ринкові зміни, але й прогнозувати їх, готуючи компанію до майбутніх викликів і можливостей.

Стратегічне планування саме по собі не є запорукою успіху, проте воно здатне створити низку важливих сприятливих умов для організації діяльності

підприємства. Чітке розуміння того, яких цілей прагне досягти підприємство, сприяє визначенню найбільш оптимальних шляхів дій. Приймаючи обґрунтовані та систематизовані планові рішення, керівництво може значно знизити ризик помилкових рішень, що підвищує ефективність управління та адаптацію до змін.

В умовах ринкової економіки прийняття управлінських рішень, зокрема і в маркетинговій діяльності підприємства, пов'язане з практичною роботою щодо постановки цілей, задач і розроблення заходів, які забезпечують їх досягнення.

У табл. 1.2 представлено відмінні та спільні ознаки оперативного і стратегічного планування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Маркетинг оперативного спрямування	Маркетинг стратегічного спрямування
Загальна філософія існування організації	Вирішення виробничих питань, пов'язаних з конкретними видами товарів, послуг	Позиціонування позиції товару на ринку, його спрямування, формування підприємством перспективного вектору функціонування
Зосередження зусиль та ресурсів організації	Внутрішній потенціал та його використання для вирішення поточних питань	Врахування зовнішніх чинників з ресурсними можливостями підприємства для вирішення стратегічних питань
Строк здійснення планування	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 і більше років
Структуризація підприємства	Організаційні структури та їх організація роботи	Зовнішні трансформаційні процеси та процес адаптації до їх змін
Підхід до управління персоналом	Використання основних прийомів, які використовуються для виявлення слабких місць у виконанні маркетингового плану.	Виявлення найбільш впливових чинників, які будуть діяти в довгостроковому періоді і допоможуть мотивувати персонал.
Критерії ефективності управління	Оцінка ефективності основних результативних показників діяльності	Процес контролю є важливим для оцінки маркетингового плану та для оптимізації ресурсів

Джерело: [1, с. 15]

При узагальненні інформації табл. 1.2 потрібно окреслити наступні відмінності:

1. Періоди на які розробляються плани – оперативний до 1 року, стратегічний від 3 і більше.
2. Вихідна інформація для оперативного планування обмежується

показниками, що характеризують внутрішнє середовище підприємства, а стратегічного – показниками і зовнішнього середовища.

3. Критерії результативності: при оперативному плануванні вся увага зосереджена на отриманні прибутку в даний момент часу, стратегічне планування спрямовано на отримання прибутку у перспективі, при цьому варто розуміти, що не завжди вдається отримати бажаний ефект одразу, іноді це потребує тривалого часу і підприємство має бути до цього готовим.

Відповідно до зазначених відмінностей змінюються і методи, які використовуються для здійснення стратегічного і оперативного планування: матричні, укрупнені, бальні, експертні, складання сценаріїв, факторний метод, методи економічного аналізу, економіко-математичні методи тощо.

Стратегічне ринкове планування фокусується на ринковому середовищі, в якому підприємство має працювати. Це відображає той факт, що те, що підприємство планує робити зараз, щоб підготуватися до майбутніх подій на ринку, має ґрунтуватися на детальному розумінні усіх процесів на ринку, а не на суто теоретичних прогнозах минулих і теперішніх моделей. Стратегічне ринкове планування дозволяє організаціям передбачати події, а не просто реагувати на них.

Ми погоджуємося з твердженням Куденко Н.В. щодо «стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому враховуються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо» [30, с. 137].

Меленчук Ю.Т. наголошує, що «Стратегічне планування спрямовано на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями» [38, с. 31].

Сударкіна С.П. в свою чергу стверджує, що «Маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу» [63, с. 94].

Важливо зауважити, що жоден план не може вважатися панацеєю від усіх

виявлених проблем. Зважаючи на доволі непрості умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, треба звертати увагу на важливість коригування плану, його гнучкості, ситуаційності, перспективності.

Переходу підприємств до стратегічного планування своєї діяльності передують умови (рис. 1.1).

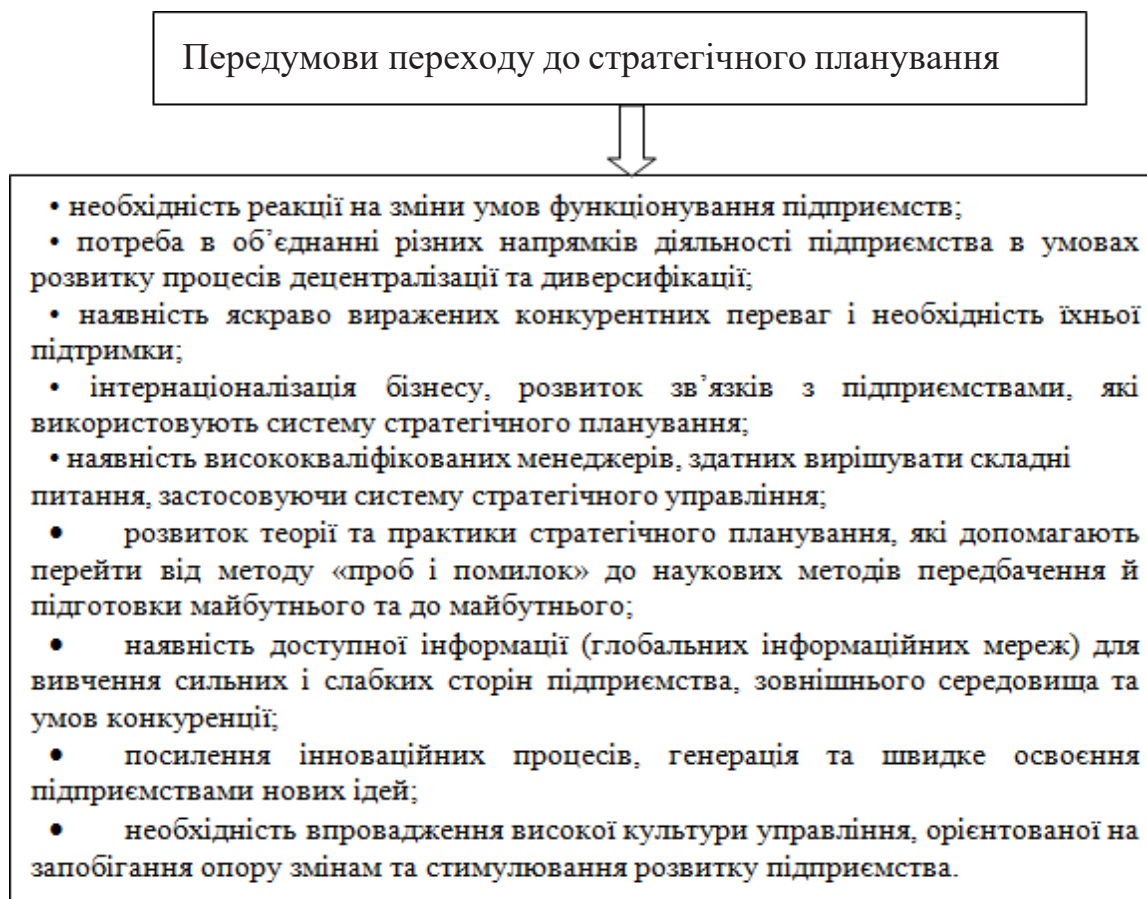


Рис. 1.1. Умови які обумовлюють перехід підприємств до стратегічного планування

Джерело: [1, с. 16]

Для підприємств стратегічне планування є певним шляхом майбутнього їх розвитку з деталізацією товару та сфер діяльності. Стратегічний план стосується підприємства загалом та стратегічних господарських підрозділів зокрема. Стратегічне планування маркетингової діяльності відповідно пов'язане з маркетинговим комплексом та його складовими елементами.

Отже, говорячи про маркетингове планування та стратегічне планування можна зазначити, що усі вони включають певну послідовність дій, розроблену

модель дій та рішень, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства на коротко або довгострокову перспективу.

Багорка М.О. наголошує, що «базовою складовою для організації і координування маркетингової діяльності підприємства є процес маркетингового планування» [1, с. 16] (рис. 1.2).

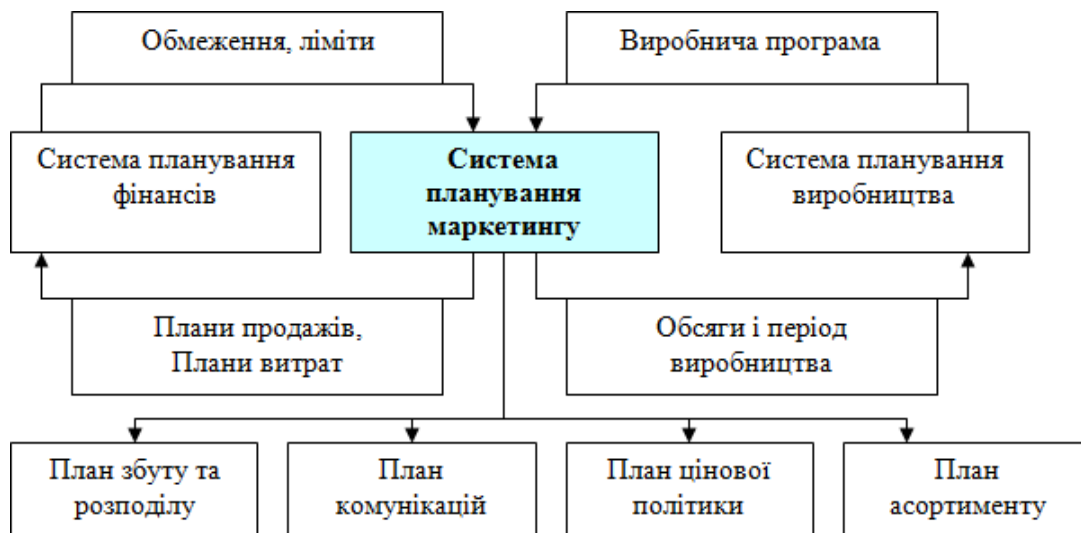


Рис. 1.2. Взаємозв'язки в системі планування маркетингу

Джерело: [1, с. 16]

Планування як складова стратегічного розвитку базується на принципах системності, комплексності, компетентності, ресурсозбереження, альтернативності варіантів, реалістичності, релевантності інформації, сумісності та послідовності дій.

Серед переваг стратегічного планування можна відзначити:

- фокусування уваги керівництва на зовнішніх подіях, особливо тих, що представляють загрози та/або можливості;
- узгодження функціонування підприємства з ресурсними потенціалом та реальними можливостями;
- моніторинг і контроль як невід'ємна частина стратегічного управління дозволяє керівництву впоратися з проблемами в міру їх виникнення, а не дозволяти проблемам перетворюватися на кризу;
- забезпечує вертикальну та горизонтальну систему зв'язку та

координації. Забезпечує вертикальну та горизонтальну систему зв'язку та координації.

Узагальнення завдань планування та встановлення ключових факторів його реалізації наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Завдання та переваги стратегічного маркетингового планування

Маркетинговий комплекс завдань стратегічного планування	Переваги стратегічного планування для підприємстві умовах маркетингової орієнтації
Встановити чітку різницю між корпоративним плануванням, бізнес-політикою та маркетинговим плануванням та встановити відповідні завдання і цілі	Розподіл маркетингових заходів залежно від операційних, поточних, стратегічних цілей
Дослідити процес стратегічного маркетингового планування	Здійснити діагностику за методикою SWOT, PEST, SPACE аналізу та на їх підставі виокремити стратегічні напрями та орієнтири підприємства
Формування бюджету маркетингового плану	Встановити оптимальне співвідношення між витратами та прибутками
Здійснити реалізацію стратегічного плану: моніторинг та контроль	Детально пояснити обрання аналітичних методів, включаючи аналіз продажів і прибутковості

Джерело: [1, с. 17]

Зазначені в таблиці 1.3 переваги стратегічного маркетингового планування не реалізуються самі по собі. Можна скласти стратегічний план, який вже після складання не буде ефективним. Причиною цього може бути не відповідність стратегічного плану реальним умовам бізнес-середовища, встановлення завищених показників в плані, сподівання, що певні заходи зможуть вирішити усі проблеми пов'язані з маркетинговою діяльністю.

Зауважимо, що процес планування на стратегічному рівні, в більшості випадків, є прерогативою вищого керівництва підприємства та інструментом, що допомагає керівництву встановити систему цілей і прийняти управлінські рішення стосовно таких питань: розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації діяльності працівників і підрозділів підприємства, екстраполявання рівнів показників. Іноді менеджери середньої і нижчої ланки управління не приймають участі в процесі складання планів і не

вважають за потрібне їх дотримуватись, що є де мотивуючим фактором їх роботи.

Не можна не відзначити цілий ряд перешкод впровадження системи стратегічного планування маркетингу в діяльність підприємств. Основні причини, які заважають правильно організувати і провести стратегічне планування узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Стримуючі фактори впровадження стратегічного планування маркетингу та заходи щодо їх уникнення

Перешкоди впровадження системи стратегічного планування	Заходи щодо подолання вказаних перешкод
Тривалий період централізованого, а під час авторитарного керівництва та прийняття рішень; рівень кваліфікації працівників низького рівня підготовки.	Переконання і розуміння сутності проблеми, усвідомлення психологічних аспектів управління; постійне підвищення кваліфікації працівників.
Низький досвід повноцінного, науково-обґрунтованого використання теоретичних аспектів, методичних підходів, практичних рекомендацій.	Формування стратегій розвитку та планів у чіткій відповідності до теоретико-методологічних підходів та встановлених наукою та практикою рекомендацій.
Низька адаптаційна можливість до сучасних умов виробництва, ринкових умов, турбулентних змін.	Розширення можливостей сучасної адаптації на основі науко-практичних рекомендацій та досвіду.
Не належна підтримка стратегічної орієнтації у деяких керівників та учасників виробничого процесу.	Налагодження комунікацій та цільових орієнтирів.
Не відповідність принципам стратегічного планування.	Фахівці, які обґрунтовано та зважено підходять до питання розробки планів маркетингу.

Джерело: [1, с. 17]

Подолання зазначених перешкод надасть можливість аграрним підприємствам розробити план і реалізувати відповідно до нього маркетингові стратегії.

На багатьох підприємствах України ще не налагоджений процес стратегічного планування, між виробничими підрозділами відсутня взаємоузгодженість, а це призводить до того, що при відсутності корпоративного плану, відсутня як загальна корпоративна стратегія розвитку так і маркетингова зокрема. Іноді трапляється так, що важливі рішення приймаються без належного аналізу та врахування факторів зовнішнього впливу. Не можна обмежуватись

тільки врахування внутрішнього стану підприємства, негативні ризики і наслідки зовнішнього середовища можуть спричинити негативний вплив на діяльність підприємства. При розробці стратегічного плану необхідно дотримуватись і враховувати методичних підходів щодо його проведення. В цьому контекст варто зазначити, що методи аналізу при проведенні стратегічного планування не мають суттєвих відмінностей від загальноекономічних методів і прикладних методів стратегічного аналізу.

На наше переконання, інтеграція маркетингу, менеджменту і логістики впливає на всі напрями підприємства та є підґрунтям для прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема взаємозв'язку стратегічного планування та менеджменту в умовах маркетингового спрямування

Джерело: [1, с. 18]

Ілюстрація на рис. 1.3 вказує на зв'язок між системою маркетингу і менеджментом. Більшість менеджерів визнають процедуру маркетингового планування як необхідність. Відповідно, їм потрібна система, яка допоможе їм мислити структуроване, а також чітко викладати свої інтуїтивні економічні моделі бізнесу. На жаль, дуже мало підприємств на сьогодні мають досконалі системи планування, з відповідними характеристиками [1; 2].

На наше переконання існує прямий зв'язок між організацією процесу планування і маркетинговою стратегією. Формування стратегії та контроль за її реалізацією є завершальним етапом стратегічного планування маркетингу. Стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні та на рівні бізнес-одиниць можуть збігатися, а можуть різнитися. Все залежить від стратегічних напрямів діяльності підприємства.

Маркетинг охоплює широкий спектр заходів, включаючи комунікацію, постачання, обмін, надання послуг і підтримку взаємодії з клієнтами, партнерами та посередниками. Як управлінська функція, маркетинг базується на аналізі та плануванні, подібно до інших управлінських рішень, і спрямований на реалізацію практичних завдань. У ролі бізнес-філософії маркетинг сприяє формуванню орієнтованого на споживача мислення у підприємців, управлінців та працівників, зосереджених на ефективному задоволенні потреб клієнтів.

Для забезпечення стабільності та розвитку підприємств важливо здійснювати аналіз, прогнозування та планування діяльності, що дозволить не лише визначати нові перспективи, а й уникати можливих кризових ситуацій. Особливу роль у цьому відіграє маркетинг, який охоплює дослідження ринку, аналіз попиту і пропозиції, розробку заходів для оптимізації збуту та формування асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів [5].

Стратегічне маркетингове планування є процесом формування довгострокової стратегії, яка визначає цілі та заходи для їх досягнення. Успішна реалізація маркетингових концепцій, просування товарів і послуг залежить від здатності компанії адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати ефективні

програми. Стратегічне планування, як частина загального управління, передбачає прийняття рішень, що базуються на глибокому розумінні потреб ринку та можливостей підприємства.

Маркетингове планування дає змогу організації узгодити свої наявні ресурси (кошти, робоча сила, інтелектуальна власність, обладнання, приміщення тощо) з очікуваними цілями. Маркетингове планування містить у собі цілий ряд дій, які відображають спосіб досягнення цілей підприємства на ринку збуту. Отже, маркетингове планування – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відстежує і контролює фактори зовнішньої та внутрішньої сторін діяльності, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів. Результатом маркетингового планування є маркетинговий план.

Метою маркетингового планування є:

- 1) досягнення відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями (ресурсами);
- 2) зниження психологічного навантаження працівників, що проявляється в зміцненні командного духу і єдності підприємства;
- 3) допомога в реалізації намічених корпоративних цілей підприємства.

Отже, маркетингове планування використовується для сегментації ринку, визначення його стану, прогнозування його зростання і планування життєздатної ринкової частки всередині кожного сегмента.

Маркетингова діяльність реально не може функціонувати без маркетингового планування. Як і будь-яка інша ділова діяльність, для досягнення результату необхідним є визначення, що кожен повинен зробити, щоб реалізувати спільну мету, яку необхідно досягти в процесі планування. Також планування має ще одну ключову перевагу: воно визначає сфери для покращення діяльності підприємства в мінливих умовах господарювання.

Таким чином, стратегічне планування в маркетингу є ключовим інструментом, що забезпечує зв'язок між довгостроковими цілями компанії та поточними ринковими реаліями. Перехід від визначення корпоративних цілей до

їхньої реалізації через стратегічні маркетингові зусилля є одним з найважливіших етапів у процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, головним завданням маркетингового планування є забезпечити конкурентні переваги організації за допомогою маркетингових інструментів з визначенням сфери, що є привабливою для маркетингових дій підприємства, тобто виявлення маркетингових можливостей.

Стратегічне планування є похідною стратегічного управління і тому передбачає складання цілого ряду стратегічних рішень. Звичайно для того, щоб скласти план, необхідно виходити з економічного стану підприємства, його потенційних можливостей, проблем. Маркетингове планування передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей. Планування маркетингу розділяється на стратегічне планування та оперативне планування, а плани можна класифікувати за проміжком часу та складністю.

1.2. Характеристика основних типів стратегій маркетингу та етапи їх розробки

У сучасному конкурентному середовищі маркетингова стратегія є ключовим елементом успішного розвитку бізнесу. Вона визначає підходи до залучення цільової аудиторії, просування продуктів або послуг та створення довгострокових відносин із клієнтами. Різноманітність типів маркетингових стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змін ринку та особливостей споживчої поведінки. Розробка ефективної стратегії потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринкового середовища, визначення цілей, а також вибір інструментів та методів їх реалізації.

Розробляючи стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує; лише

стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх [11].

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку. Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, таких як: мета, впливу зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.

Класифікацію можна визначити як розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак.

Відповідно, маркетингові стратегії необхідно розглядати залежно від:

- терміну їх реалізації;
- позиції, що фірма займає на ринку;
- за станом ринкового попиту;
- загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ));
- методу обрання цільового ринку.

Залежно від терміну реалізації стратегії їх розділяють на:

- короткострокові стратегії (розробляються на термін до одного року);
- середньострокові стратегії (від одного до трьох років і ґрунтуються на короткострокових стратегіях та перспективах розвитку ринку);
- довгострокові стратегії (більше трьох років, ті стратегії, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі).

Залежно від позиції, що фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;

- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабкого бізнесу.

Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій [22]:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту ринку збуту (за матрицею БКГ):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія елімінації.

Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- односегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення [12].

Важливо зазначити, що розробка стратегічного плану повинна враховувати економічний стан підприємства, його ресурси, конкурентну позицію та особливості зовнішнього середовища. План не є жорсткою вказівкою, а виступає

як науково обґрунтована рекомендація для підвищення ефективності діяльності. Реалістичність і адаптивність плану залежить від використання сучасних методів аналізу, які дозволяють оцінити ринкові тенденції, конкурентні виклики та можливості для подальшого розвитку.

Планування є однією з найважливіших складових управлінського процесу, зміст якої полягає в розробленні й практичній реалізації планів, які визначають майбутній стан економічної системи, шляхів і засобів їхнього досягнення.

З огляду на зміст та об'єкт управління класифікація планування будується відповідно до таких його форм [1; 2; 3]:

1) за функціями:

- фінансове -процес розроблення і затвердження фінансових планів як засобу збалансування фінансових потреб і можливостей;
- виробниче–уточнює завдання річного плану на місяць, декаду, зміну для цеху, дільниці, бригади, робочого місця;
- маркетингове -управлінський процес створення та підтримування відповідності між метою фірми та її потенційними можливостями в процесах ринкової діяльності;
- кадрове- полягає в тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, відповідно до їх здібностей, нахилів і вимог виробництва;

2) за широтою охоплення: - корпоративне планування (для всієї компанії в цілому);

- планування за видами діяльності (планування виробництва окремої продукції);
- планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи відділу);

3) за підфункціями:

- планування асортименту;
- планування реклами;
- планування продажу;

4) за часовим періодом:

- довгострокове планування
- п'ять років і більше;
- середньострокове планування
- від двох до п'яти років;
- короткострокове планування – до року;

5) за ступенем деталізації планів:

- стратегічне планування – це дії й рішення керівництва з розроблення специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей;
- оперативне або тактичне планування – детальне розроблення планів підприємства і його підрозділів (окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць) на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну);

6) за обов'язковістю виконання:

- директивні плани (безпосереднє обов'язкове виконання);
- індикативні плани (орієнтирні й залежать від індикаторів економічної, політичної діяльності).

Розрізняють три основні форми організації планування [1, 2, 3]:

– «зверху вниз» керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим (тверда, авторитарна система примусу). Перевагою цієї форми є те, що прийняття рішень відбувається швидко, і тому план швидко складається. Основний недолік полягає в досить довгому процесі впровадження, оскільки необхідний час для вивчення та усвідомлення різних аспектів плану молодшими керівниками та службовцями;

– «знизу нагору» плани створюють підлеглі й затверджує керівництво. Такий підхід означає, що різні відділи підприємства виробляють свої власні плани, з огляду на розуміння потреб ринку та власних можливостей. Після цього плани подаються вищому керівництву для затвердження та узгодження. За цих обставин 7 маркетингові очікування споживачів буде враховано, оскільки потреби клієнта є основною координуючою силою;

– «мета вниз – плани нагору» – керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розроблення планів у підрозділах (можливість створення єдиної системи взаємозалежних планів).

До характерних рис процесу планування можна віднести:

– процесуальність – складається з декількох етапів: визначення цілей, створення стратегії, розроблення заходів;

– орієнтація на майбутнє – висунення пропозицій та розроблення прогнозів щодо майбутнього стану об'єкта (процесу);

– раціональність – систематичний та методичний підхід до адаптації планів згідно зі змінами зовнішнього середовища;

– цілеспрямованість – орієнтація планів на визначену мету;

– інформованість – систематичний збір інформації, її обробка та інтерпретація.

До основних позитивних результатів проведення процесу планування можна віднести:

– постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства з визначенням можливостей та загроз. Це дає змогу знизити ймовірність прийняття неправильних рішень в умовах ринкової економіки;

– стимулювання передбачати ті чи інші дії, що знижують ризик прийняття спонтанних та необдуманих рішень; - зниження невизначеності та складності в діяльності підприємства;

– інтеграція окремих рішень в один загальний план, що забезпечує цілеспрямованість дій;

– створення підґрунтя для контролю ієрархічних підлеглих одиниць та керування ними [2].

Стратегічний план має форму документа, в якому чітко прописані цілі та задачі організації, основні етапи та дії, необхідні для досягнення цих цілей та інші важливі елементи.

Стратегічне планування важливе, але в той же час є непростим завданням, особливо для нових чи малих організацій. Говорячи про громадський сектор, багато організацій не мають добре розробленого стратегічного плану, а плани деяких з них написані дуже складно. Вони або занадто довгі, або занадто складні, і тому не реалізуються.

У реальності стратегічний план – це динамічний документ, який визначає, як функціонує організація.

Стратегічне планування – це організаційно-управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища.

Стратегічний план в основному фокусується на майбутньому та пропонує заходи, які організація повинна вжити для досягнення своїх цілей. Стратегічне планування також допомагає узгоджувати бажані результати з визначеними цілями. Воно спрямовує організацію на досягнення її цілей, і в той же час оцінює та коригує загальний напрямок діяльності з огляду на мінливі обставини. Більше того, воно фільтрує проблеми, які перешкоджають зросту та прогресу організації, та пропонує відповідні кроки для їх корегування [26].

Ефективне стратегічне планування є результатом дисциплінованих зусиль, які в кінцевому підсумку визначають організацію, формують та направляють її діяльність та функції, класифікують її послуги та причини виконання цих функцій та послуг.

Перш за все, стратегічне планування важливе з наступних причин:

- В ньому чітко визначені місія і концепція організації, а також представлений загальний напрямок її подальшого розвитку.

- Кращі рішення приймаються тоді, коли організація має сформований стратегічний план. Щоб не сталося, члени команди можуть посилатися на концепцію та визначати подальший хід подій.

– За допомогою стратегічного плану організації має краще розуміння своїх сильних сторін та можливостей, слабких сторін та проблем, а також ресурсів. SWOT-аналіз (сильних і слабких сторін, можливостей, загроз) дає змогу організації аналізувати свої сильні сторони та спиратися на можливості.

– За допомогою стратегічного планування організація визначає, що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей.

– Тайм-менеджмент, управління коштами та людськими ресурсами стає легшим завдяки стратегічному плануванню.

– Громадські організації можуть ефективніше керувати своїми інвестиціями та ресурсами, визначати бюджет на певний відрізок часу та розподіляти кошти.

– Члени організації можуть розділяти відповідальність та відповідати за конкретний сектор. Це також посилить організаційний менеджмент та забезпечить більш ефективне залучання людських ресурсів.

– Організації можуть мати як короткострокові, так і довгострокові цілі, та можуть безперешкодно працювати над їх досягненням.

– Стратегічне планування також допомагає оновлювати функціонування для пристосування до змін у середовищі.

– Стратегічне планування призводить до зростання енергії, що виникає в результаті усунення конфліктів та розладів при вирішенні важливих питань.

– Стратегічний план допомагає людям зосередитися на важливих справах та питаннях організації і приділяти менше уваги незначним проектам та ініціативам. Він також інформує їх про конкретні сфери, які потребують уваги в певний період часу. Іноді, він підказує, що потрібно перенести фокус з одного проекту на інший для того, щоб отримати ширше бачення. Таким чином збільшується продуктивність та ефективність.

– Організація може мати великі конкурентні переваги, дотримуючись своїх стратегій. Це створює хороший імідж та репутацію.

– Врешті-решт, спрямування своєї діяльності дає змогу організації посилити свої успіхи та розглядати подальші довгострокові перспективи.

В ідеалі хороша стратегія повинна супроводжуватися ефективними інструментами планування.

Існує кілька інструментів, якими можливо користуватися при формуванні стратегічного планування. Найпопулярнішими інструментами є: візуалізація, метрики або графіки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, діаграми подібності, портфельний аналіз та діаграма взаємодій.

Кожен з них важливий та має власний спосіб використання у процесі планування. Ідеальне поєднання всіх цих інструментів тонко інтегрується в модель стратегічного планування організації.

Найпершим інструментом є візуалізація майбутнього. Він починається з мозкового штурму, та поступово веде до довгострокової візуалізації, яка потрібна організації.

Візуалізація відповідає на основні питання, такі як: чого організація прагне досягти в майбутньому, як це повинно виглядати, який образ повинен будуватися у свідомості потенційних клієнтів та хто повинен бути цим потенційним клієнтом. В цілому, візуалізація дає футуристичне зображення діючого образу та положення організації.

Важливість візуалізації. Образ організації є найважливішим елементом фундаменту, який спрямовує всі її подальші плани та перспективи.

Візуалізація допомагає у визначенні стратегічних проектів, які були обрані керівниками організації. Організаційні лідери вивчають візуалізацію та, відповідно, розробляють своє гасло. Чіткий образ також надихає організаційних лідерів продовжувати роботу із зацікавленістю, замість того, щоб почуватися збентеженими.

Процес візуалізації потребує певних навичок та атрибутів для створення мотиваційного гасла для організації та її співробітників. Візуальне гасло концепції має бути виразним, щоб воно привертало увагу людей і, водночас, було пов'язаним з організацією.

Для цього можна вибрати конкретну часову рамку та попросити лідерів передбачити майбутнє організації, відповівши на кілька питань:

- Яким ви бачите майбутнє організації через 5 років?
- Хто є вашими цільовими бенефіціарами?
- Як ви хочете, щоб інші вас бачили?
- Чому ви хочете робити певні речі?
- Як ви досягнете цілі?

Коли лідери сформулюють відповіді на ці питання, кожен коротко представить своє бачення гасла. Цей процес продовжується по колу, доки не будуть занотовані відповіді всіх учасників. Після цього, рада обговорює відповіді та визначає гасло. При його формуванні потрібно мати на увазі наступні особливості:

- Потрібно використовувати просту мову, яку зрозуміє будь-хто;
- Гасло повинно бути привабливим та надихати людей до взаємодії;
- Гасло має використовуватись у широкому контексті;
- Гасло має бути у теперішньому часі.

В умовах мінливих ринкових умов, коли конкуренція сильна й обставини стрімко змінюються, іноді може здатися, що будь-який вид планування є безглуздом. Однак попереднє планування маркетингових заходів має важливе значення для всіх організацій, які діють у бізнес-середовищі для задоволення потреб споживачів і внаслідок цього прагне досягти конкретного результату.

В економічній літературі вказується на те, що загалом процес – це зміст етапів по розробці маркетингової стратегії. Розробка окремої бізнес-стратегії є дуже важливим елементом загальної стратегії підприємства. Завдяки їй можна поглиблено аналізувати діяльність фірми та виявити усі сильні та слабкі сторони, а це приведе до підвищення ефективності управління та кращої роботи підприємства загалом. Різні автори вважають, що мета його створення однакова – підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначення особливостей в етапах розробки маркетингової стратегії для окремого виду бізнесу є дуже складним та неоднозначним.

Розмаїття підходів щодо визначення етапів розробки маркетингової стратегії різними науковцями можна відобразити в табл.1.5 [17].

Таблиця 1.5

Етапи розробки маркетингової стратегії

Етапи	Автори					Аналіз
	І.Анософф	А.Вайсман	Г.Дій	М.Мак-Дональд	М. Портер	
1. Оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів	+	+	+	+	+	+
2. Встановлення цілей	+	+	+	+	+	+
3. Розробка варіантів стратегії	+		+	+		+
4. Оцінка варіантів			+			
5. Реалізація стратегії (розробка програми дій)	+	+	+	+	+	+
6. Контроль		+		+		
7. Аналіз минулої стратегії			+			
8. Визначення ключових стратегічних питань			+		+	
9. Прийняття стратегічних рішень			+			
10. Аналіз конкурентів	+	+			+	+
11. Аналіз споживачів		+				
12. Стратегічні альтернативи	+	+			+	+

Джерело: [17].

Розглянемо ще один сучасний погляд поділу на етапи маркетингової стратегії від компанії KOLORO з їх офіційного сайту [20].

Основні етапи розробки маркетингової стратегії:

1. Визначення напрямку розвитку компанії і постановка стратегічних цілей.
2. Аналіз поточного стану компанії, аналіз внутрішньої інформації та звітності
3. Проведення SWOT-аналізу.
4. Маркетингові дослідження ринку, визначення ролі й позицій компанії на ринку.
5. Вивчення конкурентних компаній і їх активності.

6. Проведення маркетингових досліджень з метою скласти портрет споживача

7. Вибір стратегії розвитку фірми.

8. Опис принципів стратегії маркетингу на основі концепції «4Р».

9. Визначення портфеля проектів, реалізація яких необхідна для впровадження маркетингової стратегії:

- брендинг;
- асортиментна і цінова політика;
- збутова політика;
- рекламна стратегія;
- аналітика ринку і бренд-аналітика;

10. Планування заходів щодо реалізації стратегії маркетингу.

11. Супровід та моніторинг виконання маркетингової стратегії (аудит та внесення коригувань). Економічна оцінка проміжних і кінцевих результатів діяльності компанії [20].

Так, розглянувши погляди декількох авторів бачимо, що у світовій практиці існують безліч підходів до розробки маркетингової стратегії компанії. У даному підрозділі зроблено систематизування існуючих підходів для легшої адаптації компаній з різною специфікою діяльності табл. 1.6.

Таким чином, отримав подальший розвиток склад процесів розробки маркетингової стратегії підприємства, який на відміну від існуючого відрізняється тим, що розробка маркетингової стратегії підприємства – це перш за все процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей.

Таблиця 1.6

Процес етапів розробки маркетингової стратегії

Етап	Зміст етапів	Сутність
1.Формування цілей		Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню.
2. Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз зовнішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.
	Аналіз внутрішнього середовища	
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.
	Оцінка альтернатив	
	Вибір стратегії	
4. Планування реалізації		Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.

Великий розвиток цифрових технологій змусив маркетинг увійти в цифровий простір, щоб спілкуватися з цільовими клієнтами через віртуальне спілкування. Ця розробка надала потенційному клієнту важливу роль у процесі спілкування.

Американська асоціація маркетингу запропонувала модель із основними етапами, яку науковці [26] називають курсом електронного маркетингу. Ці етапи

представлені на рис. 1.4.

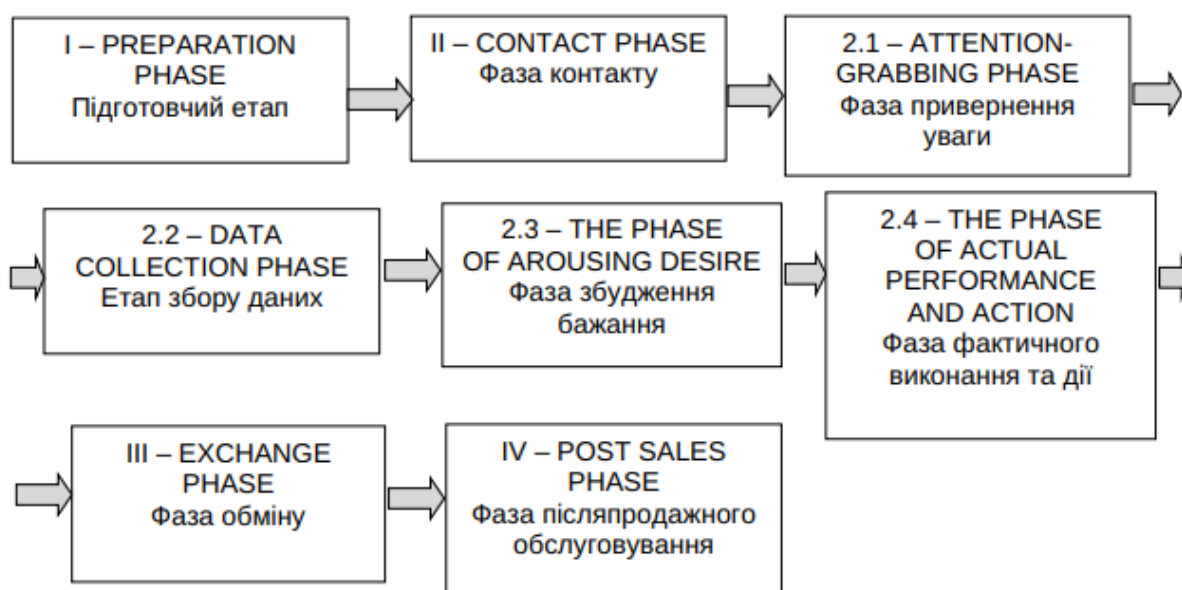


Рис. 1.4. Основні етапи реалізації електронного маркетингу

Джерело: [26]

Підготовча фаза: на ній за допомогою різних традиційних або електронних засобів збирається необхідна інформація про потенційних клієнтів, потреби, побажання, цільові ринки та характер конкуренції. Найголовніше на цьому етапі, щоб продавець вивчив ринок з точки зору визначення потреби та бажання споживачів, необхідним є відображення товару чи послуги за попитом на внутрішньому чи зовнішньому ринку.

Етап контакту: тут з клієнтом зв'язуються, щоб ознайомити його з новими продуктами, які надходять на електронний ринок. Організація буде використовувати різні засоби комунікації для спілкування з клієнтами, одночасно просуваючи свої продукти та намагаючись переконати і спонукати їх купувати її продукти. Створена якісно веб-сторінка буде відігравати важливу роль через те, що дозволяє споживачеві миттєво обробляти інформацію, що передається електронними засобами, яка складається з наступних етапів:

–етап привернення уваги: мета полягає в тому, щоб привернути увагу клієнтів за допомогою рекламних банерів та інструментів електронної пошти, інструментів і відео, а також електронного повідомлення;

–етап збору даних: на цьому етапі збирається інформація, необхідна

клієнту, яка допомагає йому скласти особливу думку про новий продукт;

фаза пробудження бажання: вона зосереджена на пробудженні бажання клієнта на основі показу вражаючої демонстрації;

–фаза фактичної продуктивності та дії: ця фаза в кінцевому підсумку пов'язана з прийняттям рішення про покупку;

Етап обміну: на цьому етапі відбувається процес прийняття та обміну між продавцем і споживачем. Цей крок вважається суттю процесу електронного маркетингу, під час якого клієнт отримує товар або обслуговування, тоді як організація отримує повернення готівки за допомогою безпечних платіжних систем, які забезпечують конфіденційність і захист безпеки та довіри.

Етап післяпродажного обслуговування: електронний маркетинг не закінчується із закінченням обміну, але клієнта необхідно підтримувати, спілкуючись з ним і обслуговуючи його за допомогою різних засобів, включаючи віртуальні спільноти, чати, електронну пошту, списки поширених питань, технічна підтримка та модернізація. Слід зазначити, що успіх цих етапів вимагає розгляду основних тенденцій у цій сфері та знання механізмів, які можуть допомогти реально втілити основу. Також дуже важливо надсилати змістовні повідомлення після перегляду та аналізу даних, доступних мережам, а також вимірювати ефективність маркетингових практик та їх реакцію на стратегію організації [26].

Стратегія електронного маркетингу має набір характеристик, які можна проілюструвати таким чином: побудова маркетингової стратегії вимагає сканування або аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; це вимагає чіткого формулювання бачення та бажаних цілей; стратегія розробляється шляхом нового формулювання та правильного вибору доступних стратегічних альтернатив; маркетингова стратегія повинна реагувати на зміни в структурі та ринку. Це означає, що успіх стратегії електронного маркетингу вимагає гнучкості та масштабованості відповідно до розвитку цифрового середовища.

Якщо стратегія електронного маркетингу поєднує технологічну стратегію організації з маркетинговою стратегією організації, процес її розробки вимагає

кількох міркувань, в тому числі: наявність інформації про формальні та об'єктивні характеристики товару; зручність інформації про цільові ринки для нових продуктів; використання поточного та минулого досвіду у творчій розробці нових послуг; аналіз всієї інформації про стратегії, які були успішно реалізовані протягом визначеного періоду часу.

Є кілька стратегій, на які можна покластися в управлінні електронним маркетингом. Ці стратегії можна розрізнити за наступними типами, представленими в таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Типи стратегій електронного маркетингу

Назва типу стратегій	Характеристика типу
1	2
Стратегії цільового ринку	включає декілька стратегій, що направлені незадоволення потреб споживачів із подібними або паралельними потребами. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом сегментації ринку та націлювання на сектори, компоненти яких однорідні з точки зору представлення різних презентацій через веб-сайти організації та прийняття маркетингового комплексу, який підходить для кожної категорії. Тут можна виділити три підтипи стратегій: <i>стратегія сегментації ринку:</i> передбачає можливість персоналізованого маркетингу на внутрішньому та зовнішньому ринках, тобто охоплення кожного споживача та намагання обслуговувати його на основі їхніх побажань і потреб за допомогою електронного маркетингу. Ця стратегія насамперед орієнтована на кінцевого споживача з використанням сучасних комунікаційних методів і технологій; <i>стратегія цільового маркетингу:</i> або стратегія фокусування, заснованою на оцінці менеджментом маркетингу привабливості кожного сегменту ринку, з яким він хоче мати справу. Результати оцінки визначатимуть, який із сегментів може створити найбільшу прибуткову цінність, і підтримувати цю цінність протягом тривалого часу шляхом встановлення прибуткових і довгострокових відносин із клієнтами; <i>стратегія розміщення на ринку:</i> означає, що організація зробила пропозиції, які дозволяють продуктам організації займати чітку, відмітну та бажану позицію в свідомості клієнтів порівняно з продуктами конкуруючих організацій. Це виконується шляхом розробки ефективного та привабливого сайту, який зосереджується на цінності продукту, впливаючи на свідомість громадськості
Стратегія досконалості	відповідно до цієї стратегії організація виділяє свою продукцію серед інших конкуруючих продуктів. Досконалість визначається як важливі моменти у відмінностях у представленні продукту чи послуги. М. Портер визначає це як створення чогось, що визнається в кожній галузі як щось відмінне та унікальне. Досягнення досконалості або диференціації вимагає низки дорогих заходів, таких як дизайн, дослідження, розробка, упаковка, упаковка та бренд

Продовження таблиці 1.7

1	2
Стратегія розробки продукту	Абсолютно нова галузева стратегія: організація впроваджує абсолютно нові продукти на ринках, з якими ні організація, ні ринки ніколи не мали справу. Стратегія додавання виробничих ліній до продуктів, які раніше не вироблялися: основа цієї стратегії полягає в тому, що організація пропонує продукти, які не є новими для ринку, але новими для організації, оскільки вона намагається додати їх до своїх виробничих ліній задля використання та інвестування маркетингових можливостей в Інтернет-середовищі за вимогами та потребами ринку. Стратегії розширення існуючих ліній продуктів: розширення виробництва шляхом внесення коригувань, додавання властивостей, елементів і переваг до існуючих продуктів або внесення коригувань у спосіб, у який різні організації пропонувати клієнтам свою продукцію. Стратегія імпліцитної модифікації характеристик продукту: ця стратегія переробляє та розвиває існуючі продукти з точки зору їхніх характеристик, елементів і переваг для клієнта, водночас інформуючи споживача під час відвідування веб-сайту організації, що те, що пропонується, є новим продуктом і що клієнт чітко усвідомлює внесені в продукт вдосконалення. Стратегія репозиціонування продукту на ринку: організація перевизначає позицію своєї продукції в нових сегментах ринку завдяки відкриттю нових способів використання цієї продукції. Це відбувається шляхом взаємодії з відвідувачами через веб-сайт або електронною поштою, SMS та іншими методами електронного маркетингу.
Стратегія ціноутворення	вибір відповідної стратегії ціноутворення в роботі з клієнтами та відвідувачами сайту є важливим критичним етапом, оскільки він пов'язаний з багатьма внутрішніми та зовнішніми міркуваннями, поділеними на такі типи: стратегія динамічного ціноутворення: використовується для протидії коливанням на різних ринках, особливо тому, що електронний маркетинг не є ринковим і включає різні глобальні ринки, які мають різні економічні, культурні, правові та інші характеристики. Ця стратегія може дозволити коригувати ціни на продукцію на основі бажання та готовності клієнта платити відповідно до його фінансових можливостей та умов, що склалися; стратегія диференціації цін: відповідно до цієї стратегії визначення ціни на продукт базується на характері ринку та різниці в купівельній спроможності, а також на потребах і бажаннях відвідувача чи клієнта; стратегія акційного ціноутворення: спрямована на стимулювання продажів продуктів, зазначених у пропозиціях, розміщених на веб-сайті організації, і буває кількох типів: критична цінова політика, цінова політика для спеціальних подій, конкурентна цінова політика, географічна цінова політика тощо, що спрямовано на збільшення обсягів продажів
Стратегія модифікації каналів розподілу	Інтернет-середовище, в якому працюють бізнес-організації, швидко змінюється та відрізняється від ринку до ринку, і ці зміни середовища вимагають від менеджерів електронного розповсюдження адаптуватися до них шляхом модифікації електронних каналів розподілу. Найважливішими причинами змін є: зміни в цифровому середовищі, зміни в організаційних тенденціях, зміни в маркетинговій стратегії та зміни в розподілі структури каналів, усі вони потребують коригування каналів розподілу та стратегій
Стратегія управління відносинами з	використання Інтернету та веб-сайтів наблизило організації до стратегії CRM, оскільки це змінило купівельну поведінку споживачів і вплинуло на їхні думки та розташування щодо організації та її продуктів. Крім того, це сприяло активізації цих відносин, розвиток комунікаційних технологій і послуг зробив організацію більш інтерактивною із замовником.

Джерело: [26]

Найважливішими характеристиками стратегій електронного маркетингу для клієнта чи маркетолога є: присутність і глобальний вибір, покращення конкурентної позиції, якість обслуговування, пристосування продукту до клієнта, зниження процедури закупівель із швидкою реакцією на запити, значними витратами, інноваційними бізнес-можливостями та відновлюваними продуктами та послугами.

Різноманітні стратегії електронного маркетингу, зазначені вище, використовуються різною мірою відповідно до характеру продукту та розміру організації. Це різноманітне використання забезпечує найшвидший, найякісніший і найпростіший спосіб їх реалізації та найкращий у довгостроковій перспективі. Це так, оскільки Інтернет і різноманітні сайти соціальних мереж відкрили всім без винятку шлях до продажу різноманітних послуг і товарів. Успіх стратегій електронного маркетингу вимагає виконання стратегічного планування маркетингової діяльності бізнес-організації, оскільки вона допомагає діагностувати потенційні проблеми. Іншими словами, це основа маркетингових стратегій, оскільки допомагає передбачити потенційні проблеми та розробити відповідні ситуаційні стратегії, не відставаючи від аналізу сильних і слабких сторін.

Успіх електронного маркетингу вимагає успішного стратегічного планування та вибору стратегій, придатних для маркетингової діяльності. Оскільки стратегії електронного маркетингу поєднують планування та використання комунікаційних технологій, цей взаємодоповнюючий зв'язок може допомогти організаціям контролювати потенційні проблеми та загрози, водночас надаючи їм можливість досягти досконалості та завоювати стратегічну позицію на ринку. Це вимагає від організації планувати свою рекламну кампанію, дбаючи про найпотужніші елементи стратегії та забезпечуючи основні вимоги для успіху цих стратегій.

Найважливішими пропозиціями та рекомендаціями, які можна зробити, є:

- постійний моніторинг цифрового середовища, щоб дізнатися про актуальні розробки в цій сфері;

- необхідність проведення дослідження цифрового середовища перед вибором і розробкою стратегій електронного маркетингу;
 - використовувати досвід розвинутих країн у цій галузі;
 - необхідність поширювати електронну культуру з використанням різних засобів зв'язку для заохочення поведінки електронних споживачів;
- забезпечення електронної пильності, щоб подолати ризики, які можуть виникнути в цифровому середовищі

1.3. Методичні засади оцінки ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства

Ефективне стратегічне планування є основою успішного функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі. Воно забезпечує систематичний підхід до визначення цілей, розподілу ресурсів і координації маркетингових заходів для досягнення конкурентних переваг. Оцінка ефективності цього процесу дозволяє підприємствам виявляти сильні та слабкі сторони обраної стратегії, коригувати її відповідно до змін зовнішнього середовища та підвищувати рентабельність.

Методичні підходи до оцінки включають якісні та кількісні методи аналізу, які базуються на показниках результативності, таких як рентабельність інвестицій у маркетинг, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів тощо. У цьому розділі висвітлюються ключові принципи, методи та інструменти, які використовуються для комплексної оцінки ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності [15].

Особливо важливим є аналіз та доповнення етапів стратегічного планування, що включає розробку чітких критеріїв для оцінки та вибору альтернативних маркетингових рішень. Це дозволить зменшити ризик вибору неефективних чи занадто затратних маркетингових тактик. Крім того, потрібно

розробити методики для постійного моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, які допоможуть вчасно адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Не менш важливим є вдосконалення процесів внутрішньої корекції та адаптації стратегій на основі зворотного зв'язку, отриманого від ключових стейкхолдерів та аналізу даних про ефективність маркетингових заходів. Такі механізми дозволять підприємствам спритно реагувати на виклики та ефективно управляти маркетинговими ресурсами.

Ідеальний стратегічний план є неповним без чисел, розрахунків та графічних зображень. Їх часто ігнорують, тому що люди можуть не мати хисту до математики. Однак, для того, щоб довести загальну концепцію, важливо мати обґрунтування, підтверджене цифрами та метриками, які, в свою чергу, визначають, чи буде проект мати запланований бажаний вплив.

Важливість метрик та графіків. Стратегічне планування передбачає щоденне виконання обов'язків. Оскільки ресурси організації є обмеженими, команда керівників повинна відстежувати загальну ефективність різних проектів і оцінювати, чи виконують вони поставлені задачі. Спостерігаючи за метриками, лідери організації можуть отримати інформацію про те, коли треба перекласти фокус з одного поля діяльності на інше або, в найгірших обставинах, зупинити проект в цілому.

Наприклад, якщо організація планує працювати у сфері освіти, керівники команди спершу вивчають графіки, щоб з'ясувати, чи донори та фінансування в даному секторі показують стійке зростання. Якщо графік не демонструє стабільної ситуації, лідери змінюють свої техніки та підхід до конкретної стратегії та розглядають інший сектор, який має більш привабливий вигляд.

Ідеальний стратегічний план є неповним без чисел, розрахунків та графічних зображень. Їх часто ігнорують, тому що люди можуть не мати хисту до математики. Однак, для того, щоб довести загальну концепцію, важливо мати обґрунтування, підтверджене цифрами та метриками, які, в свою чергу, визначають, чи буде проект мати запланований бажаний вплив.

Важливість метрик та графіків. Стратегічне планування передбачає щоденне виконання обов'язків. Оскільки ресурси організації є обмеженими, команда керівників повинна відстежувати загальну ефективність різних проектів і оцінювати, чи виконують вони поставлені задачі. Спостерігаючи за метриками, лідери організації можуть отримати інформацію про те, коли треба перекласти фокус з одного поля діяльності на інше або, в найгірших обставинах, зупинити проект в цілому.

Для планування організацією працювати у сфері освіти, керівники команди повинні спершу вивчити графіки, щоб з'ясувати, чи донори та фінансування в даному секторі показують стійке зростання. Якщо графік не демонструє стабільної ситуації, лідери змінюють свої техніки та підхід до конкретної стратегії та розглядають інший сектор, який має більш привабливий вигляд. Перш ніж створити метрику, організації вибирають найкращий показник, який є найбільш критичним для їх стратегії.

Існує три різні типи показників для оцінки прогресу організації:

1) Показники результату: Показники результатів допомагають оцінити результати зусиль.

2) Стратегічні показники: Стратегічні показники дають можливість лідерам зрозуміти, чи у правильному напрямку вони рухаються.

3) Показники основної діяльності: Показники основної діяльності зображають ефективність систем у підтримці бажаного зростання.

За мінливих обставин та ситуацій задля кращого відстеження та оцінки результатів необхідно використовувати один або декілька з цих показників.

Після вибору найбільш відповідного показника час створити метрику.

Лідери відслідковують, щоб воно відповідало таким вимогам:

1. Назва метрики та що вона говорить про організацію.
2. Які дати необхідно отримати з метрики і місце, де ці дані можливо отримати.
3. Тип графіку, який найкраще відобразить дані та способи інтерпретації показника.

Як тільки все відповідає вимогам вони, це стає ідеальною метрикою, яку необхідно обрати на вказаний проміжок часу.

PESTEL-аналіз є важливим інструментом планування, який використовується для розуміння зовнішніх факторів, які мають вплив на роботу організації на макрорівні. Це корисний стратегічний інструмент для розуміння зростання та падіння ринку, позицій бізнесу, потенціалу та прямої діяльності.

Результат PESTEL аналізу використовується для виявлення загроз і слабких сторін під час проведення SWOT – аналізу [27, с. 360].

Першим етапом при проведенні PESTEL-аналізу є необхідність зрозуміти всі зовнішні фактори, які можуть вплинути на роботу вашої організації.

В аналізі оцінюються наступні фактори:

1) Політичні. До них відносяться фактори, які пов'язані з державною політикою у вашій країні, схемами, оподаткуванням, торговельним законодавством, тощо.

2) Економічні. Ці фактори пов'язані з ситуацією у зовнішній економіці, ринками, доступністю фінансування, процентними ставками, курсами валют, інфляцією, доходами людей, тощо.

3) Соціальні. Ці фактори пов'язані з переконаннями, звичаями, поглядами, традиціями конкретного місця і в значній мірі впливають на діяльність організації.

4) Технологічні.

5) Екологічні. Такі кліматичні умови як дощі, катастрофи і тому подібне може мати вплив на роботу досліджуваної організації.

6) Юридичні. Включають норми, сертифікати, юридичні процедури, пов'язані зі здоров'ям та безпекою, правами і законами, безпекою продукції, тощо.

Як тільки виявлено різноманітність факторів, треба зібрати дані та провести дослідження, щоб зрозуміти вплив факторів на організацію.

SWOT-аналіз – це ще один ефективний інструмент планування, в якому учасники пропонують, перераховують та оцінюють сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози своєї організації. Проведення SWOT-аналізу є дуже ефективним інструментом оцінки, аналізу поточного стану організації та успішного керування. Назва SWOT сформована з перших літер предметів аналізу: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Важливість SWOT аналізу. SWOT-аналіз допомагає керівникам розробити загальну картину поточної позиції їх організації для того, щоб мати змогу розробити план дій на майбутнє, базуючись на поточній ситуації та відповідно до спільної мети.

SWOT-аналіз передбачає глибоке зосередження як на внутрішній, так і на зовнішній сферах організації.

У внутрішньому середовищі команда лідерів проводить “мозковий штурм” для виявлення сильних сторін організації та шукає шляхи перетворення їх у конкурентну перевагу на ринку. Також вони викривають недоліки та намагаються їх виправити. При правильному поєднанні планування та навичок вони також можуть перетворити недолік на перевагу [30, с. 137].

У зовнішньому середовищі лідери концентруються на всіх можливих шляхах стабілізації та процвітання організації у конкурентному оточенні. Вони висувають пропозиції та надають перелік найбільш перспективних можливостей та фатальних загроз. Потім ключові можливості та загрози відображаються та прогнозуються у загальному стратегічному плані.

SWOT-аналіз в основному є аналізом наступних факторів:

- Сильні сторони: позитивні фактори організації, які допоможуть їй досягти поставлених цілей та задач.
- Слабкі сторони: стосуються внутрішніх факторів, які перешкоджають організації досягти бажаних результатів.
- Можливості: це зовнішні фактори, які не піддаються контролю, але, скоріш за все, підтримують організацію у наближенні до мети.
- Загрози: Загрози – це негативні зовнішні фактори, які можуть поставити під загрозу вашу поточну діяльність. Дуже важливо оцінювати ризики під час

розробки плану, щоб мати можливість з самого початку розробляти стратегії зменшення ризиків.

Діаграма подібності корисна для звуження великої кількості показників у більш організовані та подібні категорії для легкого керування. Термін “подібність” означає властивості схожості або взаємозв’язку. Це ефективний інструмент планування, що використовується для групування, класифікації та об’єднання великих перспективних проектів та ініціатив у зручну кількість.

Важливість діаграми подібності. Результатом проведення SWOT-аналізу є велика кількість внутрішніх і стратегічних проектів, які необхідно реалізувати. Діаграма подібності допомагає правильно групувати та об’єднувати ці проекти, проектуючи загальні риси та характеристики. Це допомагає розробляти проекти у спеціалізованих категоріях та зосереджуватися тільки на цих нішах. В результаті, там, де SWOT-аналіз призводить до кількості в 50 проектів, завдяки цьому інструменту лідери можуть визначити пріоритети для 10-15 із них.

Формування діаграми подібності відбувається наступним чином:

1. Вся команда керівників збирається разом та починає записувати всі перспективні ініціативи або проекти на стікерах розміром 3X3, а потім розміщує ці записки на дошці фліп-чарту.

2. Після цього вся команда збирається навколо фліп-чарту та класифікує ці нотатки по більшим категоріям/темам відповідно до логіки. Завдяки ретельному дослідженню цей процес приносить більше чіткості та простоти проекту.

3. Коли команда знайшла можливий зв’язок між всіма наліпками та вони більш не переміщуються, процедура закінчується.

Діаграма взаємодій. З усіх важливих проектів лідери організації мають обрати лише кілька по-справжньому вагомих.

Важливість діаграми взаємодій. Інструмент був створений виключно для порівняння всіх проблем та можливостей серед проектів і тим самим визначити ключові проекти, які можуть допомогти створити максимальний вплив на інші.

Розробка діаграми взаємодії відбувається після того, як команда лідерів класифікувала потенційні проекти або стратегічні ініціативи за допомогою

діаграми подібності, вони приступають до створення діаграми взаємодії. Для цього команда збирає всі наліпки, що залишилися після процесу пошуку подібностей, та поміщає їх у квадратне поле навколо фліп-чарту. Починаючи з одного кутка, вони порівнюють кожен проект з іншими, ставлячи питання щодо наявності міцних зв'язків між будь-якими двома ініціативами, які мають причинно-наслідкові зв'язки. Якщо зв'язків взагалі або міцних зв'язків виявити не вдалося, команда рухається далі.

Для того, щоб визначити причинно-наслідкові зв'язки, команда малює стрілочку між двома проектами (одним, який впливає, та іншим, на який він впливає). Стрілка вказує на той проект, на який здійснюється вплив. Коли лідери завершують порівнювати всі проекти, вони рахують кількість стрілочок, що виходять з кожного проекту. Проекти з максимальною кількістю стрілочок, скоріш за все, дають продуктивні результати, якщо їх обрати для плану проекту. Тому команда розглядає ці ініціативи при розробці стратегічного планування.

Аналіз портфеля передбачає процес аналізу поточних, минулих та теперішніх проектів/програм організації та оцінки результатів функціонування кожного з них. Аналіз портфеля є систематичним способом аналізу масиву послуг, які надаються організацією. Він заохочує вище керівництво до оцінки всіх програм та проектів в індивідуальному порядку і відповідного розподілу ресурсів між ними. Аналіз портфеля проводиться наступним чином. Першим етапом в проведенні аналізу портфеля є визначення різних секторів, проектів та послуг, якими займається організація.

Як тільки всі програми були визначені, необхідно класифікувати їх за наступними чотирма категоріями:

- Зіркові проекти або сильні проекти. Це має відношення до тих проектів та заходів, які були успішними у минулому та мають таку ж саму ефективність у сьогоденні.
- Знаки питання або Нові проекти. Це нові проекти та концепції, які ще не тестувалися. Проект розроблено, але не має певності у його успішності.
- Основні проекти. Це ті проекти, які мають історію отримання

фінансування і забезпечують фінансову безпеку та/або довіру до організації.

– Провальні проекти. Є вичерпними з точки зору як коштів, так і часу, не додають організації ніякої цінності.

Базуючись на проведених аналізах та класифікації проектів і послуг, можна зробити висновки щодо проектів, які потребують уваги, а які потрібно виділити в окремий перелік [9].

Потреба постійної адаптації діяльності підприємства до складних умов функціонування обумовлює доцільність розширення структурно-логічної послідовності процесу формування маркетингової стратегії за рахунок додаткових етапів, зокрема, вибору альтернатив з використанням скринінгового стандарту, оперативного реагування та корегування маркетингової стратегії.

Виходячи з цього, пропонується наступна структурно-логічна послідовність етапів формування маркетингової стратегії підприємства, яка передбачає поетапне виконання дій, що представлено на рис. 1.5.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що є фундаментальним елементом процесу розробки маркетингової стратегії. Проведення такого аналізу дозволяє зібрати релевантну інформацію про ринкові умови, ідентифікувати можливості та загрози, а також виявити актуальні особливості ринку та конкурентного середовища.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства починається з оцінки результатів імплементації попередньої (минулорічної) маркетингової стратегії підприємства. Ця оцінка включає аналіз успішності минулих маркетингових заходів, виявлення недоліків та визначення ефективних практик. Для цього використовуються спеціальні метрики, зокрема як аналіз конверсій, ROI, показники взаємодії з аудиторією.

Аналіз бренду дозволяє зрозуміти, як споживачі сприймають бренд. Для цього використовуються інструменти, такі як соціальний медіа-моніторинг, опитування споживачів та аналітика веб-сайту.

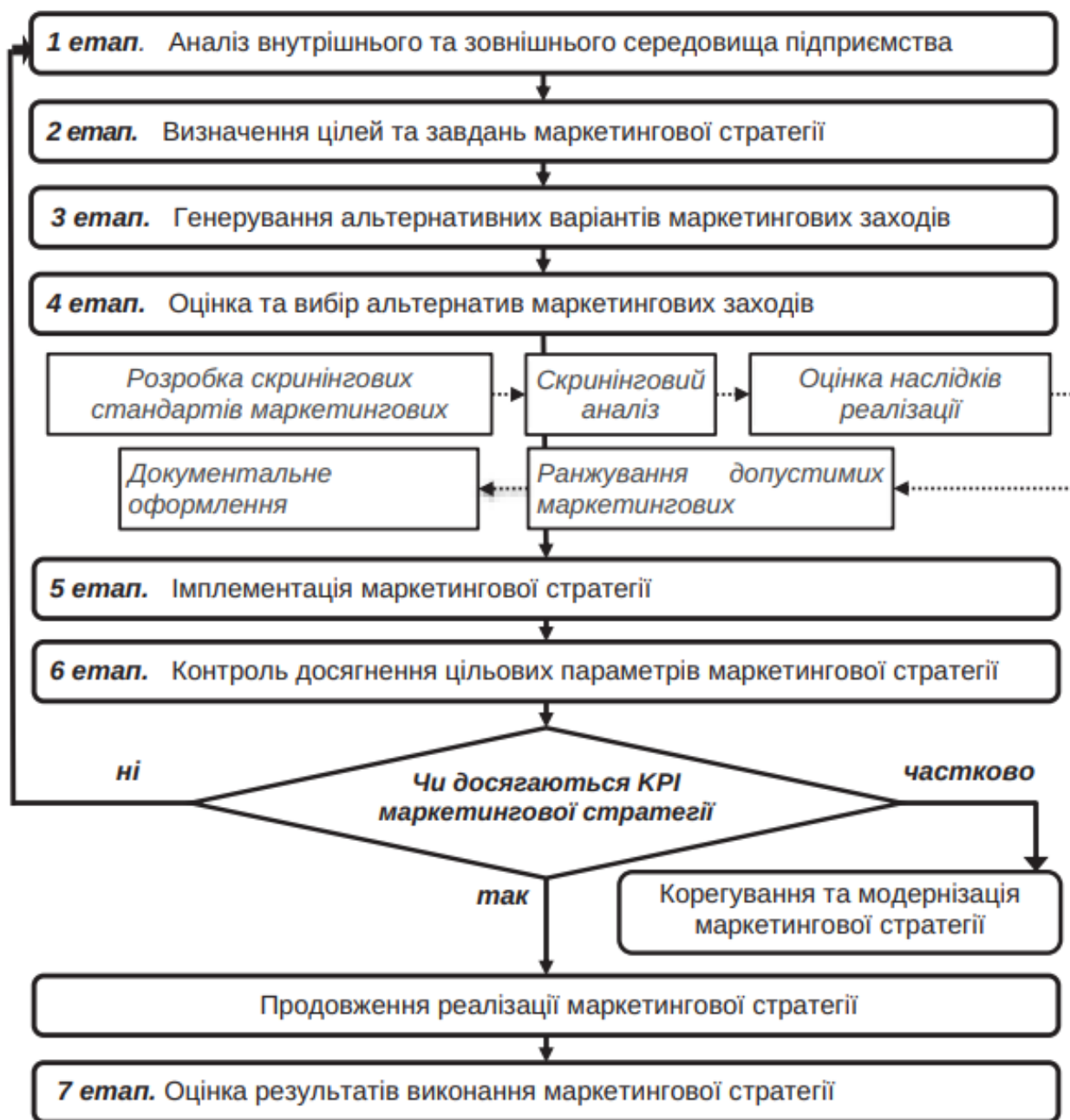


Рис. 1.5. Структурно-логічна послідовність формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [8]

Різноманітні методики аналітики, достатньо детально висвітлені в науковій літературі, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель 5 сил Портера тощо, застосовуються для глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес.

Сучасні підприємства також інтегрують в свої стратегії результати аналітики великих обсягів даних (Big Data) [8]. Для цього використовуються SaaS-інструменти, зокрема Google Analytics, Adobe Analytics для аналізу веб-трафіку та поведінки користувачів, Google Data Studio, Tableau для створення інтерактивних звітів та візуалізації даних з різних джерел, Hubspot для автоматизації маркетингу та аналізу результатів кампаній, Semrush, SimilarWeb, aHrefs для аналізу конкурентів та ключових слів у пошукових системах, Mailchimp для Email-маркетингу та аналізу розсилок тощо.

Для моніторингу соціальних мереж, планування публікацій та вимірювання залученості аудиторії використовуються такі інструменти, як Buffer, Hootsuite, або Hubspot. Методи машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI), включаючи лінійну регресію, логістичну регресію, дерева рішень, градієнтний бустінг, нейронні мережі, кластерний аналіз, факторний аналіз, асоціативні правила та методи глибинного навчання, використовуються для прогнозування ринкових тенденцій та обробки даних [9].

На другому етапі формування маркетингової стратегії підприємства здійснюється визначення її цілей і завдань, які визначають конкретні напрями дій та очікувані результати. Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства та спільними глобальними цілями [2].

Серед різноманітних моделей формулювання маркетингових цілей однією з найпоширеніших є модель SMART, вимогами використання якої є: конкретність, можливість кількісної оцінки цілей, їх актуальність, досяжність та чіткі терміни для їх виконання [10]. Крім моделі SMART, в залежності від повноти інформаційного та ресурсного забезпечення процесу формування маркетингової стратегії можуть бути застосовані інші ефективні моделі, зокрема CLEAR, FAST, WELL-Formed, Seven S's тощо.

За встановленням цілей має слідувати вибір інструментів та каналів, який є критичним для успішного досягнення маркетингових цілей. Для підприємств це може включати контент-маркетинг, соціально-медійний маркетинг (SMM), PR, маркетинг лідерів думок (influencer marketing), пошуковий маркетинг (SEM),

розробку та підтримку веб-сайту, чатботи на основі штучного інтелекту та маркетинг заходів (events).

Бюджетування також відіграє ключову роль, забезпечуючи належне розподілення ресурсів. Моделі бюджетування, як-от бюджетування на основі витрат (cost-based budgeting), бюджетування на основі цілей (goal-based budgeting) або бюджетування на основі діяльності (performance/activity-based budgeting), допомагають у визначенні фінансових пріоритетів та розподілі коштів [11].

Система KPI надзвичайно важлива для оцінки результативності та ефективності реалізації маркетингової стратегії. Використання таких показників, як метрика конверсії, рівень задоволеності клієнтів (NPS), а також моделі OKR (Objectives and Key Results) допомагає в оцінці досягнення цілей та коригуванні стратегій за необхідності.

Аналіз цільової аудиторії є фундаментальним для розуміння потреб та поведінки користувачів. Моделі, такі як персони користувачів (user personas), сегментація ринку, аналіз поведінки користувачів, потреби користувачів і аналіз задач, демографічний аналіз, фірмографічний аналіз, та психографічний аналіз, є важливими для ефективної комунікації та взаємодії з аудиторією.

Позиціонування бренду через різні стратегії, такі як позиціонування за особливістю продукту, вартістю, використанням або застосуванням, категорією, емоціями, або образом життя, допомагає визначити, як продукти або послуги повинні сприйматися цільовою аудиторією.

Деталізована оцінка та формування стратегічних партнерств може мати вагомий вплив на підвищення ефективності маркетингових завдань (ініціатив), зокрема за рахунок виявлення додаткового потенціалу розвитку підприємства.

Загалом, ефективність другого етапу полягає у забезпеченні чіткої, вимірної та зосередженої направленості маркетингових дій, що базуються на глибокому розумінні ринку та ресурсів компанії.

На третьому етапі генеруються альтернативні варіанти маркетингових заходів, які відповідають цілям і завданням маркетингової стратегії,

маркетинговій стратегії конкурентів, ресурсному забезпеченню підприємства, очікуванням споживачів. Слід зазначити, що генерація ідей в межах розробки маркетингової стратегії є завданням творчим та інноваційним. В процесі реалізації даного етапу доцільним є використання відомих методів генерації ідей, зокрема методів брейнштормінгу, брейнрайтингу, Дельфі тощо.

В процесі розробки пошуку та розробки альтернативних ідей суб'єкт розробки маркетингової стратегії за підтримки керівництва та/або із залученням сторонніх експертів має визначити максимальний перелік маркетингових заходів, які можуть бути здійснені для досягнення маркетингових цілей. Орієнтація роботи на висунення максимально широкого кола заходів зменшує вірогідність того, що доцільна (раціональна) альтернатива не буде сформульована. Залучення управлінців з інших підрозділів до проведення такої роботи забезпечить отримання більшої кількості альтернатив (ідей) та їх узгодженість з головною метою визначеної на рівні загальної стратегії підприємства.

На етапі оцінки та остаточного вибору комплексу маркетингових заходів, що будуть слугувати базисом маркетингової стратегії доцільним є проведення наступної роботи: розробка критеріїв відбору (скринінгових стандартів) маркетингових рішень, скринінговий аналіз, проведення оцінки наслідків реалізації маркетингових заходів, оформлення та поточне планування реалізації маркетингових заходів.

Розробка скринінгових стандартів маркетингових заходів передбачає визначення критеріїв їх відбору, які дозволять відмовитись від нераціональних або неефективних рішень. Під скринінговим стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким визначає недоцільність подальшого розгляду та поглиблену розробку маркетингового заходу. За своєю суттю критерій відбору маркетингових рішень виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих маркетингових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства.

У контексті маркетингової стратегії підприємства пропонується виокремлювати скринінгові стандарти маркетингових заходів (рішень), перелік та стисла характеристика яких представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Основні скринінгові стандарти процесу формування маркетингової стратегії

Джерело: [8]

В процесі здійснення скринінгового аналізу окремі альтернативи маркетингових рішень порівнюються з критеріями, яким вони повинні відповідати. Ті маркетингові рішення, що не відповідають хоча б одному критерію, виключаються з подальшого розгляду.

В процесі здійснення скринінгового аналізу окремі альтернативи маркетингових рішень порівнюються з критеріями, яким вони повинні

відповідати. Ті маркетингові рішення, що не відповідають хоча б одному критерію, виключаються з подальшого розгляду.

Залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до ризику проведення маркетингового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів елімінації:

Поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями. Альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється.

– Комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними критеріями з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним критеріям та допустимому рівню ризику (тобто невідповідності критеріям, які визнані допустимими при відсутності інших пропозицій).

В результаті здійсненої роботи формується множина допустимих альтернатив, тобто перелік можливих для реалізації маркетингових рішень.

Проведення оцінки наслідків реалізації маркетингових заходів для загальної стратегії підприємства. З точки зору загальної стратегії підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є ефективність маркетингових заходів, яка визначається їх впливом на досягнення маркетингових цілей підприємства.

Під економічним ефектом від реалізації певних маркетингових заходів пропонується розуміти сукупну оцінку таких видів витрат:

Прямі економічні витрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації маркетингового заходу (наприклад, витрати на дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній, витрати на формування та просування контенту тощо).

Непрямі економічні витрати, які виникають внаслідок реалізації маркетингового заходу, але не є безпосередньо пов'язані з ним (наприклад, витрати на додаткову амортизацію обладнання в процесі здійснення заходів,

витрати на додаткові відрядження, витрати на кейтеринг тощо).

Таблиця 1.8

Основні показники аналізу ефективності стратегічного планування
маркетингової діяльності підприємств

Група показників	Показник	Формула або метод розрахунку	Значення для аналізу
Економічні показники	Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI)	$(\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Визначає прибутковість маркетингових інвестицій.
	Частка ринку	$(\text{Обсяг продажів підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку}) \times 100\%$	Відображає конкурентну позицію підприємства на ринку.
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Загальні витрати на залучення клієнтів / Кількість нових клієнтів	Показує ефективність витрат на залучення клієнтів.
Ринкові показники	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	Опитування клієнтів із використанням шкали задоволеності (наприклад, від 1 до 5).	Відображає рівень задоволеності послугами чи продуктами компанії.
	Індекс утримання клієнтів (CRR)	$((\text{Кількість клієнтів наприкінці періоду} - \text{Нові клієнти}) / \text{Кількість клієнтів на початку періоду}) \times 100\%$	Показує здатність утримувати клієнтів.
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Частка прихильників – Частка критиків, де прихильники — оцінки 9-10, критики — оцінки 0-6	Відображає готовність клієнтів рекомендувати компанію або продукт.
Соціальні показники	Впізнаваність бренду	Дослідження впізнаваності серед цільової аудиторії (опитування, фокус-групи).	Показує, наскільки добре цільова аудиторія знає бренд.
	Репутація бренду	Аналіз відгуків, згадок у ЗМІ та соціальних мережах.	Відображає рівень довіри до бренду.
Операційні показники	Конверсія лідів у продажі	$(\text{Кількість продажів} / \text{Кількість лідів}) \times 100\%$	Вимірює ефективність роботи з потенційними клієнтами.
	Швидкість відгуку	Середній час відповіді на звернення клієнтів (заявки, дзвінки, повідомлення).	Вказує на ефективність комунікації з клієнтами.
Інноваційні показники	Рівень цифровізації маркетингу	Частка цифрових каналів у загальному маркетинговому бюджеті.	Відображає впровадження інноваційних підходів до маркетингової діяльності.
	Результативність тестування інновацій	Частка успішно реалізованих експериментальних маркетингових кампаній.	Показує ефективність тестування нових стратегій або інструментів.

В таблиці 1.8 структуровано оцінку ефективності стратегічного планування маркетингової діяльності, даючи змогу визначити як сильні, так і слабкі сторони підприємства.

Економічний ефект є різноаспектним і не може бути оцінений кількісно (зведений до кількісного показника оцінки його обсягу). Це обумовлює доцільність використання експертних методів для оцінки його рівня та наступного ранжирування множини допустимих альтернатив за даним критерієм.

Для проведення експертного оцінювання можуть використовуватися різноманітні методичні прийоми: від найбільш простих – бальний метод (простий або з урахуванням важливості окремих аспектів оцінки альтернатив, наприклад видів витрат), до найбільш складних – оцінювання на основі теорії нечітких множин. Ранжування допустимих маркетингових альтернатив за критерієм економічного ефекту обумовлює складання проранжованого переліку допустимої множини маркетингових альтернатив, виходячи із завдання максимізації економічного ефекту. Тобто в межах складеного переліку перше місце відводиться альтернативам з максимальним економічним ефектом, а останнє – з мінімальним.

П'ятий етап передбачає імплементацію маркетингової стратегії Підприємства, що є комплексним процесом та вимагає детального планування, ефективного розподілу ресурсів та активної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами [13]. На цьому етапі критично важливо перетворити стратегічні цілі в конкретні дії, що передбачають створення докладного плану дій із чітко визначеними термінами, відповідальними особами та визначеними ресурсами.

Реалізація маркетингових заходів включає впровадження специфічних ініціатив, таких як рекламні кампанії, просування контенту, подієвий маркетинг тощо, що вимагає високої організаційної злагожденості та чіткого розподілу завдань серед команди. Керування комунікаціями стає ключовим елементом успіху, оскільки забезпечує належний зв'язок зі споживачами, партнерами та іншими важливими учасниками ринку. Водночас, систематичний моніторинг

результатів дозволяє порівнювати фактичні досягнення з запланованими показниками і вчасно вносити корективи у стратегію.

На шостому етапі формування маркетингової стратегії здійснюється контроль досягнення її цільових параметрів.

Систематичний моніторинг та контроль результатів впровадження стратегії, включаючи порівняння фактичних результатів з плановими KPI, дозволяє вчасно виявити та виправити будь-які відхилення від плану.

Використання автоматизованих аналітичних систем для моніторингу KPI забезпечує підвищення результативності цього процесу.

Залучення та навчання персоналу відіграють важливу роль у реалізації маркетингових ініціатив, оскільки це забезпечує розуміння нових завдань та вимог, пов'язаних з маркетинговою стратегією. Підготовка звітів та аналіз результатів імплементації стратегії є важливими для оцінки її ефективності та прийняття рішень щодо подальших дій.

Етап оцінки результатів маркетингової стратегії відіграє критичне значення в межах забезпечення якості стратегічного управління підприємством. Така оцінка забезпечує формування базису аналізу ефективності впровадженої маркетингової стратегії, є підґрунтям пошуку резервів підвищення результативності окремих маркетингових заходів в плановому періоді.

Оцінка результатів виконання маркетингової стратегії має на меті забезпечити глибокий аналіз ефективності маркетингових заходів, та розробити термінові оперативні корективи для подальшого покращення. Цей процес включає ряд ключових завдань, таких як вимірювання результатів, порівняння фактичних досягнень із запланованими показниками, ідентифікацію та оцінку драйверів, обумовили динаміку показників ефективності реалізації маркетингових заходів.

Ефективність стратегічного планування маркетингової діяльності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Комплексна оцінка, яка базується на поєднанні економічних, ринкових, соціальних та операційних

показників, дозволяє виявити слабкі місця, підвищити результативність використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Систематичний підхід до оцінки, включаючи використання як кількісних, так і якісних методів, сприяє обґрунтованості управлінських рішень. Водночас розвиток сучасних інструментів аналітики та цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення точності оцінювання та оптимізації маркетингових стратегій.

Отже, застосування методичних підходів до оцінки ефективності стратегічного планування є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу на ринку та максимізації цінності для клієнтів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства

Ефективність стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від наявності нормативно-правової бази, яка визначає правила функціонування у сфері маркетингу, а також від інформаційного забезпечення, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення.

Нормативно-правове регулювання охоплює основні аспекти діяльності підприємств у маркетинговій сфері, що дозволяє встановлювати чіткі правила гри на ринку.

1. Законодавство про підприємницьку діяльність. Основою для здійснення будь-якої діяльності підприємств, включаючи маркетинг, є Господарський кодекс України, який регулює основні принципи ведення бізнесу. У сфері конкуренції важливим є Закон України «Про захист економічної конкуренції», який запобігає монополізації ринків і забороняє використання недобросовісної реклами або маркетингових практик.

2. Рекламна діяльність. Важливе місце займає Закон України «Про рекламу», який встановлює етичні та правові рамки рекламних кампаній. Цей документ визначає вимоги до достовірності інформації, забороняє маніпуляції, що можуть ввести споживачів в оману, та регулює рекламу окремих видів товарів, таких як алкоголь, тютюн, лікарські засоби.

3. Захист прав споживачів. Закон України «Про захист прав споживачів» гарантує дотримання прав клієнтів, що є головною аудиторією маркетингової діяльності. Він регулює права на отримання достовірної інформації про продукцію, а також забезпечує механізми вирішення спорів між споживачами та підприємствами.

4. Інтелектуальна власність. Закони, що стосуються захисту інтелектуальної власності, є невід'ємною частиною маркетингової діяльності. Захист товарних знаків, брендів, патентів дозволяє уникнути конфліктів на ринку та зберегти унікальність продукції.

В системі маркетингу теоретичні основи інформаційного забезпечення грають вирішальну роль у формуванні ефективних стратегій та прийнятті управлінських рішень. Інформація стає основою для аналізу ринкових умов, споживчих потреб, конкурентного середовища та ризиків, що виникають в процесі діяльності підприємства. Цілеспрямоване збирання та обробка інформації є важливим етапом у розвитку маркетингових стратегій. Для цього важливо визначити потреби в інформації, які включають в себе не лише потреби внутрішнього управління, а й потреби зовнішніх зацікавлених сторін. Інформаційні системи, впроваджені в маркетингову діяльність, допомагають забезпечити зручний доступ до необхідних даних та їх ефективну обробку. Вони сприяють оперативному реагуванню на зміни у ринковому середовищі та формуванню конкурентних переваг.

Якісне інформаційне забезпечення є основою для ухвалення ефективних рішень у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності. Воно включає різноманітні джерела даних, які підприємства використовують для

аналізу ринку, споживачів, конкурентів і результативності власних маркетингових заходів.

1. Первинні джерела інформації. До них належать дані, зібрані підприємством у процесі власних маркетингових досліджень, таких як опитування, анкетування, фокус-групи або польові дослідження. Ці дані забезпечують актуальну та специфічну інформацію про споживачів і їхні потреби.

2. Вторинні джерела інформації. Вторинні дані включають інформацію, вже зібрану іншими організаціями: статистичні звіти, публікації аналітичних центрів, маркетингові огляди, звіти торговельних асоціацій. Такі дані дозволяють отримати загальну картину ринку.

3. Цифрові інструменти аналітики. Сучасні компанії активно використовують CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, а також платформи веб-аналітики, такі як Google Analytics, для вивчення поведінки споживачів у цифровому середовищі.

4. Інформаційні платформи та бази даних. Спеціалізовані бази даних, торгово-економічні портали та маркетингові дослідницькі ресурси забезпечують доступ до актуальних відомостей про ринки, тенденції та конкурентів.

При створенні маркетингової інформаційної системи важливо враховувати ситуації, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, стратегічні позиції компанії, розвиток наукових досліджень та експериментального проектування. Наприклад, слід очікувати створення нових продуктів, принципово відмінних як з точки зору інженерно-технічного запуску виробництва, так і реалізації маркетингових стратегій, які виведуть ці продукти на ринок, їх комерціалізації. Оцінюючи потенціал маркетингової інформаційної системи на підприємстві, важливо враховувати, що інформацію про стан ринків потенційних партнерів, їхні наміри щодо співпраці тощо можна отримати за плату від спеціалізованих структур ринкової інфраструктури. Система, яка приймає рішення або є експертом в одній області, враховуючи інформацію про об'єкт маркетингу (проблему маркетингу, яку потрібно вирішити), якість об'єкта та його

пріоритети, формує висновок на основі правил прийняття рішень. Процес прийняття рішень у маркетингових промислових підприємствах делегується групі осіб, які спеціалізуються в різних галузях, і всі вони повинні бути забезпечені повною інформацією, вони також повинні бути мотивовані та під впливом того самого джерела, щоб прийняти найкраще рішення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є основою для формування ефективної маркетингової стратегії. Завдяки чіткому дотриманню законодавства підприємства мінімізують ризики, пов'язані з юридичними порушеннями, та забезпечують прозорість своєї діяльності. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, допомагає отримати актуальні дані, аналіз яких дозволяє створювати конкурентоспроможні стратегії, адаптовані до умов ринку.

Щоб приймати точні маркетингові рішення, необхідно знати практичні рішення подібних проблем, які існують у реальному світі, а також методи, які вони застосовують. Це досягається за допомогою методології порівняльного аналізу. Крім того, підвищується ступінь обґрунтованості управлінських рішень, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому. Сьогодні загальноприйнятою практикою побудови інформаційних систем, присвячених маркетингу, є спочатку охоплення всієї необхідної інформації, а потім акумулювання з неї інформації, необхідної для менеджерів певного рівня управління. Сучасні інформаційні технології, використовуючи можливості глобальних інформаційних мереж (Інтернет, Бетнет, Декнет та інші), дозволяють відділам маркетингу швидко і в потрібному обсязі отримувати актуальну інформацію.

Поєднання цих двох компонентів сприяє розвитку підприємств, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментом для побудови ефективної маркетингової діяльності, що відповідає як інтересам підприємства, так і потребам суспільства.

Питання джерел інформації також є ключовим у контексті побудови ефективної системи інформаційного забезпечення. Розширення джерел, використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел дозволяє отримати повну картину ситуації на ринку та внутрішніх процесах підприємства. Аналіз та використання зібраної інформації визначають успішність маркетингових стратегій. Глибокий аналіз даних дозволяє виявити тенденції, передбачити зміни та відкрити нові можливості для розвитку бізнесу, що є вирішальним для досягнення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було детально розглянуто основні теоретичні засади стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, акцент зроблено на сутності та значенні стратегічного планування для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також на його ролі у досягненні довгострокових цілей.

Висвітлено ключові принципи, етапи та підходи до розробки маркетингової стратегії. Проаналізовано фактори, що впливають на процес стратегічного планування, такі як ринкові умови, поведінка споживачів, діяльність конкурентів та внутрішні ресурси підприємства. Окрему увагу приділено сучасним тенденціям у стратегічному плануванні, зокрема впровадженню цифрових технологій, використанню аналітичних інструментів та орієнтації на клієнтоцентричність.

Маркетингове стратегічне планування представляє собою узгодження між маркетинговими цілями, ресурсами та можливостями в організації. Використання аналізу при виборі стратегії маркетингу вирішує наступні задачі:

- визначення поточних ринкових позицій організації;

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку портфеля бізнесу та формування маркетингових стратегій їх розвитку;

зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу організації;
оптимізація портфеля бізнесу організації;
досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку організації.

Підприємство повинно використовувати комбінацію всіх вищезазначених методів для отримання найоптимальніших результатів та найефективнішого використання своїх ресурсів. Отже, повинно бути комбінація маркетингових стратегій для підприємства, а їхня комбінація, яка називається портфель стратегій.

Таким чином, отримані теоретичні знання створюють основу для подальшого дослідження практичних аспектів стратегічного планування та його оцінки в умовах конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ЛОГОС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Видавництво Логос Україна розпочало свій шлях у 2007 році. До колективу увійшли професіонали з багаторічним досвідом видавничої справи. Через рік Видавництво Логос Україна реорганізувалося і з новими активами та проектами продовжило успішно виконувати поставлені перед ним цілі і впевнено крокувати до успіху.

Сьогодні над видавничими проектами працюють заслужені журналісти України, відомі дизайнери, письменники, та талановиті менеджери, які мають багаторічний досвід у співпраці з клієнтами.

Видання Логос Україна вирізняються якісною поліграфією та неординарністю дизайну, кожна книга являє собою подарункове видання.

Видавництво Логос Україна здійснює додрукарську підготовку і друк ювілейних та іміджевих видань.

Мета Видавництва Логос Україна – відкриття широкому загалу видатних імен української держави, представлення на міжнародній арені України як розвиненої європейської держави [48]

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зареєстрована 11.07.2007 за юридичною адресою Україна, 01001, місто Київ, вулиця Володимирська, будинок 7, офіс 1. Керівником організації є Білейчук Ярослав Ярославович. Розмір статутного капіталу складає 44 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних стан організації - Не перебуває в процесі припинення. Детальна загальна інформація по ТОВ «Видавництво «Логос Україна» представлена в табл..2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Видавництво «Логос Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Видавництво «Логос Україна»
Статус юридичної особи (станом на 22.05.2023)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	35254210
Дата реєстрації	11.07.2007 (17 років 4 місяці)
Уповноважені особи	Білейчук Ярослав Ярославович
Розмір статутного капіталу	44 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 01001, місто Київ, вулиця Володимирська, будинок 7, офіс 1, телефон +380963770200

Джерело: сформовано за даними підприємства [33]

Види діяльності видавництва Логос Україна:

58.11 Видання книг;

18.12 Друкування іншої продукції;

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;

18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

58.12 Видання довідників і каталогів;

58.14 Видання журналів і періодичних видань;

58.19 Інші види видавничої діяльності. [17]

Організаційно-управлінський аналіз дозволяє оцінити структуру управління, ключові процеси, внутрішні ресурси та ефективність управлінських рішень на підприємстві.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» має лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Основними структурними одиницями є:

- Редакційний відділ, який відповідає за підготовку контенту та контроль його якості.

- Відділ маркетингу та продажів, що займається просуванням продукції та організацією збуту.
- Виробничий відділ, який здійснює друк і постобробку матеріалів.
- Фінансовий відділ, що забезпечує бюджетування, контроль витрат і фінансовий аналіз.
- Відділ кадрів, відповідальний за управління персоналом і розвиток кадрового потенціалу.

Головна сторінка офіційного сайту представлена на рис. 2.1. Інші сторінки представлені в Додатку А.



Рис. 2.1. Головна сторінка офіційного сайту ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Джерело [48]

Видання «Логос Україна» вирізняються тим, що кожна книга являє собою подарункове видання.

Видавництво має за мету відкриття широкому загалу імен української держави, представлення на міжнародній арені України як розвиненої

європейської держави.

За роки існування сформувалися серії друкованих видань. Серед найвідоміших – «Державно-правова еліта України», «Почесні імена України – еліта держави», «Науковці України – еліта держави», «Будівельно-архітектурний комплекс України», «50 лет ЗАО ОЗСО ім. Е. О. Патона. Полвека на службе сварке», «Вища рада юстиції – 15 років діяльності».

Видавничий центр «Логос Україна», заснований у 2006 р., – один із провідних у галузі видання іміджевих книг. Він гуртує фахівців із чималим досвідом діяльності у видавничій справі: до роботи залучено кращих художників, талановитих дизайнерів, професійних редакторів та журналістів, тому кожне видання має інформаційну та художню цінність.

Важливою для іміджу видавничого центру стала реалізація спільної ідеї Миколи Серба та відомого українського художника Віталія Мітченка – вихід у 2008 р. повісті Миколи Гоголя «Вій» з авторськими ілюстраціями п. Мітченка, написаної каліграфічним почерком, стилізованим під український скоропис XVII ст. Книга посіла друге місце на конкурсі, організованому шведським підприємством із виробництва паперу «Artic Paper» (номінація – «Майстерне використання паперу»).

Результатом співпраці з відомими митцями України – художниками та скульпторами, став вихід у 2008 р. презентаційного видання «Кераміка України», що знайомить читачів з історією виникнення, становлення і розвитку керамічної галузі країни.

В умовах сучасної ринкової економіки дуже важливою складовою успіху чи то ділової людини, чи то організації є імідж. Презентаційно-іміджеве видання покликане впливати на формування позитивної громадської думки про керівника й очолюване ним підприємство, організацію, установу. Співробітники видавничого центру займаються підготовкою саме ювілейних та іміджевих книг.

Серед клієнтів видавництва – провідні вищі навчальні заклади України, флагмани вітчизняної освіти й науки. Світ уже побачили такі книги: «Національний університет водного господарства та

природокористування», «Національний університет «Львівська політехніка» (три томи), «Одеський національний морський університет – 80», «Одеський національний морський університет. Том II», «Літопис випускників Львівського національного університету імені Івана Франка», «Одеські китобійники та рибалки», «Ми – далівці. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля», «Львівський національний аграрний університет», «Літопис випускників Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого», «Літопис випускників Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», «Львівська національна академія мистецтв», «Донецький національний технічний університет», «Харківський національний університет радіоелектроніки –80», «Національний університет «Одеська юридична академія», «Луганський національний аграрний університет», «Хмельницький національний університет. 50 років розвитку», «Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького – 230 років», «Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова», «Нафтогазова галузь України: поступ та особистості», «Приазовський державний технічний університет», «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», «Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова», «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

З-поміж інших успішно реалізованих проектів: галузевий довідник «Будівельно-архітектурний комплекс столиці», присвячений плеяді працівників проектних, науково-дослідних інститутів, архітектурних творчих майстерень, будівельників; довідково-біографічне видання «Юристи України. Правова еліта держави», що презентує увазі читачів вітчизняний золотий фонд спеціалістів у сфері права; довідник «Медично-оздоровчий комплекс столиці», в якому міститься інформація про діяльність провідних фахівців, компаній та організацій Києва й області у галузі медицини, фармакології, косметології і оздоровлення; довідник-порадник «Гінкго-цілитель. Українські народні звичаї», автор якого – травознай Волині Анатолій Терещук, розповідає про гінкго як дерево-цілитель,

символ довговічності і одне з чудес світу, про певні здобутки з його вирощування, використання сьогодні та в недалекій перспективі, а також про українські народні звичаї; книги «Винаходи та інновації. Винахідники України» (у чотирьох томах), які започаткували серію видань, що представляють результати діяльності кращих учених та інженерів, які мали сміливість не обмежуватися старими досягненнями людства і поклали своє життя на вівтар винахідництва й реалізації найнесподіваніших технічних ідей чи романтичних мрій. Детальніше про винахідницьку галузь України ви можете дізнатися на порталі inventor.biz.ua.

Сьогодні колектив видавництва продовжує роботу над низкою видань, серед яких: «Винахідники України – еліта держави. Винаходи та інновації» (книга п'ята), «Музеї України», «Національний університет біоресурсів і природокористування України», «Університет державної фіскальної служби України».

Кожен із реалізованих і запланованих проектів видавничого центру «Логос Україна» – це результат спільної наполегливої роботи надзвичайно дружнього колективу. Відповідальне ставлення до своїх обов'язків, наявність креативних ідей, повага до клієнтів та їхніх побажань, висока видавничо-поліграфічна якість продукції – ось запорука успіху видавничого центру.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є одним із провідних підприємств видавничої галузі України. Його діяльність спрямована на створення, видання та реалізацію друкованої та електронної продукції, що включає книги, журнали, рекламні матеріали тощо.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Видавництво «Логос Україна» загалом є ефективною та забезпечує стабільне функціонування підприємства. Проте для збереження конкурентоспроможності на ринку важливо інвестувати в інновації, розширювати асортимент електронної продукції, оптимізувати витрати та посилювати маркетингову активність. Ці кроки сприятимуть сталому розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом оцінки його конкурентоспроможності, стабільності та потенціалу для розвитку. Діагностика включає дослідження ключових фінансових показників, що дозволяють оцінити прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання ресурсів. Аналіз фінансових та економічних показників ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за період 2021-2023 рр. дозволяє оцінити динаміку зміни показників і проаналізувати ключові тенденції в діяльності. Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	7 240	6 965	9 152	1 912	26,41
2. Валовий прибуток, тис. грн.	2 890	2 520	2 022	-868	-30,03
3. Операційний прибуток, тис. грн.	217	205	290	73	33,64
4. Чистий прибуток, тис. грн.	173	69	138	-35	-20,23
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	15	7	12	-3	-20,00
6. Середньорічна вартість: – необоротних активів, тис. грн.	938,25	1078,4	806,1	-132	-14,08
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	936	1077,5	806	-130	-13,89
- оборотних активів, тис. грн.	2535,1	2424,55	3275,4	740	29,20
7. Фондовіддача	7,74	6,46	11,35	3,62	46,80
8. Фондомісткість	0,13	0,15	0,09	-0,04	-31,88
9. Фондоозброєність, тис. грн./ос.	62,40	153,93	67,17	4,77	7,64
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,86	2,87	2,79	-0,06	-2,16
11. Продуктивність праці, тис. грн./ос.	482,67	995,00	762,67	280,00	58,01
12. Рентабельність господарської діяльності, %	2,39	0,99	1,51	-0,88	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно даних табл. 2.2 можна зробити наступні висновки. Згідно з даними таблиці, можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід зріс на 1 912 тис. грн (+26,41%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну динаміку продажів або збільшення попиту на продукцію ТОВ «Видавництво «Логос Україна». Це є важливим сигналом стабільного розвитку підприємства.

Валовий прибуток знизився на 868 тис. грн (-30,03%), що може бути наслідком зростання собівартості продукції або зниження рентабельності. Це є негативною тенденцією, яка потребує детального аналізу витрат.

Операційний прибуток збільшився на 73 тис. грн (+33,64%), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Зростання операційного прибутку свідчить про поліпшення управління основними витратами.

Чистий прибуток зменшився на 35 тис. грн (-20,23%), що вказує на вплив зовнішніх або додаткових фінансових чинників, які знизили кінцевий результат підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 3 особи (-20,00%), що є результатом зовнішніх обставин. Незважаючи на це, продуктивність праці зросла на 280,00 тис. грн/ос. (+58,01%), що свідчить про ефективність роботи співробітників у нових умовах.

Середньорічна вартість необоротних активів знизилася на 132 тис. грн (-14,08%), що може бути наслідком амортизації або зменшення інвестицій у нові основні засоби. Вартість основних засобів зменшилася на 130 тис. грн (-13,89%), що підтверджує цю тенденцію.

Оборотні активи збільшилися на 740 тис. грн (+29,20%), що є позитивним сигналом і свідчить про зростання ліквідності та гнучкості фінансового управління ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Фондовіддача зросла на 3,62 (+46,80%), демонструючи покращення ефективності використання основних засобів для створення доходу. Фондомісткість зменшилася на 0,04 (-31,88%), що є позитивним результатом,

адже свідчить про зниження витратності виробничого процесу стосовно основних засобів. Фондоозброєність збільшилася на 4,77 тис. грн/ос. (+7,64%), що свідчить про вищий рівень технічного забезпечення працівників і може сприяти покращенню продуктивності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,06 (-2,16%), що вказує на невелике зниження ефективності використання оборотних активів для генерування доходу.

Рентабельність господарської діяльності знизилася на 0,88 в.п., що свідчить про погіршення загальної прибутковості операцій.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивні зміни у фінансово-економічному стані, зокрема зростання чистого доходу, ефективність використання ресурсів і продуктивності праці. Однак на фоні зниження валового прибутку й чистого фінансового результату виникає потреба у вдосконаленні управління витратами, підвищенні маржинальності продукції та покращенні оборотності активів. Це створить передумови для стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Дослідимо тепер склад і структуру активів та зобов'язань ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у табл. 2.3.

Аналіз активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за 2021-2023 рр. дозволяє оцінити зміни в структурі активів підприємства та виявити тенденції в управлінні ресурсами.

Загальні необоротні активи знизилися на 544,6 тис. грн (-44,58%), що призвело до зменшення їхньої частки у загальній структурі активів із 30,57% у 2021 році до 16,56% у 2023 році. Такий спад може бути пов'язаний із амортизацією основних засобів або відсутністю нових інвестицій у необоротні активи. Нематеріальні активи повністю зникли з балансу компанії у 2023 році (-1,6 тис. грн або -100%), що свідчить про ліквідацію нематеріальних активів.

Основні засоби також зазнали зниження на 543 тис. грн (-44,51%), що спричинило скорочення їхньої частки у загальній структурі активів із 30,53% до 16,56%. Це може вказувати на зменшення інвестицій у фізичні активи або їхнє

старіння.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	П.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	1221,6	30,57	935,2	22,96	677	16,56	-544,6	-44,58	-14,01
Нематеріальні активи	1,6	0,04	0,2	0,00	0	0,00	-1,6	-100,00	-0,04
Основні засоби	1220	30,53	935	22,95	677	16,56	-543	-44,51	-13,97
Оборотні активи, в т.ч.:	2774,4	69,43	2074,7	50,93	3412	83,44	637,6	22,98	14,01
Запаси	997	24,95	1046	25,68	922	22,55	-75	-7,52	-2,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	574,5	14,38	620,5	15,23	723,4	17,69	148,9	25,92	3,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1016,2	25,43	1059,6	26,01	1366,7	33,42	350,5	34,49	7,99
Грошові кошти та їх еквіваленти	175,8	4,40	389	9,55	386,3	9,45	210,5	119,74	5,05
Інші оборотні активи	9,8	0,25	19	0,47	5	0,12	-4,8	-48,98	-0,12
Разом	3996	100	4074	100	4089	100	93	2,33	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Оборотні активи ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зросли на 637,6 тис. грн (+22,98%), що призвело до збільшення їхньої частки у загальних активах із 69,43% у 2021 році до 83,44% у 2023 році. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та здатність швидше виконувати поточні зобов'язання.

Запаси знизилися на 75 тис. грн (-7,52%), що призвело до зменшення їхньої частки в активах із 24,95% до 22,55%. Це може бути свідченням оптимізації запасів або скорочення обсягів продукції, яка потребує зберігання.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 148,9 тис. грн (+25,92%), що є наслідком збільшення продажів із відстрочкою платежу або зростання кредитних ризиків для компанії.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 350,5 тис. грн (+34,49%), що свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань контрагентів перед компанією. Частка цієї статті в загальних активах зросла із

25,43% до 33,42%.

Грошові кошти та їхні еквіваленти збільшилися на 210,5 тис. грн (+119,74%), що значно покращило ліквідність компанії. Це забезпечує підприємству більше можливостей для оперативних фінансових операцій.

Інші оборотні активи зменшилися на 4,8 тис. грн (-48,98%), що спричинило скорочення їхньої частки у загальних активах до 0,12%.

Отже, загальна сума активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за 2021-2023 рр. зросла на 93 тис. грн (+2,33%). Основним джерелом зростання стали оборотні активи, зокрема збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Водночас, відбулося значне зниження необоротних активів, що може свідчити про недостатній рівень інвестицій у довгострокові ресурси або амортизацію основних засобів.

Компанія покращила ліквідність за рахунок збільшення оборотних активів, однак зниження частки основних засобів і необоротних активів може негативно позначитися на довгостроковій стабільності підприємства. Рекомендується звернути увагу на оновлення основних засобів і збільшення інвестицій у нематеріальні активи для забезпечення сталого розвитку.

Пасиви ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 рр. проаналізовано у табл. 2.4.

Аналіз структури власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за період 2021-2023 рр. дозволяє оцінити зміни у фінансовій стабільності підприємства. Розглянемо кожен показник докладніше.

Статутний капітал ТОВ «Видавництво «Логос Україна» складає 1 тис. грн. Протягом 2023 року руху статутного капіталу товариства не відбувалося.

Власний капітал зріс на 336 тис. грн (+37,54%) із 895 тис. грн у 2021 році до 1 231 тис. грн у 2023 році. Його частка у загальних активах зросла з 22,40% до 30,11%. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства, зростання його незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Нерозподілений прибуток також зріс на 336 тис. грн (+37,58%), що свідчить про ефективність діяльності підприємства за аналізований період.

Таблиця 2.4

Аналіз зобов'язань ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П.с.
Власний капітал, в т.ч.:	895	22,40	1062	26,07	1231	30,11	336	37,54	7,71
Статутний капітал	1	0,03	1	0,02	1	0,02	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	894	22,37	1061	26,04	1230	30,08	336	37,58	7,71
Довгострокові зобов'язання	82,2	2,06	40,4	0,99	0	0,00	-82,2	-100,00	-2,06
Поточні зобов'язання в т.ч.:	3018,8	75,55	2971,6	72,94	2858	69,89	-160,8	-5,33	-5,65
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	404	10,11	454	11,14	267	6,53	-137	-33,91	-3,58
Поточні зобов'язання за розрахунками	175,8	4,40	194,6	4,78	202	4,94	26,2	14,90	0,54
Інші поточні зобов'язання	2439	61,04	2323	57,02	2389	58,43	-50	-2,05	-2,61
Разом	3996	100	4074	100	4089	100	93	2,33	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 82,2 тис. грн (-100,00%), тобто були повністю погашені до 2023 року. Це позитивно впливає на фінансову стійкість компанії.

Загальні поточні зобов'язання зменшилися на 160,8 тис. грн (-5,33%) із 3 018,8 тис. грн у 2021 році до 2 858 тис. грн у 2023 році. Їхня частка у загальних активах знизилася із 75,55% до 69,89%, що свідчить про зменшення боргового навантаження на підприємство.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася на 137 тис. грн (-33,91%), із 404 тис. грн у 2021 році до 267 тис. грн у 2023 році. Частка

цієї заборгованості у структурі зобов'язань зменшилася із 10,11% до 6,53%. Це вказує на ефективне управління зобов'язаннями перед постачальниками.

Поточні зобов'язання за розрахунками зросли на 26,2 тис. грн (+14,90%) із 175,8 тис. грн до 202 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про необхідність покриття операційних витрат чи збільшення зобов'язань перед працівниками або іншими контрагентами.

Інші поточні зобов'язання зменшилися на 50 тис. грн (-2,05%), із 2 439 тис. грн у 2021 році до 2 389 тис. грн у 2023 році. Їхня частка у загальних активах залишилася стабільною — близько 58%.

Фінансова стійкість ТОВ «Видавництво «Логос Україна» покращилася. Зростання власного капіталу на 336 тис. грн (+37,54%) і погашення довгострокових зобов'язань вказують на зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Зменшення поточних зобов'язань (-160,8 тис. грн або -5,33%) свідчить про ефективне управління борговим навантаженням, зокрема скорочення кредиторської заборгованості.

Зростання поточних зобов'язань за розрахунками на 26,2 тис. грн (+14,90%) може бути пов'язане із підтримкою операційної діяльності, однак це вимагає контролю, щоб уникнути збільшення короткострокового боргу в майбутньому.

Загалом, ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивну динаміку у фінансовому управлінні, забезпечуючи стабільне зростання власного капіталу та поступове зниження боргового навантаження. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості, що підвищує надійність компанії в очах партнерів і кредиторів.

Далі проаналізуємо майновий стан ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 рр. у табл. 2.5.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити зміни в структурі капіталу, боргових зобов'язаннях та ефективності використання активів підприємства.

Таблиця 2.5

Показники майнового стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна»
у 2021-2023 рр., тис. грн.

№ з/ п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Власний капітал	895	1 062	1 231	336	37,54
2	Залучений капітал	3 101	3 012	2 858	-243	-7,84
3	Дебіторська заборгованість	575	621	723	149	25,92
4	Кредиторська заборгованість	404	454	267	-137	-33,91
5	Загальна вартість активів	3 996	4 074	4 089	93	2,33
6	Тривалість погашення дебіторської заборгованості	28,96	32,52	28,85	-0,11	-0,39
7	Тривалість погашення кредиторської заборгованості	20,37	23,79	10,65	-9,72	-47,72
8	Рентабельність власного капіталу, %	19,33	6,50	11,21	-8,12	-42,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Власний капітал зріс на 336 тис. грн (+37,54%) із 895 тис. грн у 2021 році до 1 231 тис. грн у 2023 році. Це вказує на збільшення фінансової стабільності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Залучений капітал ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зменшився на 243 тис. грн (-7,84%), що свідчить про скорочення використання позикових коштів. Це є результатом успішного управління борговими зобов'язаннями або збільшення операційних доходів.

Дебіторська заборгованість зросла на 148 тис. грн (+25,74%), що може бути наслідком зростання обсягів продажів на умовах відстрочки платежу. Тривалість погашення дебіторської заборгованості майже не змінилася (-0,11 дні), що вказує на стабільність у зборі коштів від клієнтів. Кредиторська заборгованість скоротилася на 137 тис. грн (-33,91%) із 404 тис. грн у 2021 році до 267 тис. грн у 2023 році. Тривалість погашення кредиторської заборгованості зменшилася на 9,72 дні (-47,72%), що демонструє покращення платіжної дисципліни та зниження ризиків залежності від постачальників.

Рентабельність власного капіталу зменшилася на 8,12 в.п. (-42,00%), що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу. Це може

бути пов'язано із зростанням витрат або зниженням прибутковості підприємства.

Таким чином, зростання власного капіталу та скорочення залучених коштів свідчать про покращення фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Логос Україна». Зменшення кредиторської заборгованості та скорочення часу її погашення підкреслюють покращення фінансового управління.

Ризиками для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є зростання дебіторської заборгованості. Це потребує контролю, щоб уникнути можливих фінансових втрат. Зниження рентабельності власного капіталу є сигналом для перегляду витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє стабільний розвиток із покращенням ключових показників фінансової стійкості, проте слід посилити увагу до ефективності використання ресурсів і управління дебіторською заборгованістю.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за період 2021-2023 рр. показує важливі зміни в показниках доходів, витрат та прибутку компанії. Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Видавництво
«Логос Україна» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 240,0	6 965,0	9 152,0	1 912,0	26,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4350	4445	7130	2 780,0	63,91
Валовий прибуток (збиток)	2 890	2 520	2 022	-868,0	-30,03
Інші операційні доходи	52	15	8	-44,0	-84,62
Інші операційні витрати	2725	2330	1740	-985,0	-36,15
Фінансові результати від операційної діяльності	217,0	205,0	290,0	73,0	33,64
Фінансові результати до оподаткування	220	205	290	70	31,82
Чистий прибуток (збиток)	173,0	69,0	138,0	-35,0	-20,23

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зріс на 912,2 тис. грн (+12,60%) – з 7 240,0 тис. грн у 2021 році до 8 151,3 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або підвищення попиту на послуги компанії. Собівартість реалізованої продукції зросла на 1 805,5 тис. грн (+41,78%) – з 4 350,0 тис. грн до 6 127,3 тис. грн. Це значне зростання витрат на виробництво та реалізацію послуг, що перевищує темпи зростання виручки, що є негативним сигналом щодо зниження маржинальності. Валовий прибуток знизився на 868,0 тис. грн (-30,03%) – з 2 890,0 тис. грн у 2021 році до 2 022,0 тис. грн у 2023 році. Зниження валового прибутку є наслідком зростання собівартості, що погіршує ефективність основної діяльності та маржинальність підприємства.

Інші операційні доходи зменшилися на 44,0 тис. грн (-84,62%), що вказує на скорочення додаткових доходів, які не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства. Інші операційні витрати зменшилися на 985,0 тис. грн (-36,15%) – з 2 725,0 тис. грн у 2021 році до 1 740,0 тис. грн у 2023 році. Це позитивний результат, оскільки зниження витрат дозволяє зменшити загальний тиск на прибутковість компанії.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 73,0 тис. грн (+33,64%) – з 217,0 тис. грн у 2021 році до 290,0 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності, незважаючи на підвищення собівартості. Фінансові результати до оподаткування зросли на 70,0 тис. грн (+31,82%), що свідчить про загальне покращення фінансових результатів підприємства перед податковими відрахуваннями. Чистий прибуток зріс на 37,8 тис. грн (+18,91%) – з 173,0 тис. грн у 2021 році до 138,0 тис. грн у 2023 році. Це позитивний показник, що свідчить про загальне покращення ефективності діяльності, але є певне зниження порівняно з попередніми роками.

Зростання виручки ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є позитивним сигналом, що свідчить про підвищення попиту на її продукцію або послуги. Збільшення собівартості значно перевищує зростання доходів, що негативно позначається на валовому прибутку та маржинальності діяльності. Зниження

операційних витрат є позитивним фактором, який дозволяє покращити фінансові результати, незважаючи на зростання собівартості.

Чистий прибуток ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зростає, але є певні ознаки зниження ефективності, тому компанії необхідно контролювати витрати та працювати над покращенням маржинальності.

Загалом, ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивні результати в частині зростання виручки та чистого прибутку, однак зростання собівартості є негативним фактором, що потребує уваги для збереження стабільної прибутковості.

Оцінка фінансового стану є важливим інструментом для ефективного управління компанією, забезпечення її стабільності та зростання, а також для залучення інвестицій та фінансування. Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 роках наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт покриття	0,92	0,70	1,19	0,27
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,70	0,87	0,28
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,13	0,14	0,08
4. Чистий оборотний капітал	-244,4	-896,9	554	798,40
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	69,43	50,93	83,44	14,01
6. Коефіцієнт автономії	0,22	0,26	0,30	0,08
7. Маневреність робочого капіталу	-4,08	-1,17	1,66	5,74
8. Коефіцієнт фінансової залежності	4,46	3,84	3,32	-1,14
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,27	-0,84	0,45	0,72
10. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,29	0,35	0,43	0,14
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,08	-0,30	0,19	0,27
12. Рентабельність продукції, %	66,44	56,69	28,36	-38,08
13. Рентабельність господарської діяльності, %	2,39	0,99	1,51	-0,88
14. Рентабельність активів, %	4,33	1,69	3,37	-0,95
15. Рентабельність власного капіталу, %	19,33	6,50	11,21	-8,12

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за період 2021-2023 рр. показує зміни в ліквідності, фінансовій стабільності та рентабельності компанії. Розглянемо основні показники.

Коефіцієнт покриття зріс на 0,27, що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,28, що вказує на підвищення здатності компанії виконувати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,08, що свідчить про підвищення рівня ліквідних активів, здатних покрити короткострокові зобов'язання без необхідності продажу інших активів.

Позитивне відхилення чистого оборотного капіталу на 798,4 тис. грн, що вказує на поліпшення фінансового стану компанії та здатність покривати поточні зобов'язання.

Частка оборотних активів в загальній сумі активів збільшилась на 14,01%, що вказує на збільшення оборотних активів в структурі активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна», що є позитивним показником фінансової стабільності.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,08, що свідчить про покращення фінансової незалежності компанії від зовнішнього фінансування.

Маневреність робочого капіталу зросла на 5,74, що вказує на поліпшення здатності підприємства ефективно використовувати свої оборотні активи.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився на 1,14, що вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,72, що вказує на покращення здатності компанії використовувати власний капітал для покриття короткострокових зобов'язань.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань збільшилось на 0,14, що вказує на покращення співвідношення між власними ресурсами та поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 0,27, що свідчить про покращення фінансової стабільності компанії.

Рентабельність продукції знизилася на 38,08%, що є негативним сигналом, оскільки маржа зменшилася, що може свідчити про високі витрати або зниження цін.

Рентабельність господарської діяльності знизилась на 0,88%, що може вказувати на певні проблеми у ефективності управління операціями.

Рентабельність активів знизилась на 0,95%, що вказує на незначне зниження ефективності використання активів ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Рентабельність власного капіталу знизилася на 8,12%, що є негативним сигналом, оскільки прибутковість на власний капітал зменшилася, що може бути пов'язано з високими витратами або зниженням доходів.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» покращила свою ліквідність, зменшила фінансову залежність та підвищила маневреність капіталу. Незважаючи на ці позитивні зміни, рентабельність знизилася, що свідчить про проблеми з витратами та управлінням витратами. У подальшому компанії слід звернути увагу на ефективність використання активів та контроль витрат, щоб відновити прибутковість та підтримати позитивні тенденції у ліквідності та фінансовій стабільності.

Можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за 2021-2023 роки свідчить про змішану динаміку, з позитивними та негативними трендами, що вимагають уваги та подальшого аналізу.

Ліквідність підприємства покращилася. Коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності зросли, що вказує на здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність у випадку непередбачених обставин. Фінансова стабільність зміцнилася завдяки зниженню коефіцієнта фінансової залежності та збільшенню коефіцієнта автономії. Це вказує на зменшення зовнішньої залежності компанії та підвищення її незалежності. Маневреність капіталу покращилася, що дозволяє

підприємству більш гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Рентабельність значно знизилася. Відчутно зменшились показники рентабельності продукції, господарської діяльності, активів і власного капіталу. Це свідчить про зниження ефективності управління витратами та зменшення прибутковості компанії, що може бути пов'язано з підвищенням витрат або зменшенням маржі. Чистий оборотний капітал був від'ємним у 2021 і 2022 роках, що свідчить про тимчасові проблеми з оборотними засобами. Однак у 2023 році підприємство покращило свою ситуацію, досягнувши позитивного значення, що є важливим для фінансової стійкості.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» показало покращення ліквідності, фінансової незалежності та маневреності капіталу, що позитивно впливає на його здатність виконувати зобов'язання та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однак значне зниження рентабельності є тривожним сигналом, вказуючи на проблеми з витратами та управлінням фінансами. Для забезпечення стабільного розвитку компанії в майбутньому слід приділити більше уваги оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробничих процесів та покращенню маржі прибутку.

2.3. Аналіз стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Маркетингове планування є ключовим елементом стратегії будь-якої компанії, яка прагне досягти конкурентних переваг на ринку. Для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» стратегічне планування маркетингової діяльності включає в себе кілька важливих аспектів, які впливають на її успіхи та можливості на ринку видавництва.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» працює в умовах високої конкуренції на ринку видавничих послуг, де основними конкурентами є інші українські

видавництва, а також великі міжнародні компанії. Це вимагає чіткої стратегії щодо позиціонування продукції та вибору цільової аудиторії.

Видавництво фокусується на певних сегментах ринку, зокрема на видавництві літератури для освіти, культури та науки. Вибір цієї ніші дає можливість знижувати рівень конкуренції, водночас задовольняючи потреби важливих соціальних груп.

Видавництво виділяється своєю здатністю випускати книжки з акцентом на якість контенту, а також використанням новітніх технологій для друку та випуску книжок.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на ринку з 2006 року. За цей час в каталозі можна побачити асортимент майже зі 170 найменувань. Сьогодні видавництво входить до десятки лідерів ринку літератури.

Асортиментна політика орієнтується на результати маркетингового дослідження, яке було проведено на початку діяльності компанії. З його результатів стало зрозуміло, що хочуть отримати люди, які купують дитячі книжки.

Зараз видавництво задовольняє ці потреби та випускає літературу по таким напрямкам:

- розвивальна література для дітей (серії «Школа раннього розвитку та «Читаю сам», «Маленькій геній», абетки, математика, англійська, німецька, французька та іспанська мови для дошкільнят, креативні ідеї, посібники з малювання тощо);
- енциклопедії для дошкільнят, дітей молодшої школи та школярів («Повна ілюстрована енциклопедія школяра», «Повна ілюстрована енциклопедія чомучки», «Дивовижний світ тварин», «Що? Чому? Навіщо?», «Велика енциклопедія дошкільнят», «Сучасна дитяча енциклопедія» тощо);
- дитяча художня література та казки (серія «Улюблені книжки» «365 історій на ніч», «Найкращі історії для дівчаток», «Найкращі історії для хлопчиків», «Найкращі історії про тварин», «Мої улюблені казки» тощо);
- кулінарія для дітей («Кулінарна книга маленької господині» тощо).

Також «Логос Україна» працює в наступних напрямках:

- художня література (серії «Сутінкова сага», «Голодні ігри», «Золотий бестселер» тощо);
- науково-популярна література;
- навчальні література;
- кулінарія;
- на різдвяні та новорічні свята;
- видання для дозвілля;
- Кодекси України (Цивільний кодекс України, Кримінальний кодекс України тощо);
- Правила дорожнього руху;
- універсальний довідник із підготовки до ЗНО 2022.

Працівники «Логос Україна» прагнуть зробити українську книжку доступною для кожної родини. При цьому вони хочуть забезпечити європейський рівень якості: саме цим зумовлений їх інтерес до видавництва ліцензійних книжок. Вони хочуть наслідувати найкращі взірці книговидавництва, а згодом перейти до власних таких самих яскравих змістовних видань.

На самому початку роботи ТОВ «Видавництво «Логос Україна» із закордонними видавництвами, видавництво спіткала наступна проблема: права на переклад багатьох книжок були вже викуплені російськими або польськими видавцями в товариству довелося витратити певний час на те, щоб переконати іноземних видавців, що українську книжку якісно може зробити тільки українське видавництво, а видавництво інших країн може не видати її зовсім.

Тепер ситуація змінилась і більшість закордонних видавництв готові співпрацювати з «Логос Україна» і співпрацюють. Права на видання енциклопедій «Логос Україна» купує у таких знаних видавництв як «Kingfisher», «Usborne», «Miles Kelley», «Macmillan», а на видання художньої та науково-популярної літератури – у таких всесвітньо відомих видавничих домів як «Little, Brown & Company», «Scholastic Press», а також у літературних агенцій «Andrew

Nurnberg» та «Synopsis». Всі здійснювані видання ліцензовані.

«Логос Україна» організована співпраця з відомими вітчизняними авторами, зокрема Тамарою Коломієць, Ганною Чубач, Богданою Бойко, педагогом Ларисою Олексієнко, письменниками і редакторами Андрієм Кокотюхою, Андрієм Курковим, Леонідом Кононовичем, Юрієм Камаєвим, перекладачами-германістами Ігорем Андрущенко, Тетяною Некряч та іспаністом Сергієм Борщевським, художниками-членами НСХУ Оленою Чичик, Юлією Радіч-Демидьонюк, Юлією Правдохіною, лікарем-травником Євгеном Товстухою.

Найближчі плани видавництва:

- розширити коло споживачів за рахунок диверсифікації асортименту книжок українських та іноземних авторів за різними напрямками та для різних вікових груп;
- збільшити частку на ринку дитячої літератури до 15%;
- завоювати 5% ринку художньої літератури;
- підвищити рівень поліграфічного виконання всіх видань при загальному підвищенні якості книжкової продукції;
- залучити до співпраці більшу кількість вітчизняних авторів;
- посилити присутність ділової навчальної літератури, словників, довідників на ринку;
- збільшити долю високоякісних видань при загальному підвищенні якості книжкової продукції.

Ситуація з авторським правом повторюється на ринку дорослих книжок. Покращилася ситуація з 2022 року, так як російські видавництва пішли з українського ринку.

Основними конкурентами в сегменті дитячої літератури є такі видавництва, як: «А-ба-ба-га-ла-ма-га», «Махаон», «Перо», які разом із «Країною Мрій» є лідерами у даному сегменті.

Місія компанії «Логос Транс» полягає у сприянні духовному та інтелектуальному розвитку людини на різних етапах її життєвого циклу,

формуванні морально-етичних цінностей суспільства шляхом долучення до національних та світових літературних джерел. Компанія прагне забезпечити видання найкращих творів різноманітного тематичного спрямування виключно українською мовою, що сприятиме популяризації української мови, всебічному розвитку людей різного віку.

Виходячи з місії, компанія намагається досягти таких цілей:

- нефінансові цілі:
- вихід на нові сегменти книжкового ринку;
- отримання конкурентоспроможних позицій у кожному сегменті;
- впровадження системи надійних джерел збуту продукції;
- диверсифікація портфелю продукції компанії;
- сприяння поширенню ставлення до книги як до інструмента самовдосконалення та самореалізації;
- забезпечення українських читачів доступом до світових літературних творів рідною мовою;
- фінансові цілі:
- після другого року видання книг нової серії досягти чистого прибутку на рівні 10% від доходу;
- забезпечення можливості повернення інвестицій після двох років присутності на ринку;
- через три роки отримувати за рахунок нових напрямків 75% доходу.

Основні конкурентні переваги ТОВ «Видавництво «Логос Україна»:

- налагодженість видавничих процесів;
- оригінальне поліграфічне та дизайнерське оформлення;
- розумна цінова політика;
- диверсифіковані канали збуту;
- застосування різноманітних методів просування.

Ситуація на українському поліграфічному ринку погіршувалася до 2010 року. За статистичними даними за 2010 рік, на одного українця випускають

менше однієї книги.

В Європі на 1 мешканця щорічно друкується від 8 до 10 книжок, в США – 14. При цьому, кількість видань збільшується щорічно не дивлячись на широко масштабну війну 2022 року. Нижче приведена статистика випуску книжкової продукції (див. рис. 2.2 та таблицю 2.8) [18].

Потрібно також зазначити те, що 92% літератури до 2022 року (окрім навчальних посібників), що розповсюджувалася на території України, була імпортована з Росії.

З початку 2022 року по програмі е-підтримка, коли українцям видавали 1000 грн на картку, які можна було потратити на спорт, квиток в театр або книги, попит на українську книгу зріс. Книгарні не встигали друкувати дитячі книги. А після 24 лютого 2022 року російська книжка та російські видавництва будемо вважати остаточно покинули український ринок.

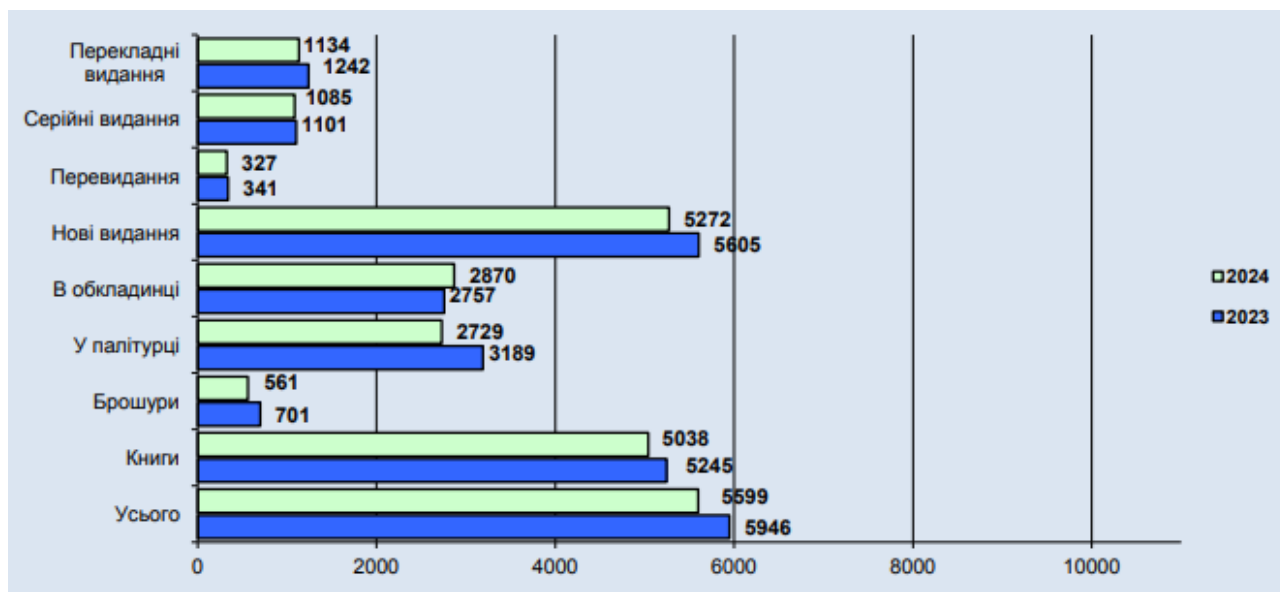


Рис. 2.2. Порівняльна характеристика випуску книг і брошур у 2023-2024 роках (І півріччя), кількість видань, друк. од.

Джерело: за даними ДНУ «Книжкова палата України ім. І. Федорова» [49]

Випуск в Україні книжкової продукції у порівнянні з минулим роком збільшився на 73% за кількістю видань (друкованих одиниць), за тиражами - на 203%.

Таблиця 2.8

Відомості бібліографічного реєстру книжкової продукції

Види видань	2024 (на 21.11)		2023	
	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. пр.	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. пр.
Книги і брошури:	10017	20853,2	15187	24664
українською мовою	8712	19670,4	12688	22612,8
мовами корінних народів України	4	1,6	3	1,1
іншими мовами	1301	1181,2	2496	2050,1
Образотворчі видання:	887	2659,0	1193	4112,3
українською мовою	812	2597,11	1098	3985,7
іншими мовами	75	62,0	95	126,6
Нотні видання:	89	18,87	140	23,1
українською мовою	88	18,82	133	21,9
іншими мовами	1	0,05	7	1,2
Картографічні видання:	72	56,5	63	95,1
українською мовою	72	56,5	61	92,1
іншими мовами	—	—	2	3

Джерело: за даними Книжкової палати України ім. І. Федорова [49]

Можна сказати, що український книжковий ринок з 2022 року почав своє незалежне формування і набув рис, притаманних більшості європейських країн. Причин цього явища ковід та повномасштабна війна. Як це не було прикро, але саме ці негативні події в Україні надали поштовх розвитку книжкового бізнесу. Але також є і негативні моменти на ринку видавництва, а саме:

- відсутність виваженої кредитної та інвестиційної політики щодо видавничого сектору національної економіки;

- несформованість і недосконалість методичних підходів до проведення статистичних обрахунків економіки галузі та її доробку за кількісними показниками виходу в світ видавничої продукції, відсутність на державному рівні ефективної програми популяризації серед різних вікових груп і прошарків населення книги і читання як найбільш впливових важелів впливу на формування людської особистості, нації і держави [19].

Було зроблено аналіз переваг та слабких сторін ТОВ «Видавництво «Логос Україна» (SWOT-аналіз), в якому було перелічено сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Загальне становище ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Лідерські позиції на ринку дитячої літератури; • гарна репутація серед читачів та професіоналів; • позитивний імідж на міжнародному ринку авторських прав; • високий рівень змістовного та поліграфічного наповнення книг; • збалансований портфель дитячих книжок; • розумна цінова політика (оптимальне співвідношення ціна/якість); • налагоджена співпраця з відомими авторами; • достатньо міцне фінансове положення; • висококваліфіковані працівники; • різноманітні канали розподілу книжок; • налагоджені ділові стосунки з постачальниками; • перехресна реклама у власних книжках; • різноманітні засоби просування продуктів.	• Відсутність постійної системи комунікацій з зовнішнім середовищем; • ускладнена процедура замовлення та відвантаження продукції та відсутність мерчендайзингу; • велика питома вага ліцензійних книжок на ринку; • відсутність власної поліграфічної бази; • одностороннє позиціонування; • безсистемна практика просування; • недостатня робота з роздрібними магазинами; • немає регіональних програм просування та низька присутність в магазинах всієї України; • відсутня робота по формуванню іміджу та слабе наповнення корпоративного сайту; • обмежені можливості зниження собівартості; • майже відсутність малих магазинів книжок по Україні; • відсутність власних авторів-зірок.
Потенційні можливості	Потенційні загрози
• ліквідація на ринку російських книжок; • збільшення кількості читачів українською мовою; • вихід з ринку багатьох гравців внаслідок війни та ковіду; • можливість залучення кращих фахівців на ринку; • підтримка держави (пільгове оподаткування); • привабливі теми і автори на іноземних ринках; • використання методу прямих продаж.	1. Зниження попиту на дитячу літературу через високі ціни на книги; 2. зменшення народжуваності. • зменшення попиту через зниження доходів; • здешевлення пристроїв електронного читання та легкість доступу до електронних ресурсів; • зміна читацьких уподобань; • низькі бар'єри входу в галузь; • підвищення вартості поліграфічних послуг; • несвоєчасні розрахунки з боку посередників. 3. Війна: • Зменшення попиту на літературу, завдяки тимчасовій імміграції населення; • Обмеження витрат українців на книги; • Відсутність світла по регіонах України, сприяє неможливості роботи видавництва.

Джерело: сформовано автором

У SWOT-аналізі сильні та слабкі сторони характеризують внутрішній стан підприємств. Потенційні можливості та загрози підприємства характеризують зовнішнє середовище підприємства.

Сильні сторони та можливості переважають над слабкими сторонами та загрозами. Але також потрібно звернути увагу на те, що стан підприємства погіршився у 2022 році у порівнянні з 2021. В 2023 році ситуація покращилася. Можна вважати, що це було викликано причинами, такими як зниження попиту на друковану літературу через зниження вартості на електронні засоби читання, підвищення вартості друкованої літератури через підвищення вартості поліграфічних послуг, збільшення витрат на оплату праці та посередницькі послуги.

Розглянемо вибір маркетингової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна» через призму сегментації ринку.

В залежності від рівня сегментації ринку виділяють стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна» спрямовані на розширення присутності на ринку та покращення взаємин з цільовою аудиторією. Основні маркетингові цілі включають:

- Збільшення обсягу продажів: з метою збільшення ринкової частки компанія повинна орієнтуватися на підвищення кількості продажів через зміцнення каналів дистрибуції та розвиток партнерських відносин.
- Розширення асортименту продукції: видавництво постійно розширює свій асортимент, вводячи нові тематичні лінії книг, що може задовольняти різноманітні потреби читачів.
- Посилення брендової впізнаваності: акцент на підвищенні впізнаваності бренду через активні рекламні кампанії та участь у культурних заходах.

Для досягнення маркетингових цілей ТОВ «Видавництво «Логос Україна» використовує ряд інструментів, серед яких:

- Реклама та PR: видавництво активно використовує традиційні канали реклами (телебачення, радіо, друковані ЗМІ) та цифрові платформи (соціальні

мережі, блоги, вебсайти). Це дозволяє залучати нових читачів і зберігати лояльність постійних.

- Інтернет-маркетинг: створення та просування власних вебсайтів і платформ для продажу книг (онлайн-магазини), SEO-просування, контент-маркетинг для привертання уваги до нових випусків.
- Промоції та знижки: використання акцій, знижок на книжки, а також програм лояльності для постійних клієнтів, щоб збільшити обсяги продажу та утримувати читачів.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» виконує політику концентрованого (односегментного) маркетингу, тобто увага зосереджена на одному сегменті. Замість концентрації зусиль на невеликій частині великого ринку, видавництво сконцентрувало їх на великій частині одного сегменту. Видавництво націлило свою маркетингову програму на дітей, дорослих (батьків та навчальні заклади) одночасно.

Концентрований маркетинг дозволяє видавництву краще пізнати ринок, задовольнити потреби та зменшити витрати за рахунок спеціалізації виробництва і маркетингу.

На відміну від недиференційованого і диференційованого маркетингу, які відтворюють намагання фірми-виробника задовольнити потреби ринку загалом (чи то одним товаром – недиференційований маркетинг, чи то великою кількістю різновидів товарів – диференційований маркетинг), концентрований маркетинг передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному невеликому ринковому сегменті – на ринковій ніші. Але в той же час існує підвищений ризик, оскільки збут залежить від одного сегменту. Крім того, у вибраний сегмент може впровадитися конкурент [20, с. 345].

Видавництво обрало концентрований маркетинг через стадію життєвого циклу товару. Книги – це товар, який знаходиться на перехідній стадії від зростання до зрілості. На даних етапах рівень конкуренції значно зростає, у порівнянні з етапом впровадження. Тому підприємствам, які хочуть залишитися на ринку потрібно застосовувати стратегії диференційованого маркетингу

(розширювати товарний асортимент) або стратегії концентрованого маркетингу (переорієнтація діяльності на вузький ринковий сегмент). Другий варіант і обрало ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Перевагами такого виду маркетингу є:

- найкраще розуміння потреб споживачів;
- найповніше задоволення потреб споживачів за рахунок концентрації на них;
- потрібна менша кількість працівників та посередників;
- концентрація коштів на одному виді товару знижує витрати підприємства (розпорошення коштів підприємства).

Ризики використання односегментного маркетингу видавництвом:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок упровадження вузької сегментації з боку конкурентів;
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, що призведе до можливої втрати цільового сегмента.

Компанія розповсюджує свою продукцію на території всієї України, приділяючи особливу увагу до міст-мільйонерів.

Рівень народжуваності істотно впливає на видавничу справу, яка спеціалізується на випуску дитячої літератури:

- підвищення рівня народжуваності збільшує кількість потенційних споживачів;
- аналіз рівню народжуваності за останні 2-7 років допомагає аналізувати, на яку літературу буде найвищий попит у майбутньому році;
- рівень народжуваності також потрібно сегментувати за регіонами та направляти свою діяльність на регіони з найвищою народжуваністю.

Також потрібно зазначити те, що показник рівню народжуваності за всіма регіонами різний. За статистичними даними за 2015-2021 роки, найбільш високі показники коефіцієнту народжуваності мали Волинська та Закарпатська області.

Аналізуючи статистичні дані про народжуваність в Україні, потрібно зазначити, що у 2020 році рівень народжуваності зменшився, що і стало однією

з причин скорочення випуску літератури видавництвом у 2021 році [42].

Треба зазначити, що видавництво спеціалізується на видавництві літератури українською мовою, тому попит на неї буде вищий в центральних та західних регіонах країни та у столиці.

Якщо розглядати одно сегментний маркетинг з точки зору наданої класифікації, тоді потрібно зазначити, що ТОВ «Видавництво «Логос Україна» використовує стратегію фокусування (за Портером) або стратегію «спеціаліста» за Ф.Котлером, яка передбачає вибір вузького сегмента або групи сегментів в галузі та задоволення потреб цього сегмента з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, які обслуговують більш широкий сегмент ринку. Дана стратегія фокусування може застосовуватися як фірмою, яка є лідером за собівартістю, яка обслуговує даний сегмент, так і диференціатором, що задовольняє спеціальні вимоги сегмента ринку тим способом, який дозволяє призначати високу ціну. Так що фірми можуть конкурувати з широкого фронту (обслуговуючи кілька сегментів) або зосереджуватися на вузькому напрямку (цілеспрямована дія) [39].

Однак існує певна привабливість в ідеї зосередження сил на вузькому цільовому сегменті ринку і можливості пристосовувати свій товар до потреб конкретних споживачів. Якщо фірма правильно це зрозуміє, то може значно від цього виграти.

Аналізуючи ризики односегментного маркетингу, видавництво почало запроваджувати стратегію диверсифікації.

Вертикальна (концентрична) та конгломеративна диверсифікації мають велику кількість ризиків та потребують великих витрат, тому ТОВ «Видавництво «Логос Україна» почало впроваджувати стратегію горизонтальної диверсифікації з метою задоволення ширшого кола потреб своїх споживачів. Суть горизонтальної диверсифікації полягає в розширенні підприємством товарної номенклатури товарами, які можуть комерційно та маркетингово не відноситися до теперішніх товарів підприємства, але мають змогу задовольнити потреби теперішніх споживачів організації. Так, видавництво почало випускати

набори для дитячої творчості:

- картини з піску;
- картини з пластиліну;
- картини 3D;
- гіпсові скульптури.

Тобто, за рахунок горизонтальної диверсифікації підприємство ширше задовольняє потреби існуючих споживачів своєї продукції та в той же час розширює коло своїх потенційних споживачів [39].

Для розробки маркетингової стратегії, використаємо матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка носить назву «темпи зростання ринку – відносна частка ринку».

Для того, щоб побудувати матрицю БКГ, використаємо дані, які наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

№, п/п	Назва видання	Обсяг продажів підприємства, тис. од.	Обсяг продажів конкурента, тис. од.	Ємкість ринку, тис. од.	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку	Частка ринку, %
1	Серія Сюзання Колінз	21	7	50	110	3	42
2	Енциклопедія сексу	10	5	50	105	2	20
3	Ваша вагітність	10	5	200	105	2	5
4	Кодекси	4	40	500	105	0,1	0,8
5	Путівники	4	8	100	110	0,5	4
6	Правила дорожнього руху	4	20	300	105	0,2	1,3
7	Дитячі енциклопедії	40	20	200	90	2	20
8	Серії Нестайка	15	5	30	90	3	50
9	Серія Стефані Маєр	5	17	100	80	0,3	5
10	Перша книга малюка	5	10	70	85	0,5	7

Джерело: власні розрахунки

Було використано дані про найбільш вагомих конкурентів в полі «Обсяг продажів конкурентів». Через специфіку підприємства, було порівняно в деяких випадках літературу, яка якісно схожа на видання ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Відносну частку ринку було розраховано як відношення між обсяг продажів підприємства та обсягом продажів конкурента.

Частку ринку було знайдено як відношення між обсягом продажів підприємства та ємкістю ринку.

Використаємо вихідні дані для побудови матриці БКГ (рис. 2.3) та зробимо підсумки за матрицею (табл. 2.11).

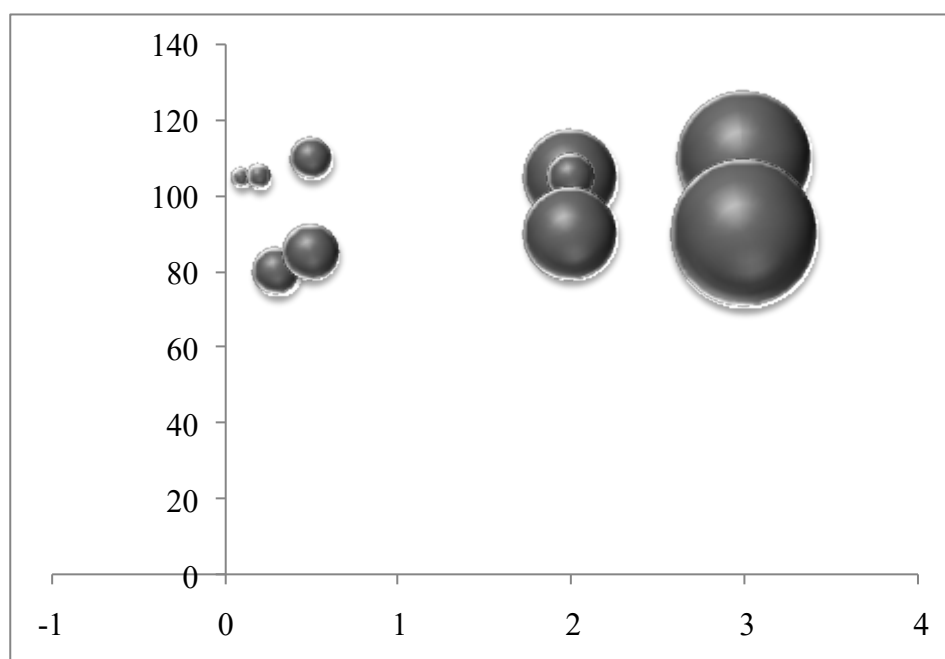


Рис. 2.3. Матриця БКГ для ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Джерело: побудовано автором

Вісь X характеризує відносну частку ринку серії або видання, а вісь Y – темпи зростання ринку. З матриці можна побачити, що у підприємства є декілька стратегій. Перша стратегія, яка носить назву «збільшення частки ринку» полягає у перетворенні «важких дітей» на «зірок». Дана стратегія використовується для збільшення частки ринку нещодавно випущеними кодексами та Правилами дорожнього руху. Для нової літератури, яка займає позиції «зірки», така стратегія означає подальше збільшення та оптимізацію ринку.

Таблиця 2.11

Підсумки матриці БКГ ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Темпи зростання ринку		Відносна частка ринку	
		Висока	Низька
	Високі	Сюзанна Коллінз («Голодні ігри», «У вогні», «Переспівниця»); «Повна енциклопедія сексу»; «Ваша вагітність: практичний poradnik від зачаття до народження»	Путівники; Кодекси (Кримінальний кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс тощо); Правила дорожнього руху
	Низькі	Енциклопедії («Світ науки», «Світ космосу», «Повна ілюстрована енциклопедія чомучки» тощо); Всеволод Нестайко («Тореодори з Васюківки», «Країна сонячних зайчиків» тощо)	Стефані Майер (серія «Сутінкова сага»); серія «Перша книга малюка»

Джерело: побудовано автором

Такий тип стратегії потребує значних інвестицій на постійне покращення, рекламу, перевидання. «Зіркам», якими є романи Сюзанни Коллінз, потрібна велика фінансова підтримка через те, що конкуренція на «зірковому» ринку є висока. Дана література є бестселерами на світовому ринку та є популярною через екранізацію роману «Голодні ігри». Для того щоб закріпити «зірки» на даній позиції, потрібно проводити постійні рекламні заходи.

Друга стратегія носить назву «збереження частки ринку». Вона використовується сильними «дійними коровами», які знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Такої стратегії притримується видавництво, успішно випускаючи нові енциклопедії та твори Нестайка, які займають одні з перших позицій на ринку та приносять стабільні доходи. В той же час треба зробити ширший аналіз «дійних корів» та знайти конкурентні переваги видавництва для того, щоб зрозуміти які саме енциклопедії приносять стабільний дохід, а які енциклопедії можуть бути віднесені до «собак».

Третя стратегія носить назву «збирання вершків (врожаю)», яка полягає в отриманні короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують, в першу чергу, для слабких «дійних корів», що не мають майбутнього і для таких же «важких дітей» та «собак». Такою стратегією підприємство користується за рахунок серії «Сутінкова сага» Стефані Майер, максимально «вижимаючи»

останнє з цієї серії.

Четверта стратегія полягає у ліквідації бізнесу, яка застосовується для «собак» і «важких дітей», які не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Такою стратегією підприємство користувалось у 2017 році, коли перестало випускати посібники для підготовки до ЗНО, випуск яких почало у 2016 році. Припинення випуску посібників було спричинено тим, що дана галузь є перенасиченою і попит на дані посібники був дуже низьким.

Також для обрання стратегій маркетингу, використаємо матрицю МакКінсі, яка носить назву «привабливість-конкурентоспроможність». Матриця МакКінсі складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічного господарського підрозділу підприємства на ньому.

Побудуємо матрицю МакКінсі, використовуючи дані з матриці Бостонської консалтингової групи (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця МакКінсі для ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

	Конкурентоспроможність			
		Низька	Середня	Висока
	Низька	Г. Стефані Майер (серія «Сутінкова сага»); серія «Перша книга малюка»	-	В. Енциклопедії («Світ науки», «Світ космосу», «Повна ілюстрована енциклопедія чомучки» тощо); Всеволод Нестайко («Тореадори з Васюківки», «Країна сонячних зайчиків» тощо)
	Середня	-	-	-
Привабливість	Висока	А. Путівники; Кодекси (Кримінальний кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс тощо); Правила дорожнього руху	-	Б. Сюзанна Коллінз («Голодні ігри», «У вогні», «Переспівниця»); «Повна енциклопедія сексу»; «Ваша вагітність: практичний poradnik від зачаття до народження»

Джерело: побудовано автором

В залежності від розташування стратегічного господарського підрозділу на квадрантах матриці МакКінсі, до нього застосовують конкретні дії.

Квадрант А з путівниками та Кодексами відповідає «важким дітям» на матриці БКГ та характеризується високою привабливістю ринку та слабкою конкурентоспроможністю. Для цього квадранту треба застосовувати стратегію

селективного зростання, тобто обрання найперспективнішої літератури та виведення її у позиції квадранту Б. Даний квадрант потребує фінансових інвестицій для того, щоб перетворити літературу в таку, що має високу конкурентоспроможність (нижча вартість, краща якість, актуальніша інформація, краще оформлення).

Квадрант Б характеризується високою привабливістю ринку та сильною конкурентоспроможністю та відповідає «зіркам». Стратегія для даного квадранту полягає в інвестуванні та оптимізації бізнесу. Також потребує великих фінансових інвестицій.

Квадрант В характеризується низькою привабливістю ринку та високою конкурентоспроможністю та він відповідає «дійним коровам». Даний квадрант має високу конкурентну спроможність, тобто для нього слід обирати стратегію низької активності, збирання вершків та захисту своєї позиції без додаткових витрат.

Квадрант Г характеризується низькою привабливістю ринку та низькою конкурентоспроможністю та означає найгірше становище бізнесу («собаки»). Для квадранту Г обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ліквідують бізнес, якщо він стає збитковим.

Матриця МакКінсі не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки в ній розглядається істотно більше число факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства. Також дана матриця є гнучкішою у порівнянні з матрицею БКГ та її можна застосовувати ширше, оскільки даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези, але в той же час рекомендації за матрицею МакКінсі мають загальний характер і вимагають уточнень. При використанні даної матриці можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної ваги кожного з чинників, як і його оцінки, тому потрібно поєднувати обидві матриці та робити висновки по обом матрицям.

За класифікацією, яка була подана у першому розділі, підприємство

використовує також захисні, розвиваючі та атакуючі стратегії.

Із захисних стратегій підприємство використовує:

- стратегію підтримки сильних позицій (підтримка «зірок» та «дійних корів» за рахунок фінансових інвестицій та виведення на ринок оновлених та перевиданих видань вже існуючих та нових енциклопедій);
- стратегію захисту слабких позицій (інвестування в «важких дітей», які є ще не настільки сильними, тобто інвестиції в Кодекси, Правила дорожнього руху);
- стратегію відмов від ринку чи продукту (відмова від матеріалів до ЗНО).

Також видавництво працює над покращенням якості та характеристик свого товару та має на меті змінити стиль (зайняти позиції не тільки дитячого видавництва, але й видавництва, що випускає художню літературу для всіх верств населення).

Видавництво використовує наступні розвиваючі стратегії:

- стратегію розширення асортименту (розширення асортименту за рахунок випуску художньої літератури, енциклопедій для дорослих, Кодексів України, методичних матеріалів до ЗНО, Правил дорожнього руху, казок для дітей на українській мові);
- стратегію розробки нових виробів (стратегія горизонтальної диверсифікації – випуск наборів для дитячої творчості).

Видавництво використовує атакуючу стратегію, яка полягає у виході на нові ринки (ринок професійної літератури).

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» показує певні позитивні результати:

- Зростання доходів: чистий дохід від реалізації продукції за останні роки показує позитивну динаміку, що свідчить про ефективність застосовуваних стратегій.
- Збільшення впізнаваності бренду: завдяки активній роботі в соціальних мережах та участі в культурних подіях компанія досягла покращення впізнаваності серед читачів.

- Розширення ринку збуту: підвищення обсягів продажів і залучення нових сегментів ринку дозволяє компанії зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку.

Можна зробити висновки про те, що підприємству потрібно передивитися свою політику

1. Оптимізація витрат на маркетинг: Слід звернути увагу на оптимізацію витрат, що дозволить збільшити рентабельність маркетингових кампаній без втрати ефективності.

2. Розширення на міжнародні ринки: Для подальшого росту доцільно розглянути можливості виходу на міжнародні ринки, зокрема в країни з українською діаспорою, де є попит на українську літературу.

3. Залучення нових цифрових технологій: впровадження більш сучасних інструментів, таких як мобільні додатки, інтерактивні платформи для читачів, допоможе збільшити аудиторію і підвищити зручність покупки. Стратегію ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на найближчі роки можна сформулювати як активний розвиток шляхом зміцнення становища компанії на ринку в комерційному сегменті за рахунок удосконалення діяльності, розширення асортименту літератури, покращення розповсюдження літератури та процесу роботи зі споживачами.

Стратегічне планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивну динаміку, зокрема в плані збільшення продажів і покращення впізнаваності бренду. Однак для забезпечення подальшого сталого розвитку компанії необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, розвиток нових каналів збуту і покращення рентабельності через підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки системи стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» – видавництво, засноване 2006 року у Києві з метою ознайомлення широкого загалу з видатними іменами України, відзначення їхнього вагомого внеску у розвиток країни, представлення України на міжнародній арені. Видавництво здійснює підготовку видання від етапу формування концепції до виходу книги у світ. Основним напрямом діяльності є додрукарська підготовка і друк ювілейних та іміджевих. книг.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» вирізняються якісною поліграфією та неординарністю дизайну, що в кінцевому етапі зумовлює ексклюзивний результат, кожна з книг є подарунковим виданням. Вони висвітлюють розвиток усіх галузей України через життєписи їхніх визначних представників. Над видавничими проектами працюють заслужені журналісти України, відомі дизайнери, письменники, кваліфіковані менеджери. За роки існування видавництва сформувалися серії друкованих видань: «Науковці України», «Еліта держави», «Наукова література», «Будівельно-архітектурний комплекс України», «Ювілейна книга», «Літопис національної освіти України», «Правова Україна» тощо. Серед найвідоміших – «Державно-правова еліта України» (2009), «Почесні імена України – еліта держави» (т. 1–2; 2011, 2013), «Науковці України – еліта держави» (т. 1–3; 2010, 2012, 2014), «Будівельно-архітектурний комплекс України» (2008), «50 лет ЗАО ОЗСО им. Е. О. Патона. Полвека на службе сварке» (2009), «Вища рада юстиції – 15 років діяльності» (2013).

2. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивні зміни у фінансово-економічному стані, зокрема зростання чистого доходу, ефективність використання ресурсів і продуктивності праці. Однак на фоні зниження валового прибутку й чистого фінансового результату виникає потреба у вдосконаленні управління витратами, підвищенні маржинальності продукції та покращенні

оборотності активів. Це створить передумови для стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

3. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» працює в умовах високої конкуренції на ринку видавничих послуг, де основними конкурентами є інші українські видавництва, а також великі міжнародні компанії. Це вимагає чіткої стратегії щодо позиціонування продукції та вибору цільової аудиторії. Видавництво фокусується на певних сегментах ринку, зокрема на видавництві літератури для освіти, культури та науки. Вибір цієї ніші дає можливість знижувати рівень конкуренції, водночас задовольняючи потреби важливих соціальних груп. Стратегічне планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивну динаміку, зокрема в плані збільшення продажів і покращення впізнаваності бренду. Однак для забезпечення подальшого сталого розвитку компанії необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, розвиток нових каналів збуту і покращення рентабельності через підвищення ефективності маркетингових кампаній.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ЛОГОС УКРАЇНА»

3.1. Напрями удосконалення маркетингових стратегій ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Перед тим, як запропонувати маркетингову стратегію, потрібно відзначити, що саме на необхідно змінити в діяльності видавництва, та внесемо ці пропозиції до запропонованої стратегії. При розробці стратегії маркетингу для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» необхідно враховувати такі фактори:

- сегмент ринку, на якому працює фірма, має характеризуватися в цілому однаковою реакцією на рекламу, просування товару та інші маркетингові дії;
- вибираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-4-те місце за значимістю інших факторів.

Серед загальних недоліків у організації маркетингової діяльності на ТОВ «Видавництво «Логос Україна» можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи зворотнього зв'язку з покупцями

товарів компанії.

На даний момент, в структурі ТОВ «Видавництво «Логос Україна» не має окремого маркетингову відділу. У зв'язку з цим рекомендується ввести до складу ТОВ «Видавництво «Логос Україна» свій відділ маркетингу під керівництвом заступника генерального директора по маркетингу. Заступник генерального директора по маркетингу буде підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Сформулюємо завдання, які стоятимуть створюваним відділом маркетингу:

1. Аналіз макросередовища і виявлення основних факторів, що впливають на ринок книговидавання та діяльність ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;
2. Аналіз ринку;
3. Конкурентний аналіз;
4. Сегментація ринку;
5. Визначення позиції ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на ринку;
6. Організація та проведення маркетингових досліджень;
7. Аналіз поточної товарної, цінової, збутової та рекламної політики ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;
8. Розроблення стратегій і планів маркетингу для досягнення поставлених керівництвом ТОВ «Видавництво «Логос Транс» цілей;
9. Розробка програм формування лояльності для клієнтів на базі вивчення їхньої задоволеності;
10. Підтримку роботи сайту;
11. Участь у підготовці бізнес-планів.

Структура створюваного відділу маркетингу представлена на рис. 3.1. Робота відділу буде побудована за функціональним принципом. Запропонована структура передбачає мінімальне дублювання функцій, при цьому посадові обов'язки є прозорими та зрозумілими кожному співробітнику.

У даній ситуації обмежимо кількість персоналу чотирма працівниками: начальник відділу, маркетолог-аналітик, маркетолог, менеджер з реклами та PR.

Розподіл функцій може бути здійснено наступним чином.

Заступник генерального директора з маркетингу:

- контроль роботи підлеглих (остаточна перевірка аналітичних звітів, планів маркетингу, інформаційних довідок тощо);
- взаємодія з керівництвом як по вертикалі, так і по горизонталі;
- видача завдань відділу;
- стратегічне планування;
- навчання персоналу, підготовка планів розвитку компанії на середньо- та довгострокову перспективу, узгодження розвитку різних напрямків діяльності та цільових ринків;
- попередній контроль роботи підлеглих; розробка стратегії позиціонування компанії;
- портфельний аналіз стратегічних одиниць бізнесу;
- розробка стандартів обслуговування клієнтів.

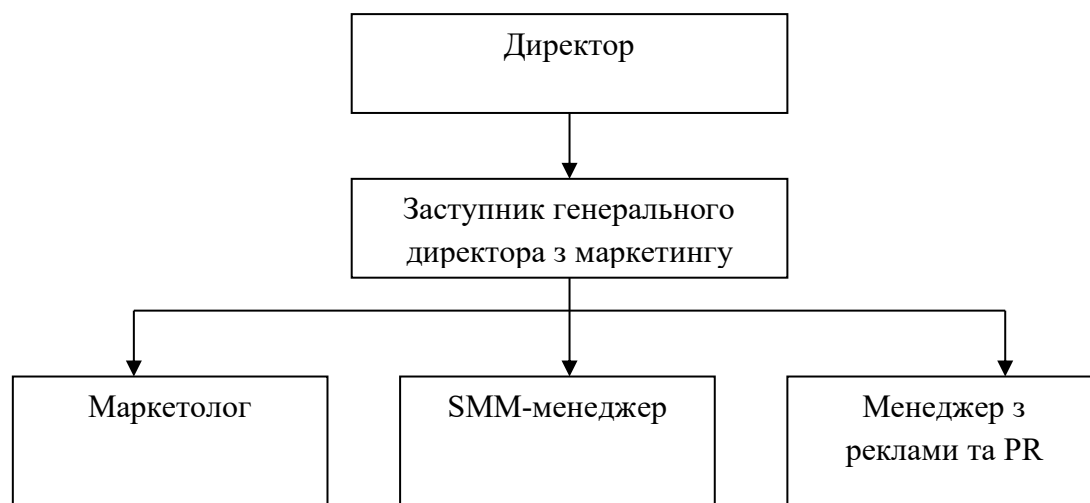


Рис. 3.1. Структура створюваного відділу маркетингу

Джерело: сформовано автором

При цьому враховується, що заступник генерального директора з маркетингу при необхідності може повною мірою виконувати всі функції рядового маркетолога.

Маркетолог-аналітик:

- аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз ринку, потенційних і реальних ринків, аналіз статистичних даних та ін.);

- конкурентний аналіз (по всіх елементах комплексу маркетингу, побудова матриць SWOT для ключових конкурентів) з метою виявлення сильних і слабких сторін як ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- поточний моніторинг ЗМІ та Інтернет-порталів.

До функцій маркетолога належать:

- аналіз роботи компанії по всіх елементах комплексу маркетингу;
- аналіз асортименту пропонованих товарів і послуг (АВС-аналіз), ширини і глибини асортименту, оцінка задоволеності клієнтів;

- аналіз існуючих методів залучення клієнтів і збутових аспектів роботи з ними, аналіз клієнтської бази на основі даних, отриманих від менеджерів з продажу та продакт-менеджерів;

- аналіз процесу взаємодії ТОВ «Видавництво «Логос Транс» з клієнтами;
- аналіз роботи персоналу, що взаємодіє безпосередньо з клієнтами;
- статистичний аналіз показників по всіх елементах комплексу маркетингу;

- підготовка інформаційних довідок та розробка рекомендації на короткострокову і середньострокову перспективу;

- взаємодія з заступником начальника відділу;
- оцінка ефективності роботи по всіх елементах комплексу маркетингу.

Обов'язки менеджера з реклами та PR включають:

- аналіз існуючої внутрішньої і зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;

- вибір найбільш ефективних засобів просування і реклами на кожному цільовому ринку;

- оцінка рівня рекламного бюджету;
- участь у виставках, підготовка публікацій у спеціалізованих виданнях;
- аналіз і формування іміджу ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;
- контроль реалізації рекламної кампанії;
- оцінка ефективності рекламних компаній.

Для забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг на ринку видавничої діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» необхідно вжити ряд заходів для удосконалення маркетингових стратегій. Ось кілька ключових напрямів для покращення:

1. Поглиблене сегментування ринку та персоналізація пропозицій:

- Аналіз нових ринкових сегментів: Видавництво може активніше сегментувати ринок за різними характеристиками, такими як вікові групи, інтереси (освітні, наукові, культурні), регіональні особливості, а також виявляти нові групи споживачів, наприклад, корпоративних клієнтів або бібліотеки.

- Персоналізація маркетингових комунікацій: Створення індивідуальних пропозицій для різних груп споживачів через аналіз їхніх переваг, покупок, частоти читання. Це дозволить зміцнити взаємини з клієнтами та підвищити лояльність.

2. Розвиток цифрових каналів збуту та онлайн-продажів:

- Інтернет-магазин та платформи для електронних книг: Розширення онлайн-продажу книг через створення власних платформ для електронної та аудіокниги, інтеграція з популярними книжковими онлайн-магазинами.

- Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків для комфортного доступу до книг, що дозволить читачам легше знаходити та купувати продукцію видавництва.

- Просування в соціальних мережах: Збільшення активності на платформах соціальних медіа (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok), що дасть можливість залучити молодшу аудиторію, що віддає перевагу сучасним медіа.

3. Удосконалення брендингу та позиціонування:

- Стратегія бренду: покращення брендингу видавництва, щоб воно стало символом якості, надійності та інноваційності. Важливо також зміцнювати корпоративну соціальну відповідальність, що може вплинути на позитивний імідж компанії.

- Позиціонування на ринку: чітке визначення конкурентних переваг, таких як висока якість контенту, широкий асортимент та інноваційні технології

друку. Видавництво повинно позиціонуватися як лідер у своїй ніші, створюючи додаткову цінність для своїх клієнтів.

4. Розвиток партнерських відносин та колаборацій:

- Партнерства з освітніми установами: видавництво може поглибити співпрацю з навчальними закладами, школами, університетами, щоб активно пропонувати навчальні матеріали та літературу.

- Колаборації з культурними та мистецькими організаціями: спільні проекти з культурними організаціями, музеями, галереями для випуску спеціальних видань або організації культурних заходів можуть збільшити видимість бренду та зміцнити його репутацію.

5. Розширення асортименту продукції та інновації в контенті:

- Електронні та аудіокниги: зростаючий попит на цифрову літературу та аудіокниги відкриває нові можливості для розширення асортименту. Видавництво може активно розвивати ці сегменти.

- Інтерактивні книги: створення інноваційних продуктів, таких як інтерактивні електронні книги з мультимедійними елементами, може стати конкурентною перевагою.

- Продукція на замовлення: пропонування послуг видавництва для індивідуальних авторів, у тому числі для малого бізнесу чи творчих особистостей, що дозволить створювати персоналізовані видання.

6. Удосконалення маркетингових комунікацій та взаємодії з клієнтами:

- CRM-системи та автоматизація: впровадження CRM-систем для ефективнішого управління взаєминами з клієнтами, персоналізація комунікацій, створення лояльнісних програм для заохочення повторних покупок.

- Реклама на основі даних: використання аналітики та Big Data для таргетування рекламних кампаній, щоб вони максимально відповідали інтересам та потребам цільової аудиторії.

7. Покращення ефективності реклами та PR-активностей:

- Розширення PR-кампаній: впровадження більш агресивної PR-стратегії для підвищення видимості видавництва через участь у літературних фестивалях,

конкурсах та виставках, організація тематичних подій і зустрічей з авторами.

- Реклама через лідерів думок: співпраця з популярними блогерами, письменниками та впливовими особами, які можуть посилити впізнаваність бренду серед ширшої аудиторії.

8. Покращення логістичних і дистрибуційних процесів:

- Оптимізація логістики: підвищення ефективності процесів дистрибуції, зокрема через розширення партнерств з постачальниками та дистриб'юторами книг, щоб зробити їх більш доступними для кінцевих споживачів.

- Міжнародний ринок: розширення діяльності за межі України, зокрема на ринки, де є попит на україномовні видання, такі як країни з українською діаспорою.

9. Аналітика та моніторинг результатів:

- Моніторинг маркетингових кампаній: регулярний моніторинг ефективності всіх маркетингових кампаній з використанням аналітичних інструментів для визначення найбільш успішних каналів просування та коригування стратегії за потребою.

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» необхідно впровадити більш інноваційні та гнучкі стратегії, зокрема в напрямках цифровізації, персоналізації маркетингових комунікацій, розвитку нових каналів продажу та взаємодії з цільовими групами. Це дозволить не тільки підтримувати лідерські позиції на українському ринку, але й розширити масштаби діяльності на міжнародній арені.

3.2. Шляхи оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Пропозиції, щодо оптимізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, будемо розглядати як процес стратегічного управління фірмою, що охоплює три основні рівні:

1. Корпоративний рівень;
2. Бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів);
3. Рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Місія фірми, яка була запропонована ТОВ «Видавництво «Логос Україна» – зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку, розширення масштабів діяльності. Як відомо, існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

1. Інтенсифікація існуючих можливостей;
2. Об'єднання зусиль з іншими підприємствами;
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту:

1. Інтенсивний (органічний) ріст;
2. Інтегративний ріст;
3. Диверсифікаційний ріст.

Підприємство використовує горизонтальне диверсифікаційне зростання. Конгломеративне диверсифікаційне зростання потребує значних капіталовкладень, тому зупинимось на стратегії інтенсивного та на стратегії інтегративного росту.

Отже, перша пропозиція – стратегія інтенсивного росту.

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих

ресурсів [43, с. 122].

Різновид стратегії інтенсивного росту, який було запропоновано для досліджуваного підприємства, це стратегія розвитку ринку. Її зміст полягає в адаптації існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за рахунок залучення нових сегментів ринку до існуючого товару.

В рамках нової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна» пропонується підвищити ефективність залучення та утримання клієнтів за рахунок вдосконалення процесу взаємодії з ними. При цьому в даному процесі велику роль буде відігравати створюваний відділ маркетингу.

Проведемо аналіз факторів, що впливають на обрання відповідної маркетингової стратегії, в розрізі 4Р (маркетингового «міксу») ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Товар. Товарна політика підприємства добре організована. Книги ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є конкурентоспроможним високоякісним товаром, виготовленим за допомогою кваліфікованих спеціалістів. Це доводиться позиціями підприємства на ринку дитячої літератури.

Ціна. Ціни на продукцію видавництва приблизно однакові з цінами на аналогічну продукцію в підприємств-конкурентів.

Місце. Місцезнаходження ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є вигідним (біля ТРЦ «Караван»). Там проходить великий потік людей. Офіс має велику площу. До негативних факторів відноситься те що, ТРЦ «Караван» розташований не біля станції метро та неефективне використання площі великого офісу під продаж літератури.

Офіс компанії є не єдиним місцем продажу товарної продукції організації. Роздрібними місцями продажу літератури ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є: «Емпік», книгарня «Є», «Нова книгарня», книжковий клуб «Читай-город»; книжковий клуб «Моя бібліотека», «Книжковий парк», «Літера», «Топ-книга». Дані місця продажу присутні на території майже всієї країни.

Видавництво працює з Інтернет-магазинами knigka.ua, zernyatko.kiev.ua та

bookok.com.ua. Також видавництво має 2 місця гуртового продажу: у місті Києві та у Львові.

Просування майже відсутнє. Останнім великим заходом, в якому видавництво приймало участь – книжковий ярмарок у 2019 році у «Мистецькому арсеналі». Використовується внутрішня реклама у місцях продажу.

Сайт практично не працює ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Для залучення й утримання комерційних клієнтів рекомендується реалізувати наступну збутову стратегію, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта і взаємодія з ним за наступним алгоритмом (див. рис. 3.2).

Взаємодія між ТОВ «Видавництво «Логос Україна» і клієнтом. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» здійснює поставки оптовим клієнтам. Очевидно, що специфіка ринку вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта, щоб відносини перейшли в стабільну фазу. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» має докласти максимум зусиль для формування довіри клієнтів до неї.

При цьому потрібно врахувати, що поведінка клієнтів, як і на будь-якому іншому ринку, у процесі прийняття рішення про придбання товарів ТОВ «Видавництво «Логос Україна» може бути представлено у вигляді моделі К.Гренрооса:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації; порівняння альтернатив;
- зацікавленість (прийняття обіцянок ТОВ «Видавництво «Логос Україна»);
- здійснення покупки (звернення до ТОВ «Видавництво «Логос Україна»);
- реакція на отриманий результат від взаємодії з ТОВ «Видавництво «Логос Україна»;
- повторні звернення до ТОВ «Видавництво «Логос Україна».



Рис. 3.2 Алгоритм взаємодії ТОВ «Видавництво «Логос Україна» зі споживачами

Джерело: сформовано автором

Розроблений алгоритм реалізації стратегії повністю відповідає вимогам ринку і поточному стану ТОВ «Видавництво «Логос Україна». Крім того, стратегія практично не пов'язана з ризиком, оскільки якість продукції та послуг ТОВ «Видавництво «Логос Україна» високе, ціни доступні і продукція вже випробувана і прийнята ринком, крім того, в умовах кризи те, що ТОВ «Видавництво «Логос Україна» – стійке, є значущим перевагою.

В рамках реалізації даного алгоритму для проведення рекламної кампанії по залученню клієнтів та підтримки особистого продажу пропонується виділити відділу маркетингу 60 тис. грн.

Також пропонується виділити на представницькі витрати для налагодження особистих зв'язків з клієнтами по 2 тис. грн. в місяць або 24 тис. грн. на рік.

Розглянемо ризики стратегії (табл. 3.3). Таким чином, ризики досить великі, але є дієві заходи з протидії їм.

Таблиця 3.3

Ризики реалізації нової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Ризики	Ймовірність виникнення	Оцінка впливу	Дії для зниження
Неефективність нової структури маркетингу	0,2	7	Створення проекту реорганізації, детальний опис бізнес-процесів
Поява нових конкурентів	0,5	7	Постійний моніторинг, освоєння нових сегментів, розширення асортименту, розширення кордонів збуту, формування довготривалих відносин
Проблеми втрати авторів при розширенні ринку	0,2	9	Створення резерву авторів
Незадоволеність споживачів	0,2	9	Постійний контроль якості, розширення асортименту, покращення процесу взаємодії з клієнтами

Джерело: сформовано автором

Застосуємо систему збалансованих показників. Збалансована система використовує вимірювані показники в наступних напрямках:

1. Фінансовий напрямок передбачає встановлення контрольних показників, що стосуються фінансової сторони діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна». Передбачається використання таких показників: обсяг реалізації, прибуток, розмір середньої закупівлі за категоріями клієнтів; витрати на ведення клієнта (витрати на залучення клієнта і співпраця з ними); рентабельність виробництва (відношення собівартості до обсягу реалізації); рентабельність продажів (відношення прибутку до обсягу реалізації); обсяг продажів на одного менеджера з продажу; собівартість; запропоновані цінові програми для постійних клієнтів; розмір рекламного бюджету та ефективність проведення рекламної кампанії (відношення приросту прибутку до бюджету).

2. Оцінка корисності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» та його продукції з точки зору клієнтів. Задоволеність клієнтів від співпраці з ТОВ «Видавництво «Логос Україна» і визначається наступними параметрами: ціна,

якість продукції, дотримання термінів поставок; індивідуальний підхід до клієнтів; виконання термінових поставок; кваліфікація персоналу; надання інформації; система реагування на скарги; простота контакту з менеджерами.

3. Внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність організації бізнес-процесів, інновації та навчання, тобто здатність ТОВ «Видавництво «Логос Україна» до сприйняття інновацій, гнучкість. Внутрішня операційна ефективність стосується, в першу чергу, внутрішніх бізнес-процесів, що протікають в компанії. Необхідно контролювати такі показники: ефективність внутрішньо фірмових комунікацій; вмотивованість персоналу; продуктивність праці; ефективність маркетингової діяльності; ефективність організаційної структури; ефективність інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

4. Орієнтація на постійні відносини. Як говорилося вище, нова стратегія ТОВ «Видавництво «Логос Україна» буде орієнтована на побудову довгострокових відносин з клієнтами. Цей напрямок буде проявлятися в наступних показниках: динаміка обсягів продажів; динаміка клієнтської бази; витрати на залучення клієнтів за допомогою особистого продажу (в тому числі представницькі витрати); рекламні витрати; динаміка закупівель за клієнтами і по їх групам; географія продажів компанії.

Таким чином, можна говорити про те, що в системі збалансованих показників будуть відображені усі показники, які дозволять оцінити ефективність нової стратегії ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Заохочення нових покупців пропонується робити наступними способами.

Перша пропозиція стосується політики розповсюдження товарів. По-перше, хотілося б зробити пропозицію щодо розширення місця в офісі для продажу літератури. Перевагою є те, що даний захід не передбачає фінансових витрат.

По-друге, потрібно збільшити кількість місць розповсюдження літератури в західних областях України, а також у Черкаській області, оскільки на території останніх відсутні місця продажу літератури ТОВ «Видавництво «Логос

Україна».

Інтенсифікацію комунікаційних заходів буде розглянута при незначному бюджеті і максимальному ефекті. Також потрібно враховувати специфіку самого підприємства та ефективність використання різних видів реклами.

Звернемо увагу на види реклами, які здаються нам найбільш ефективними для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» – реклама в мережі Інтернет. На думку фахівців, потенціал реклами в Інтернеті значно вище, ніж маркетингові можливості інших видів реклами, завдяки безпосередності, гнучкості та інтерактивності цього засобу. Інтернет-реклама надає можливість українському рекламодавцю вийти на цільову аудиторію дійсно в глобальному масштабі.

Реклама в Інтернеті характеризується високим рівнем потенціалу по важливих параметрах: вибір цільової аудиторії; перевірка реакції аудиторії; імовірність залучення уваги; гнучкість; інтерактивність.

Найбільш розповсюдженим та ефективним видом реклами в Інтернеті є рекламні банери, невеликі, найчастіше прямокутні графічні елементи, які розташовуються на веб-сайтах, вони можуть бути текстовими, графічними чи анімаційними і виконують роль гіперпосилання на сайт. Банерна реклама не вимагає значних вкладень і може бути використана як для реклами продукції, так і для підвищення іміджу торгової марки.

Банерну рекламу слід використовувати на форумах та сайтах для батьків. Такими сайтами та форумами є:

- kiev.com.ua;
- forumkyiv.org;
- forum.uti-puti.com.ua;
- mama.mk.ua;
- mama-papa.com.ua;
- detka.com.ua.

Контекстна реклама має більш високу маркетингову ефективність, ніж інші Інтернет-інструменти, оскільки вона забезпечує кращу конвертацію відвідувачів у покупців. До основних переваг контекстної реклами можна

віднести гарантований контакт рекламного оголошення з цільовою аудиторією та його невисоку вартість. Коли потенційний клієнт відшукує інформацію про товари і послуги певної фірми, він за допомогою контекстної реклами неодмінно зустрине рекламний блок. При контекстній рекламі оплачується кожен клік (перехід), а не кількість показів, отже, рекламодавець платить тільки за цільових відвідувачів. Також важливими перевагами контекстної реклами є: можливість одержання статистичних даних; можливість внесення змін у рекламну кампанію в режимі реального часу; можливість внесення змін у рекламну кампанію в режимі реального часу; високий рівень довіри до пошукових систем. На додаток до перерахованих достоїнств можна вказати й на такі, як: можливість показу реклами лише користувачам з визначених регіонів, що оптимізує бюджет; надання можливості практично всіма розвідувачами показу оголошень не тільки у відповідь на пошуковий запит, але й просто на сторінках різних партнерських сайтів, контекст яких відповідає заявленій тематиці.

Контекстну рекламу надають наступні пошукові системи:

- Google – система Google AdWords;
- Bing – це пошукова система, заснована компанією Microsoft
- DuckDuckGo – пошукова система за замовчуванням Linux Mint 12.
- Yahoo! – американська пошукова система.

В пошукових системах існують два види контекстної реклами – пошукові та тематичні оголошення.

Контекстні пошукові оголошення можуть знаходитися в декількох частинах сторінки:

– спецрозміщення – до трьох оголошень у верхній частині сторінки, безпосередньо над результатами пошуку. Це одна з найбільш вигідних позицій, оскільки користувач бачить оголошення одне з перших;

– гарантовані покази – до чотирьох оголошень, які розташовані справа від результатів пошуку. Дана позиція менш вигідна, але вартість даних оголошень істотно нижча за спец розміщення;

– динамічні покази – оголошення, які розташовані під гарантованими

показами (до п'яти). Вони показуються періодично, чергуючись між собою. Найбільш економний варіант.

Тематичні контекстні оголошення з'являються на сторінках сайтів, які входять до рекламної мережі пошукових платформ, якщо тематика реклами відповідає інтересам користувача. Тематична реклама показується як додаткова інформація змісту сторінок, які прогадає користувач. До рекламної мережі Google наприклад входять такі сайти, як gmail.com, youtube, Google+, LinkedIn та багато інших, велика кількість ресурсів на різні теми.

Також аналіз дії реклами в інтерактивному середовищі показав, що основною перевагою Інтернет-реклами є високий ступінь її сфокусованості, аж до кожного користувача; якщо практично всі інші засоби реклами орієнтовані на маси, то Інтернет дозволяє демонструвати рекламу чітко визначеному колу осіб.

Важливо також звернути увагу на оновлення сайту самого видавництва. Пропонується додати декілька розділів до сайту. По-перше, пропонується додавання зворотного зв'язку на сайті. Тобто, надати можливість споживачам ставити питання та залишати свої відгуки. По-друге, пропонується додавання онлайн-чату, який допомагав би клієнтам ставити питання в онлайн-режимі про наявність літератури та про саму літературу. Онлайн-режим пропонується включати по буднях в робочий час. Також, пропонується розширити інформацію про серії та літературу на офіційному сайті видавництва.

Очевидна помилка багатьох підприємців полягає у їхній впевненості щодо дії позамагазинної реклами й у відношенні до реклами на місці продажу як до другорядного фактора успіху. Спростовуючи подібну оману, західні фахівці вважають, що методами позамагазинної реклами недоцільно рекламувати більш 15 % товару, тому істотно зростає роль реклами на місці продажу. Покупець, що знаходиться в магазині і бачить товар, більш піддається рефлексивній дії щодо купівлі. Але тільки в тому випадку, якщо він одержує про товар необхідну йому інформацію. Використання внутрішньوماгазинної реклами дозволяє підштовхнути споживача на придбання не тільки раніше рекламованого товару, але і невідомої продукції. Відомо, що тільки 3 % покупців не звертають уваги на

упакування. За даними французьких дослідників, 35 % споживачів купують товар у магазині, прочитавши текст на упаковці і 87 % – побачивши знайому назву чи відому торгову марку.

Тому було відмічено рекламу на місці продажу, яка може набувати вигляду:

- вітрин;
- вивісок, знаків;
- упаковки;
- планшетів.

Для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» можна використовувати вітрини на місцях продажу (мережі «Є», «Емпік», «Читай-город», «КС» тощо). А також використовувати друковану рекламу (афіші, листівки, буклети та каталоги). Афіші потрібні для того, щоб інформувати споживачів про дати виходу нових видань, а також з метою нагадування про існуючі вже серії літератури.

Також ефективним способом звернення уваги на ТОВ «Видавництво «Логос Україна» - проведення зустрічей з авторами (автограф-сесії, прес-конференції) в місцях продажу літератури.

Прийняття участі у виставках, ярмарках та розповсюдження друкованої реклами під час таких заходів – ефективних захід для розширення кола споживачів.

Під час таких заходів можна використовувати:

- каталоги – друковані видання, що рекламують великий перелік товарів з короткими поясненнями і цінами;;
- буклети – спеціальні видання, які присвячені компанії та її товарам. У буклетах прийнято разом з рекламним текстом поміщати фотографії і факти з історії фірми, окремих її членів, називати спонсорські чи інші акції, участь у політичному й економічному житті країни;
- листівки – застосовуються на виставках, ярмарках і ін. для роздачі відвідувачам;
- афіші чи плакати;

- прайс-листи – перелік товарів і цін на них;
- календарі, ручки, папки, футболки й ін.
- дрібна продукція, що розповсюджується на презентаціях, виставках, ярмарках як рекламний акт.

За рахунок спеціалізації підприємства та налагодженості зв'язків з поліграфічними підприємствами, ТОВ «Видавництво «Логос Україна» має ряд переваг при виготовленні друкованої реклами, оскільки вартість друкованої реклами можна скоротити, якщо замовляти її у підприємств, з якими співпрацює видавництво.

Також потрібно використовувати аудіовізуальну рекламу – слайди (під час ярмарок).

Перейдемо до другої пропозиції досягнення місії фірми – до стратегії інтегративного росту.

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- 1) Пряма інтеграція (об'єднання підприємства з торговельним посередником);
- 2) Зворотна інтеграція (об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів);
- 3) Вертикальна інтеграція (об'єднання підприємства з постачальником та посередником);
- 4) Горизонтальна інтеграція (об'єднання з конкурентним підприємством).

Отже, основними пропозиціями для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є пропозиція активно застосовувати інновації в маркетинговій діяльності, зокрема:

- Проведення тематичних заходів, участь у книжкових виставках та ярмарках;

- Електронні книги: Зважаючи на сучасні тенденції, видавництво розширює асортимент електронних книг, що відповідає запитам зростаючого сегменту споживачів електронної літератури.
- Цифрові технології в виробництві: Використання сучасних технологій друку дозволяє знижувати витрати на виробництво та покращувати якість продукції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для забезпечення високої конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» важливо застосовувати комплексний підхід, спрямований на вдосконалення різних аспектів діяльності компанії. Зокрема, маркетингова складова відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей видавництва. На основі виявлених недоліків у функціонуванні маркетингової діяльності компанії, необхідно зосередитися на покращенні рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду та ефективнішого просування продукції. Це можна досягти завдяки формуванню загальних стратегій і реалізації конкретних заходів популяризації бренду та рекламування продукції видавництва. До таких заходів варто віднести:

1. Проведення тематичних заходів. Через відсутність державних програм, спрямованих на підвищення інтересу населення до читання, видавництва мають самостійно працювати над стимулюванням інтересу читачів до книжкової продукції. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» може розширити спектр заходів, які воно організовує, таких як книжкові ярмарки, фестивалі, зустрічі з авторами та літературні клуби. Зокрема, рекомендовано взяти участь у книжковій ярмарці. Орієнтовні витрати на даний захід представлені у таблиці 3.4.

Такий захід допоможе не лише збільшити впізнаваність бренду, а й створити додаткові можливості для продажу продукції видавництва, зокрема книг, які стануть тематичною основою події.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходу «Участь у книжковій ярмарці»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
- вартість місця та стенду	50000
- матеріали для оформлення стенду	10000
- відрядження працівників (добові, проживання, проїзд)	28000
- витрати на рекламу	5000
Разом	92000

Джерело: розрахунки автора

Розшифруємо основні складові витрат. Вартість місця та стенду: охоплює оренду виставкової площі та створення презентаційного простору. Матеріали для оформлення стенду: включають витрати на друк рекламної продукції (банери, флаєри, брошури) та створення візуального оформлення. Відрядження працівників: передбачає компенсацію витрат на відрядження, зокрема добові, проживання, транспорт. Витрати на рекламу: спрямовані на промоцію участі у заході через онлайн- та офлайн-канали, що допоможе залучити більшу кількість відвідувачів до стенду.

Очікуваний результат від даного заходу: залучення нових клієнтів і партнерів; підвищення впізнаваності бренду; збільшення продажів книжкової продукції; розширення ринків збуту.

Для реалізації проекту по впровадженню структури відділу маркетингу необхідно визначити місячний бюджет на всі заплановані заходи та одноразові витрати на організацію роботи відділу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження відділу маркетингу ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Захід	Витрати, тис. грн.
Заробітна плата начальника відділу	28
Заробітна плата працівників відділу	20
Оплата послуг SMM-менеджера	15
Оплата реклами в соц. мережах	10
Щомісячні витрати	73

Джерело: розрахунки автора

Отже, річна сума витрат на утримання відділу маркетингу на рік складає:
 $12 \cdot 73 = 876$ тис. грн.

Розробимо план маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на 2024 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План роботи відділу маркетингу ТОВ «Видавництво «Логос Україна»

Захід	Строк	Відповідальний
Проведення аналізу ринку та зовнішнього середовища	Щоквартально	Маркетолог-аналітик
Конкурентний аналіз (асортимент, ціноутворення, продажі)	Щомісячно	Маркетолог-аналітик
Конкурентний аналіз (рекламні заходи)	Щомісячно	Менеджер з реклами та PR
Дослідження потенційних клієнтів з метою виявлення їхньої поінформованості про ТОВ «Видавництво «Логос Україна» (телефонне опитування). Проведення телефонного опитування споживачів про товари	Травень наступного року	Відділ маркетингу
Аналіз ефективності рекламних заходів за попередній рік	Січень	Менеджер з реклами та PR
Розробка плану рекламних заходів та заходів з залучення нових клієнтів на 2025 рік	Січень	Менеджер з реклами та PR, маркетолог
Реалізація рекламних заходів згідно з планом	Щомісячно	Менеджер з реклами та PR, маркетолог
Підготовка звітів про результати роботи з розробкою рекомендацій на наступний місяць по асортименту, ціні	Щомісячно	Начальник відділу маркетингу
Розробка плану роботи відділу на місяць	Щомісячно	Начальник відділу маркетингу
Розробка звіту про роботу відділу за місяць	Щомісячно	Начальник відділу маркетингу
Участь в конференціях з маркетингу	В залежності проведення заходів	Начальник відділу маркетингу
Підготовка аналітичних довідок для інших підрозділів	На вимогу	Відділ маркетингу
Оцінка роботи персоналу	Щоквартально	Відділ маркетингу, заступник генерального директора з маркетингу

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.6 можна зробити висновки, що планом охоплено всі напрямки маркетингової діяльності, включаючи контроль діяльності персоналу відділу та навчання персоналу. Це дозволить вирішити всі питання, які пов'язані з

неефективністю маркетингової і рекламної діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна».

Очікується, що всі заходи призведуть до зростання чистого доходу від реалізації поліграфічної продукції.

Метою на 2024 рік є зростання доходу ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на 15% у порівнянні з 2023 роком. Мета встановлена з урахуванням впливу зниження активності діяльності підприємства та посилення активності за рахунок диверсифікації товарної номенклатури ТОВ «Видавництво «Логос Україна» в комерційному сегменті.

Таблиця 3.7

Очікувані зміни від запропонованих заходів

№	Показники	Сума, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції – 15%	1372,80
2	Приріст витрат на запропоновані заходи	968,00
3	Приріст валового прибутку	404,80
4	Приріст чистого прибутку	331,94
5	Валова рентабельність, %	29,49
6	Чиста рентабельність, %	24,18

Джерело: розраховано автором

Приріст чистого доходу від реалізації продукції (+15%): Запропоновані заходи, зокрема участь у ярмарках, організація рекламних кампаній та тематичних заходів, сприятимуть збільшенню продажів продукції. Очікуваний приріст доходу – 1 372,8 тис. грн.

Загальні витрати на реалізацію заходів складають 968 тис. грн, що включає витрати на рекламу, участь у заходах, створення промоційних матеріалів тощо.

Очікується збільшення валового прибутку на 404,8 тис. грн, що відображає ефективність заходів, спрямованих на зростання обсягів продажів ТОВ «Видавництво «Логос Україна». Після врахування витрат на запропоновані заходи, прогнозується чистий прибуток у розмірі 331,94 тис. грн.

Очікуваний показник становить 29,49%, що є ознакою ефективного управління витратами в умовах збільшення доходів. Рівень чистої

рентабельності в 24,18% демонструє високий рівень прибутковості компанії після реалізації заходів.

Завдяки запропонованим заходам у 2024 році чистий прибуток збільшиться на 331,94 тис. грн., на рівні 24,18% від чистого доходу від видання книг.

Для досягнення поставленої мети в рамках подальшого розвитку ТОВ «Видавництво «Логос Україна» необхідно реалізувати наступні підцілі (в свою чергу цілі другого рівня припускають реалізацію зазначених цілей третього рівня):

- максимально покрити ринок дитячої літератури – збільшити присутність ТОВ «Видавництво «Логос Україна» на ринку дитячої літератури до 15% за рахунок активного залучення клієнтів у комерційному секторі ринку;
- збільшити присутність на ринку художньої літератури до 5%;
- збільшити кількість вітчизняних авторів, які працюють з видавництвом та знайти українського автора – «зірку»;
- сформувати лояльність клієнтів – провести опитування існуючих клієнтів з метою виявлення їх задоволеності діяльністю ТОВ «Видавництво «Логос Україна» та виявити ключові критерії лояльності клієнтів, розробити систему заходів з формування лояльності споживачів;
- розробити систему взаємодії з клієнтами, спрямовану на їх активне залучення і утримання;
- організувати ефективну маркетингову і рекламну функції.

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити впізнаваність бренду ТОВ «Видавництво «Логос Україна», але й значно покращити фінансові показники діяльності підприємства. Очікуваний приріст прибутку свідчить про високу ефективність реалізації цих ініціатив, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності видавництва на ринку.

Висновки до розділу 3

В результаті пошуку шляхів оптимізації стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» можна зробити наступні висновки.

1. Для забезпечення конкурентоспроможності та збільшення обсягів продажів продукції ТОВ «Видавництво «Логос Україна» доцільно посилити акцент на інноваційних маркетингових інструментах, зокрема на розширенні присутності в інтернет-просторі, удосконаленні рекламних кампаній та підвищенні впізнаваності бренду. В даний час підприємству ТОВ «Видавництво «Логос Україна» потрібно зайнятися організацією маркетингового відділу, який би функціонував ефективно. Для цього підприємству потрібно буде понести фінансові витрати, але вони будуть економічно вигідними.

2. Підприємству потрібно зосередити увагу на збільшенні інформованості потенційних споживачів про свою продукції за допомогою різних способів: участь у виставках, ярмарках, використання реклами в пресі, в Інтернеті та у місцях продажу. Також потрібно вдосконалити способи розповсюдження товарів по території всієї країни.

3. Запропоновані заходи спрямовані на зростання доходів від реалізації продукції, однак важливим залишається контроль витрат. Результатом реалізації заходів стане збільшення валового та чистого прибутку, що позитивно позначиться на фінансових показниках рентабельності.

Участь у книжкових ярмарках, організація тематичних заходів та активна робота з молодіжною аудиторією сприятимуть залученню нових клієнтів і партнерів, що допоможе зміцнити позиції видавництва на ринку.

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити впізнаваність бренду ТОВ «Видавництво «Логос Україна», але й значно покращити фінансові показники діяльності підприємства. Очікуваний приріст прибутку свідчить про високу ефективність реалізації цих ініціатив, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності видавництва на ринку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Стратегічне планування в маркетингу є безперервним циклічним процесом, що забезпечує ефективне узгодження можливостей підприємства з динамічними ринковими умовами. Цей процес спрямований на адаптацію потенціалу компанії до зовнішніх факторів, які вона не може контролювати, але повинна враховувати для досягнення конкурентних переваг. Завдяки стратегічному плануванню підприємство має можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання внутрішніх ресурсів і формувати довгострокову стратегію, яка сприятиме його стійкому розвитку на ринку.

2. Маркетингове планування передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей. У сучасному конкурентному середовищі маркетингова стратегія є ключовим елементом успішного розвитку бізнесу. Вона визначає підходи до залучення цільової аудиторії, просування продуктів або послуг та створення довгострокових відносин із клієнтами. Різноманітність типів маркетингових стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змін ринку та особливостей споживчої поведінки. Розробка ефективної стратегії потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринкового середовища, визначення цілей, а також вибір інструментів та методів їх реалізації.

3. Оцінка результатів виконання маркетингової стратегії має на меті забезпечити глибокий аналіз ефективності маркетингових заходів, та розробити термінові оперативні корективи для подальшого покращення. Цей процес включає ряд ключових завдань, таких як вимірювання результатів, порівняння фактичних досягнень із запланованими показниками, ідентифікацію та оцінку

драйверів, обумовили динаміку показників ефективності реалізації маркетингових заходів. Ефективність стратегічного планування маркетингової діяльності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Комплексна оцінка, яка базується на поєднанні економічних, ринкових, соціальних та операційних показників, дозволяє виявити слабкі місця, підвищити результативність використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей.

4. Ефективність стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від наявності нормативно-правової бази, яка визначає правила функціонування у сфері маркетингу, а також від інформаційного забезпечення, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення.

5. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є одним із провідних підприємств видавничої галузі України. Його діяльність спрямована на створення, видання та реалізацію друкованої та електронної продукції, що включає книги, журнали, рекламні матеріали тощо. Видавництво здійснює підготовку видання від етапу формування концепції до виходу книги у світ. Основним напрямом діяльності є додрукарська підготовка і друк ювілейних та іміджевих книг.

ТОВ «Видавництво «Логос Україна» вирізняються якісною поліграфією та неординарністю дизайну, що в кінцевому етапі зумовлює ексклюзивний результат, кожна з книг є подарунковим виданням. Вони висвітлюють розвиток усіх галузей України через життєписи їхніх визначних представників.

6. Можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Видавництво «Логос Україна» за 2021-2023 роки свідчить про змішану динаміку, з позитивними та негативними трендами, що вимагають уваги та подальшого аналізу. Загалом, ТОВ «Видавництво «Логос Україна» демонструє позитивні результати в частині зростання виручки та чистого прибутку, однак зростання собівартості є негативним фактором, що потребує уваги для збереження стабільної прибутковості.

7. ТОВ «Видавництво «Логос Україна» функціонує в умовах значної конкуренції на ринку видавничих послуг, де основними суперниками виступають як українські видавництва, так і великі міжнародні гравці. Це зумовлює необхідність розробки чіткої стратегії позиціонування продукції та визначення цільової аудиторії. Компанія орієнтується на окремі сегменти ринку, зокрема на видання літератури для освіти, культури та науки. Такий вибір сприяє зниженню конкуренції, одночасно забезпечуючи задоволення потреб ключових соціальних груп. Стратегічне планування маркетингової діяльності видавництва демонструє позитивні результати, що відображається у зростанні продажів і підвищенні впізнаваності бренду. Водночас для забезпечення довгострокового розвитку необхідно зосередитися на оптимізації витрат, розширенні збутових каналів і підвищенні рентабельності через покращення ефективності маркетингових заходів.

8. Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Видавництво «Логос Україна» необхідно впровадити більш інноваційні та гнучкі стратегії, зокрема в напрямках цифровізації, персоналізації маркетингових комунікацій, розвитку нових каналів продажу та взаємодії з цільовими групами. Це дозволить не тільки підтримувати лідерські позиції на українському ринку, але й розширити масштаби діяльності на міжнародній арені.

9. Основними пропозиціями для ТОВ «Видавництво «Логос Україна» є пропозиція активно застосовувати інновації в маркетинговій діяльності, зокрема:

- Проведення тематичних заходів, участь у книжкових виставках та ярмарках;
- Електронні книги: Зважаючи на сучасні тенденції, видавництво розширює асортимент електронних книг, що відповідає запитам зростаючого сегменту споживачів електронної літератури.
- Цифрові технології в виробництві: Використання сучасних технологій друку дозволяє знижувати витрати на виробництво та покращувати якість продукції.

10. Запропоновані заходи спрямовані на зростання доходів від реалізації продукції, однак важливим залишається контроль витрат. Результатом реалізації заходів стане збільшення валового та чистого прибутку, що позитивно позначиться на фінансових показниках рентабельності.

Участь у книжкових ярмарках, організація тематичних заходів та активна робота з молодіжною аудиторією сприятимуть залученню нових клієнтів і партнерів, що допоможе зміцнити позиції видавництва на ринку.

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити впізнаваність бренду ТОВ «Видавництво «Логос Україна», але й значно покращити фінансові показники діяльності підприємства. Очікуваний приріст прибутку свідчить про високу ефективність реалізації цих ініціатив, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності видавництва на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 14-19.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_42_4
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11–18.
3. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 5(110). С. 71–76.
4. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». Випуск 2/2020. С. 17–22.
5. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу :навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
6. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
7. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
8. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. Випуск № 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>
9. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 323–326.

10. Водолазька С. Інновації у видавничій галузі : навч. посіб. К., 2021. 323 с.
11. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15–16.
12. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122–129.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Вид. 7-ме. Київ: Лібра, 2017. 720 с.
14. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.
15. Герасимов О.К. Розробка методичного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства за маркетинговою та інформаційно-комунікаційними складовими. Економіка і суспільство. Випуск № 16. 2018. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/42.pdf
16. Геращенко І. М., Якименко А. П. Оцінка стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 168-171.
17. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.
18. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с
19. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. Галицький економічний вісник. 2015. № 1. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_1_20
20. Етапи маркетингової стратегій від компанії KOLORO. URL: <https://koloro.ua/ua/razrabotka-marketingovoj-strategii.html>.
21. Загальна інформація Видавництво Логос Україна. URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35254210.

22. Зеліч В. В., Матвеєва М. П., Гнилокурєнко М. С. Система маркетингового стратегічного менеджменту управління діяльністю підприємства та аналіз її ефективності. Ефективна економіка. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9441> (дата звернення: 24.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.93

23. Каліна І.І., Мазур Ю.В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. Економічний простір. 2022. № 182. С. 73-78. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1760494>

24. Касян С. Я., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Міжнародне планування маркетингової стратегічної діяльності компанії: інформаційні технології просування бренду. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 3. С. 48-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_3_8

25. Книжкова палата України (офіційний сайт). URL: <http://www.ukrbook.net>.

26. Князева Т.В., Казанська О.О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. Випуск № 46. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

27. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 10. С. 360-369. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_58

28. Колько С. Роль маркетингових досліджень у формуванні стратегії фірми. Маркетинг в Україні. 2015. № 5. С. 21–22.

29. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. (Зб. ф.) Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури». 2014. 319 с.

30. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. Вчені записки. Науковий збірник. Вип. 4. Київ : КНЕУ, 2002. С. 137–142.

31. Кузьменко А. В., Харченко В. В. Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 547–552.

32. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>.

33. Логос Україна. Енциклопедія Сучасної України. Редкол.: Л. Я. Білейчук І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2016. URL : <https://esu.com.ua/article-56159>

34. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

35. Майовець Є. Й., Сенишин О. С., Хіч Р. Я. Класифікація маркетингових стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 5-11.

36. Макушок О. В. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. ББК 65.42 С76. 2023. 164.

37. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

38. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2015. 294 с.

39. Мозгова Г. В., Мозгова А. Д., Хащівська М. М. Методика використання стратегічної сесії як інструменту маркетингового планування. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_52

40. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків : Точка, 2018. 207 с.

41. Надобенко Н. М. Процес планування маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг в Україні. 2014. № 7. С. 12–14.
42. Народжуваність в Україні. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/narodzhuvanist-v-ukraini-za-pyat-rokiv-vpala-na-29-analitik-pokazav-grafiki.htm>.
43. Неретина О. А., Кормішкін Д. В. Структурований процес стратегічного планування маркетингу. Суспільні науки. 2011. № 3(19). С. 122–129.
44. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингове планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 65 с.
45. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 68-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_2_7
46. Омелянович О. Р., Боб'як А. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 73-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_62_14
47. Онопрієнко І. М., Шумкова О. В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 155-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_24
48. Офіційний сайт Видавництво Логос Україна. URL: <http://logos-ukraine.com.ua>.
49. Офіційний сайт ДНУ «Книжкова палата України ім. І. Федорова». URL: http://www.ukrbook.net/statistika_.html
50. Планування маркетингу. 2ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
51. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Економічний простір. 2013. № 72. С.230-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_72_26.

52. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів /Майкл Портер - Видавництво Наш Формат, 2020. 424 с.
53. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 360 с.
54. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.
55. Райс Ел, Траут Дж. Маркетингові війни. Видавництво Фабула, 2019. 240 с.
56. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
57. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегічні цілі розвитку соціально-економічних процесів і виробничих систем. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 211-218.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_8_15_25
58. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 74-83.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5
59. Стратегічне планування для організацій: керівництво з основ. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya>.
60. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
61. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
62. Стрікланд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Вісник Львівського державного аграрного університету. 2019. Випуск 25 (187). С. 178-180.
63. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. № 28 (1200). С. 94–

99.

64. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник/ МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

65. Темченко О. А., Гук О. Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 77-85.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_10

66. Ткаченко В. А., Мішустіна Т. С. Маркетингове забезпечення попередньої стадії інноваційного процесу промислового підприємства. Академічний огляд: Науково-практичний журнал. 2013. С. 98–99.

67. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_45

68. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства :теорія, методологія, практика : монографія. Міністерство освіти і науки України, Міжнародний університет бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.

69. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.

70. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12.

71. Шевчук І. Б. Бізнес у соціальних мережах: Навч. посіб. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2021. 219 с.

72. Шпак В. І. Видавничий бізнес: книга редактора : навч. посіб. К. : ДП «Експрес-об'ява». 2022. 2-ге вид. доп. і перероб. 292 с.

73. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С.

125–131.

74. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson, 2019.

75. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. C. 16.

76. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. Management Research and Practice. 2020. T. 12. № 3. .C. 60–73.

ДОДАТКИ

Додаток А

Друковані видання

Серії друкованих видань

Еліта держави



**Почесні імена України
еліта держави VI**

[\(переглянути онлайн\)](#)



**Почесні імена України
еліта держави V**

[\(переглянути онлайн\)](#)

[Редакційна колегія](#)



**Почесні імена України
еліта держави IV**

[\(переглянути онлайн\)](#)

[Редакційна колегія](#)



**Почесні імена України
еліта держави III**

[\(переглянути онлайн\)](#)

[Редакційна колегія](#)



**Почесні імена України
еліта держави II**

[\(переглянути онлайн\)](#)

[Редакційна колегія](#)



**Почесні імена України
еліта держави I**

[\(переглянути онлайн\)](#)

[Редакційна колегія](#)

Науковці України



**Науковці України
еліта держави I**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави II**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави III**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави IV**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави V**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави VI**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Науковці України
еліта держави VII**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія

Правова Україна



Правова еліта України

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



Правова еліта України

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



Правова Україна

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Державно-правова
еліта України**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія



**Юристи України
правова еліта
держави**

[\(переглянути онлайн\)](#)

Редакційна колегія

Літопис національної освіти України



Київський національний
торгівельно-економічний
університет



Національна металургійна
академія України



Житомирський національний
агро-
екологічний університет



Подільський державний
аграрно-технічний
університет



Кам'янець-Подільський
національний університет
імені Івана Огієнка

Редакційна колегія



Житомирський
державний університет
імені Івана Франка

Редакційна колегія



Національний університет
водного господарства та
природокористування

Редакційна колегія



Літопис випускників
Національної
академії державного
управління при
Президенті України

Редакційна колегія

Додаток Б
Фінансова звітність за 2021 рік

