

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр заочної форми навчання  
(повна назва факультету)

Кафедра маркетингу  
(повна назва кафедри)

**Допущено до захисту**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_  
(підпис)

д.е.н, Литовченко І.Л.

(прізвище та ініціали)

“ \_\_\_ ” грудня 2016 року

**Дипломна робота**

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

з теми «Розробка маркетингової стратегії підприємства»

Виконала: студентка VI курсу, групи М-19  
спеціальності 8.03050701 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Бурдаковська М.В. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Беспалов В.М.

(прізвище та ініціали)

ОДЕСА - 2016 року

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	6
1.1. Сутність стратегічного маркетингу.....	6
1.2. Види маркетингових стратегій.....	12
1.3. Дослідження підходів до визначення маркетингової стратегії .....	20
<b>ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ</b> .....	36
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ФОП ВЛАСЕНКО Л.А. (САЛОНИ «ЛАЗУРНИЙ» ТА «ПРОВАНС»)</b> .....	37
2.1. Характеристика підприємства та його комплексу маркетингу.....	37
2.2. Аналіз маркетингового середовища.....	52
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ФОП Власенко Л.А.....	61
2.4. Сегментування ринку та позиціювання салонів .....	67
<b>ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ</b> .....	73
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ФОП ВЛАСЕНКО Л.А.</b> .....	75
3.1. Рекомендації стосовно стратегії зростання та портфельних стратегій .....	75
3.2. Розробка інструментальних стратегій для ФОП Власенко Л.А..	90
3.3. Формування маркетингового плану для ФОП Власенко Л.А ..	99
<b>ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ</b> .....	106
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	108
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	112
<b>ДОДАТКИ</b> .....	115

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день ми чітко розуміємо, що для ведення бізнесу нам потрібно використовувати маркетинговий підхід особливо поширений у діяльності торгово-посередницьких структур, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та економічної кризи.

Здійснюючи ефективну маркетингову діяльність, підприємство отримує можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання, проникати на нові ринки і виводити на них нові товари, пристосовуватися до мінливих умовами ринкової кон'юнктури. Але для того, щоб маркетингова діяльність підприємства мала очікуваний результат, необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка здійснюється, виходячи з загальної стратегії підприємства, місії, позиції на ринку, і є головною умовою отримання запланованого результату.

Вибрана тема дипломної роботи присвячена формуванню та удосконаленню стратегії діяльності ФОП Власенко Л.А. (салонів «Лазурний» та «Прованс») в умовах сьогодення в Україні.

Теоретико-методологічну базу дипломного проекту склали праці українських, російських та зарубіжних дослідників, присвячені проблемам маркетингової діяльності, та загальним і приватним питанням маркетингової стратегії підприємства. Це такі вчені, як І. Ансофф, Н.В. Куденко, Ф. Котлер, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Р.А.Фатхутдинов, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, С.С. Гаркавенко, О.А. Овечкіна, А.Т. Зуб.

**Метою дипломної роботи** є розробка ефективного та актуального комплексу маркетингових стратегій для ФОП Власенко Л.А. на базі дослідження його економічного становища, зовнішнього та внутрішнього середовища, діяльності основних конкурентів.

**Завдання дослідження** полягає у визначенні напрямку розвитку торгово-посередницького підприємства з метою зупинення негативних тенденцій, підвищення рівня прибутку та недопущення збитковості. Завдання, які розв'язувалися в ході написання дипломної роботи, є наступні:

- Охарактеризувати сутність стратегічного маркетингу та його складові;

- розглянути особливості маркетингових стратегій для підприємств;
- провести аналіз маркетингової діяльності ФОП Власенко Л.А.
- проаналізувати фактори маркетингового середовища ФОП Власенко Л.А.
- провести дослідження основних конкурентів підприємства;
- виходячи з сильних сторін фірми та загроз, вибрати найкращий сегмент споживачів та розробити нову стратегію позиціонування;
- розробити альтернативну стратегію діяльності для максимізації прибутку для кожного салону;
- розрахувати економічну ефективність кожної групи стратегічних заходів та сумарний економічний ефект на діяльність підприємства в порівнянні з попередніми роками.

**Предметом** дипломної роботи є теоретичні та методичні засади формування маркетингових стратегій торгових підприємств з продажу меблів та освітлювальних приладів як умова для максимізації прибутку та росту конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є комерційна діяльність ФОП Власенко Л.А., а саме двох мебельних салонів у місті Одеса «Лазурний» та «Прованс».

**Методи дослідження** базуються на загальних економічних положеннях щодо суті та вимог до проведення маркетингових досліджень. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, групування, порівняння і графічне представлення результатів, а також математичні методи. Крім того прогнозування, конкурентний аналіз, метод експертної оцінки, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, STP-аналіз, матриця McKinsey.

**Інформаційною базою** дослідження з'явилися нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України і його органів, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, матеріали

конференцій та досліджень, результати самостійно проведених досліджень підприємства, дані звітності ФОП Власенко Л.А.

**Практична значущість отриманих результатів.** Практична значущість дипломної роботи полягає в узагальненні науково-теоретичних і розробці практичних положень щодо розробки актуальної маркетингової стратегії ФОП Власенко Л.А., що є торговим посередником з продажу предметів інтер'єру.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається з вступу, висновку, трьох розділів, містить 30 таблиць, 33 малюнків, список літератури з 38 джерел.

## ВИСНОВКИ

Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази згідно теми диплому, було виявлено ключові положення стратегічного маркетингового планування. Після дослідження поширених стратегій, було обрано оптимальний інструментарій для визначення ефективної маркетингової стратегії.

Нажаль сучасні науковці не приділяють достатньою уваги особливостям стратегічного маркетингового менеджменту в умовах сьогодення на Україні. Хоча майже кожна фірма на українському ринку відчула суттєвих змін через економічну та політичну кризу, в даний час ще не існує науково-методичних рекомендацій, щодо того, які зміни характеру стратегії вони повинні вжити, щоб врятувати своє положення.

В рамках дослідження фірми, була приведена характеристика основних фінансових показників фірми. Далі, в ході аналізу дійсного положення підприємства на ринку, було виявлено, що підприємству слід керуватися тим, що всі ринки безперервно міняються. Керівництву необхідно стежити за ваганням кон'юнктури ринку, за поведінкою конкурентів, які можливо навіть несподівано для підприємства в змозі витіснити його, аналізувати своє внутрішнє положення, щоби швидко та своєчасно змінити стратегію діяльності.

Треба зауважити, що на підприємстві не налагоджена процедура маркетингових досліджень та практика аналізу економічних показників фірми. Це призвело до того, що на сьогоднішній день ФОП Власенко Л.А. має негативну тенденцію скорочення обсягу прибутку та приближується до того моменту, коли точка беззбитковості перевищить обсяги продажу.

За змінами на ринку стежить сам керівник і лише він приймає рішення про подальшу роботу що, безумовно, позначається на оперативності роботи організації по розробці і пропозиції нових послуг, виході на нові ринки. Тому необхідність в нововведеннях виникає тоді, коли їх вже вимагає ринок.

Підприємство має диференційований, гармонійний асортимент предметів інтер'єру (меблів, освітлення, декору), вироблений як в Європі так і в Китаї. Було

проведено аналіз структури товарних запасів та обсягів продажу основних товарних груп. Підприємство не приділяє достатньої уваги методам стимулювання збуту та ще не адаптувало свою цінову політику до зміни платоспроможності населення.

За результатом аналізу конкурентних сил за М.Портером, було виявлено великі загрози з боку поточних клієнтів, а саме втрати їх вдоволеності роботою персоналу. Поза те, підприємство має низку сильних сторін та можливостей, це підкреслюють проведені в рамках аналізу маркетингового середовища PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на даний момент виявив низку критеріїв, яким необхідно приділяти суттєву увагу, щоб досягти кращих результатів порівняно з конкурентами, адже на даний час конкурентоздатність підприємства є незадовільною.

Використовуючи принципи та методику STP-маркетингу, було проведено сегментування ринку згідно обраних критеріїв. Після характеристики кожного сегменту, було запропоновано альтернативний цільовий сегмент, для якого була розроблена нова стратегія позиціонування.

Провівши усесторонню характеристику підприємства та його комплексу маркетингу, було спрогнозовано фінансові показники в наступному році, які виявили гостру необхідність втручання стратегічного маркетингового менеджменту. Для одного з двох салонів була запропонована стратегія елімінації з ціллю вилучення додаткового доходу від приміщення салону через здачу його в оренду. Отримані кошти запропоновано скерувати на фінансування стратегічних маркетингових рішень стосовно другого, більш конкурентоздатного салону підприємства.

Рекомендації стосовно стратегії зростання було виражено в концентрації підприємства на посиленні свого положення на ринку, а саме підняття конкурентоздатності підприємства. Після проведення запропонованих заходів (тренінгів, мерчандайзингу, покращання зовнішнього вигляду товару), підприємство має всі шанси перегнати своїх конкурентів та зайняти перше місце.

Доцільність застосування рекомендованих заходів було підкріплено не тільки розрахунками їх економічної ефективності, але і побудування прогнозних матриць McKinsey (поточної, песимістичної та оптимістичної та бездієвої). Які ще раз доказали, що вибрав запропоновану стратегію, підприємство буде займати в будь-якому випадку вигідніше положення, ніж в результаті бездієвості.

Згідно проведеного сегментування в другому розділі, а також використовуючи нову стратегію позиціонування, була запропонована нова цінова стратегія, а саме зміна структури асортименту в залежності від цінового критерію. Крім того, за допомогою цінової знижки, запропоновано підвищити лояльність клієнтів.

В рамках інструментальних стратегій, запропоновано великий блок заходів стосовно стратегії просування. А саме, реклама на зовнішніх носіях, масова смс-розсилка, а також комплекс заходів по просуванню в мережі Інтернет.

Перш за все, обґрунтовано необхідність створення нового сайту та його ефективності. Далі запропоновано його просування завдяки банерній рекламі (довідники, форуми, портали) та контекстної реклами (Google.Adwords та Яндекс.Директ).

В рамках підсумовуючого варіанту, було сформовано маркетинговий план підприємства, визначено основних відповідальних сторін, строки виконання та розроблено консолідований бюджет на запропоновані заходи. Після чого, було розраховано сумарний економічний ефект від діяльності підприємства після втілення рекомендації. Приведені порівняльні розрахунки з фінансовими показниками попередніх періодів.

Проведемо перевірку стратегічного плану, що було нами сформульовано:

Усі запропоновані заходи є рентабельні та доцільні, реальні до втілення завдяки новому джерелу фінансування. Маркетинговий план обґрунтовано аналізом становища підприємства та його прогнозних фінансових показників. Він є легко здійсненим без використання важко доступних чи високооплачуваних спеціалістів. Увесь маркетинговий план гармонійний та узгоджений, що призведено до великого синергетичного ефекту.



Маркетинговий план має низький рівень ризику. Навіть в випадку песимістичного прогнозу все одно є сенс втілення заходів розраховуючи на комунікативний ефект від проекту. Комплекс запропонованих заходів є гнучким, організація зможе змінити конкретні місця втілення заходів, або скоротити строки їх застосування. Але найважливіше, що сформований маркетинговий план є фінансово-економічно привабливим та сумісним з пріоритетними цілями підприємства.

В подальшому вважаємо, що сформований план необхідно доповнити рядом комунікативних заходів не тільки для приватних осіб, але і для усіх споживацьких сегментів (дизайнери та юридичні особи), що потребують додаткових інвестицій, які можуть бути отримані шляхом втілення поточних заходів та направленням отриманого прибутку на подальший розвиток підприємства.

Слід відмітити, що ми рекомендуємо регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та при загрозі збитків, але і коли ринок почне рости. Тому вважаємо, що теоретичний матеріал по науково-методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Аакер Д. / Пер.с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Баринов У. А. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник / Баринов У. А. – М.: ИНФРА-М, 2008. –285с.
3. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін. – К.: Донецький нац. ун-т., 2006. – 407с.
4. Бутенко Н.В.Маркетинг:Підручник./Бутенко Н.В.–К.: Атака,2008. – 300с.
5. Веснин У. Р. Стратегічне управління: підручник. / Веснин У. Р. – М.: ТКВелби, Вид-во Проспект, 2004. – 328с.
6. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. под ред. Джарова Ю., Нуреева Г. М./Виссема Ханс. – М.: Финпресс, 2000, – 356 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2005. – 296 с.
8. Гапоненко А. Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Гапоненко А. Л. – М.: Вид-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / Гаркавенко С.С. – Київ: Лібра, 2002. – 705 с.
10. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. – К: Знання, 2010.– 463 с.
11. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. / Григорчук Т.В. – К.: Університет «Україна», 2007. – 380 с.
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник / Дикань В.Л. – К.: Центр учбової літератури", 2013. – 272с.
13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

14. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. Посібник / Зуб А. Т. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
15. Королев Ю. Б. Менеджмент в АПК: учебное пособие для вузов. / Королев Ю. Б., Кочетова Г. Н., Никифорова Е. Н., Коротнев В. Д. – М.: Колос, 2000. – 304 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Котлер Ф. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга; пер. с англ. В. Б. Боброва. / Котлер Ф. – М.: Росинтер, 1996. – 700 с.
18. Крапивин А. А. Стратегический маркетинг. / Крапивин А. А., Сусанова А. Ж. М.: Економ, 2005. – 621 с.
19. Кривда В.І. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТiС. – 2007. – № 12. – С. 74–77.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. / Куденко Н. В. – Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
21. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. / Ламбен Ж.-Ж. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
22. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок; перев с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. / Ламбен Жан-Жак – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
23. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика. Навч. посіб. / Мальська М. П., Бордун О. Ю. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
24. Манн И. Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. / Манн И.– М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 256 с.
25. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Мельник Д. Л. // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
26. Мошнов В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Мошнов В. // Портал Корпоративний менеджмент. –

2005. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml)
27. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2001. – 560 с.
28. Овечкіна О. А. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. / Овечкіна О. А., Солоха Д. В., Іванова К. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. – К.: Центр учбової літератури, 2013.–352 с.
29. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. / Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
30. Подольна В. В. Сутність та собливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / Подольна В. В. // Економічний простір, 2013. т.№ 72. – С.230-239.
31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
32. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Скібіцький О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
33. Томпсон-мл. Артур, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. / Томпсон-мл. Артур, Стрикленд III, А. Дж. – М.:Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
34. Турченко М.О. Маркетинг. Підручник. / Турченко М.О., Швець М.Д. – К.: Знання, 2011. – 320 с.
35. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. / Федулова Л. І. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.
36. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Навч. посіб. / Хомяков В.І. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
38. Эванс Дж. Г. Маркетинг. / Эванс Дж. Г., Берман Б. – М.: Эксмо Экономика, 1998. – 432с.