

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: « Управління розробкою та реалізацією маркетингової стратегії  
організації»  
(на прикладі ПрАТ «Філіп Морріс Україна»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М 04-17  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Козакової Руслани  
Юрївни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)*

Науковий керівник:  
канд.екон.наук, доцент  
Лиса С.С.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

**КИЇВ – 2021**

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Поняття та класифікація маркетингових стратегій організацій.....	
1.2 Фактори формування маркетингової стратегії.....	25
1.3 Процес розробки та етапи реалізації маркетингової стратегії.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»</b> .....	<b>43</b>
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	43
2.2 Аналіз українського тютюнового ринку та місце ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в даній галузі.....	52
2.3 Організаційні аспекти вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	62
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»</b> .....	<b>68</b>
3.1 Рекомендації щодо формування маркетингового стратегічного плану ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	68
3.2 Етапи реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Філіп Морріс Україна».....	72
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>82</b>
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	<b>85</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>86</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>87</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>91</b>

## ВСТУП

Сьогодні роль маркетингу в діяльності будь-якої комерційної організації є достатньо важливою. Від обраного напрямку маркетингової діяльності такі показники підприємства як обсяги продажів, частка ринку, прибутковість та рентабельність організації.

Визначну роль у веденні маркетингової діяльності займає процес створення та реалізації її маркетингової стратегії. Найбільш чітко визначення маркетингової стратегії організації, а також імплементація та подальший контроль її виконання допомагає організації досягати найкращих результатів на ринку. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування чіткої маркетингової стратегії, що зможе відповідати ринковим умовам та внутрішній складовій організації, враховуючи нестабільне зовнішнє середовище.

Розробка маркетингової стратегії проходить у декілька етапів. На першому етапі компанія аналізує ринок, конкурентів і власні бізнес-процеси, на другому - визначає свої найближчі дії і впроваджує зміни, а на третьому - мониторит ефективність і оновлює стратегію з урахуванням ситуації на ринку.

Досить часто маркетингова стратегія, що була визначена підприємством на початку розвитку та функціонування організації не відповідає цілям підприємства у зв'язку з тим, що ринкові умови мають тенденцію постійно змінюватись. Неправильно обрана маркетингова стратегія не дає можливості організації досягати запланованих показників. Через це з'являється необхідність розробки маркетингової стратегії підприємства.

Так, розробка чіткого плану дій з реалізації маркетингової стратегії є обов'язковою частиною підприємницької діяльності. Метою кваліфікаційної роботи є формування маркетингової стратегії компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні задачі:

- Проаналізувати визначення терміну «стратегія» та визначити основні критерії, за якими визначаються стратегії.
- Проаналізувати роль стратегії в діяльності комерційного підприємства в сучасних ринкових умовах.
- Визначити основні фактори, що впливають на формування стратегії.
- Оцінити процес розробки маркетингової стратегії підприємства.
- Надати фінансово-економічну оцінку підприємству ПрАТ «Філіп Морріс Україна»
- Проаналізувати тютюновий ринок України та основні підприємства на ньому.
- Розробити рекомендації щодо імплементації маркетингового плану для підприємства.
- Проаналізувати етапи реалізації маркетингової стратегії для підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Теоретичною основою вивчення маркетингової стратегії підприємства стали наукові посібники з маркетингової діяльності підприємства наступних авторів: Ф. Котлера, М. Портера, Р. Сулейманова, Є. В. Щербенко та інших.

Методичною основою написання кваліфікаційної роботи є комплексне використання загальнонаукових та маркетингових методів, таких як експертні оцінки, аналіз, порівняння показників.

Об'єкт дослідження – маркетингова стратегія сучасного комерційного підприємства.

Предмет дослідження – процес формування та імплементації маркетингової стратегії організації в сучасних ринкових умовах.

Емпірична база дослідження – ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Інформаційною базою служить література таких вчених, як: М. Портер, А. Літл, Д. Рікардо, І. Ансоф, Ф.Котлер, А. Сміт, Й. Шумпетер, М.О. Єрмолов, Ф. Зав'ялова, Б. Райзберг, Л. Лозовський та А. Поршнева.

Кваліфікаційна робота структурована і складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме та списку використаних джерел.

В першому розділі розглядається загальна характеристика маркетингової стратегії сучасного підприємства. Також, визначаються основні фактори впливу на її створення та розглядається конкретний процес її розробки та етапи реалізації.

Другий розділ присвячений загальній характеристиці підприємства, його фінансово-економічної діяльності. Даний розділ також містить аналіз українського тютюнового ринку та місце організації ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в даній галузі. Розділ завершується висвітленням організаційних аспектів вибору маркетингової стратегії організацією ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Третій розділ висвітлює безпосередні рекомендації щодо створення маркетингової стратегії тютюнового підприємства та конкретні етапи її реалізації

В сучасних ринкових умовах без коректної стратегії маркетингові зусилля компанії є хаотичними і малоефективними. Маркетингова стратегія в свою чергу допомагає зосередити зусилля в правильному напрямі і оптимізувати процеси.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1 Поняття та класифікація маркетингових стратегій організації**

Сучасні ринкові відносини характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, непередбачуваними змінами споживацьких смаків та стрімким розвитком технологій. Організаціям стає дедалі важче знаходити і утримувати конкурентні переваги на ринку.

Сьогодні компанії, що просто копіюють ідеї інших організацій, не витрачаючи багато часу та зусиль вже не займають перші прозиції на ринку, адже споживачі мають більше інформації про компанії та їх продукти і стають все менш сприйнятливими до пропозицій на ринку. Можна зробити висновок, що питання чи можуть компанії в цих умовах досягти потрібної конкурентної переваги та відкрити нові можливості залишається відкритим.

Організаціям доводиться не лише втримувати існуючі позиції, але й приймати ризиковані рішення задля покращення поточного становища. Споживачі та підприємства дуже по-різному оцінюють послуги, якість товару, довговічність, надійність, характеристики і дизайн, індивідуальну пристосованість до потреб клієнта, тощо.

У недалекому минулому основними чинниками перемоги в конкурентних сутичках були висока якість і гарне обслуговування. Багато компаній не могли похвалитися ні тим ні іншим. Проте сьогодні якість і високий рівень обслуговування стали ключовими аспектами діяльності фірми на ринку.

Низька якість товару і послуг, безумовно, гарантує поразку, але висока якість і хороше обслуговування ще не є запорукою успіху. Компанії повинні знаходити нові способи конкуренції, включаючи здатність швидко удосконалювати товар і швидко поставляти його на ринок, розробляти кращий дизайн, стиль, більшу кількість корисних характеристик продукту або сервісу, а також намагатись вибудувати довгострокові відносини зі споживачами.

Компанії вже навчилися створювати конкурентну перевагу не на основі виключно своїх розрахунків, а досліджуючи, як споживачі реагують на ті чи інші зміни. Для цього компанії використовують чимало методів аналізу інформації, консолідують відгуки та побажання цільової аудиторії та імплементують відповідні коментарі у процесі розробки подальших планів організації.

Оскільки сучасна економіка ще характеризується підвищеним ризиком і невизначеністю умов ухвалення рішень, збільшення прибутку і частки ринку можливе тільки шляхом оптимізації розподілу і економією виробничих ресурсів.

На думку І. Ансоффа, впродовж останніх років до оперативних (розподіл ресурсів) і управлінських проблем (організація придбання і розподілу ресурсів) додалася стратегічна (вибір товарів і ринків і розподіл по них ресурсів). Саме тому тема створення ефективної маркетингової стратегії вважається одним з ключових завдань для росту та розвитку підприємств у сучасних ринкових умовах. [1, с. 25]

Нині поняття "стратегія" використовується в різних сферах, включаючи економічну, маркетингову, фінансову, інноваційну і так далі. Розглянемо безпосередньо трактування поняття «маркетингова стратегія» у сучасних ринкових умовах. Ф. Котлер визначає стратегію маркетингу як «раціональний, логічний план, керуючись яким організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання. [1, с.17]

Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі №971 про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур свідчить, що метою маркетингової стратегії є підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта

господарювання, оптимізація використання ресурсів та їх концентрація на найбільш перспективних і значущих напрямках його розвитку. Обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству функціонувати в несприятливому зовнішньому середовищі. [32]

Предметним ядром і основною категорією стратегічного маркетингового планування є маркетингова стратегія. Фактично, маркетингова стратегія є комплексом заходів підприємства, що імплементуються відповідно до розробленого стратегічного маркетингового плану та виступають сценарієм поведінки фірми щодо позиціонування власного продукту та його його просування на довгострокову перспективу. [26]

Головна мета стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та виділенні переваг у порівнянні з конкурентами. [25, с.73]

Отже, маркетингова стратегія – це ключовий аспект, що пов'язує маркетингові цілі організації та її ресурси.

Пропонується розглянути основні риси маркетингових стратегій. По-перше, головна мета процесу розробки стратегії полягає у встановленні загальних напрямків, просування що забезпечать покращення позицій фірми на ринку. [25, с.74]

По-друге, маркетингова стратегія в подальшому використовується для розробки стратегічних проектів. Роль стратегії полягає у визначенні подальших можливостей організації та, навпаки, в окресленні спектру можливостей, що несумісні із визначеною раніше стратегією.

При формулюванні стратегії менеджмент організації користується узагальненою, інформацією про можливі альтернативи, базуючись на власних та придбаних у консалтингових організацій звітах. [25, с. 75]

Маркетингова стратегія підприємства покриває наступні складові:

1. Товар, що планується виводитись на ринок, його асортимент та ціни.



2. Конкретний споживач та сегмент ринку, на які підприємство планує виводити товар.

3. Умови, що необхідно створити для ефективного продажу товару на запланованих рівнях.

4. Плановані обсяги продукції для відвантаження та відповідні канали для її реалізації.

5. За потребою організація післяпродажного обслуговування продукції.

6. Очікувані економічні результати організації після продажу продукції та підрахунок загальних витрат фірми. [1, с. 236]

Для коректної реакції організації на проблеми, що постають перед нею застосовується тактика маркетингу. Отже, тактика маркетингу – це, фактично, методи, що застосовуються для вирішення питань, що з'являється на початку формування маркетингової стратегії. [1, с. 240]

До методів тактики маркетингу доцільно віднести наступні категорії:

- дослідження можливих для формування конкурентної переваги умов на ринку та виявлення пріоритетів діяльності підприємства;
- дослідження ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають інтересам підприємства, вибору таких стратегічних зон діяльності, які здатні в довгостроковій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість переорієнтації його функціонування в найліпших з економічної, політичної, правової, соціальної, науково-технічної та екологічної точки зору зонах;
- формування товарного асортименту, який в найбільшій мірі задовольняє актуальні потреби потенційних споживачів і який забезпечує на цій основі систематичне одержання підприємством прибутку, що дозволяв би реалізовувати програму розширеного відтворення капіталу;

- розподіл власних та залучених ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства так, щоб забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання цих ресурсів;
- взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, яка забезпечує ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для забезпечення конкурентної переваги на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- формування ефективної цінової політики, для забезпечення стійкого положення підприємства на традиційних та нових сегментах ринку у довгостроковій перспективі;
- визначення кризових тенденцій на початку та запобігання можливого банкрутства. [2, с. 113]

В ході розробки засобів ефективної реалізації обраних напрямків діяльності, маркетингова стратегія підприємства орієнтується на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокового прогресу в динамічному економічному просторі.

Однією з передумов розробки оновленої маркетингової стратегії організації є виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі фірми. До них відносяться насичення попиту, кардинальні зміни в технології у внутрішньому чи зовнішньому середовищі фірми, несподіване виникнення нових конкурентів. [2, с.115]

В таких випадках традиційні принципи і досвід організації не можуть відповідати завданням з використання нових можливостей і, відповідно, не можуть забезпечити виграшний план з подолання ринкових загроз.

Якщо організація немає єдиної стратегії, то не виключено, що різні підрозділи розроблять різні, суперечні та неефективні рішення. Маючи подібні складнощі, організація повинна обрати потрібний напрямок росту з багатьох альтернатив та відповідно спрямувати всі засоби на його досягнення. Саме в

такий момент стратегія стає управлінським інструментом, життєво необхідним і вкрай важливим.

Оскільки маркетингова політика організації тісно пов'язана з визначенням складу, елементів і цілей ринку, керівництво компанії виділяє основні напрями і базові програми, що пов'язані з удосконаленням діяльності підприємства, його ростом та розвитком. Управління маркетингом, у свою чергу, має на увазі розробку маркетингової політики з її подальшою реалізацією. [3, с.105]

Враховуючи той факт, що будь-яка компанія має обмежені ресурси, а на ринку з'являються нові можливості, завдяки яким вона потенційно може отримати прибуток, компанія повинна грамотно використати свої внутрішні ресурси, щоб зайняти частку ринку, задовольнити клієнтів і отримувати стабільний прибуток. Таким чином, стратегія виступає способом визначити пріоритетні напрями розвитку компанії і спланувати діяльність. [3, с.107]

Маркетингова стратегія підприємства включає чотири головні складові: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування і комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але всі вони мають бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу. [3, с.109]

Варто зазначити, що в процесі формування маркетингової стратегії виділяють вхідні та вихідні елементи. Розглянемо кожен з елементів детальніше.

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробці маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми. [16, с.100]

Вихідними елементами є стратегічні рішення, що включають чотири складові – товар, ціну, збут, просування. [3, с.112]

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб звести маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів та використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. [9, с.99]

Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу, який використовується, витрати на маркетинг. В стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегменту, повинні бути розглянуті нові продукти і ті, що вже знаходяться на ринку, їх ціни та просування, шляхи доведення продуктів до кінцевих споживачів, має бути вказано, як стратегія реагує на загрози і можливості ринку. Пропонується розглянути таблицю, що ілюструє критерії за якими визначаються конкретні маркетингові стратегії.[4, с.232]

Таблиця 1.1

### Види маркетингових стратегій залежно від критерію на ринку

<b>Критерій</b>	<b>Види стратегій</b>
Залежно від терміну реалізації	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми	- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; - маркетингові стратегії на стадії росту; - маркетингові стратегії на стадії зрілості; - маркетингові стратегії на стадії спаду.
За станом ринкового попиту	- стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.
За елементами маркетингового комплексу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації).

*Продовження табл. 1.1*

Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія ринкового лідера;</li> <li>- стратегія претендентів на лідерство;</li> <li>- стратегія послідовників;</li> <li>- стратегія ринкової ніші.</li> </ul>
--	---

За загальним визначенням, маркетингові стратегії класифікують залежно від терміну їх реалізації. Варто зазначити, що за даними наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 року, середньострокові стратегічні плани розвитку розробляються строком на п'ять років, а довгострокові - строком на десять років. [32]

Під час розроблення стратегічних планів розвитку враховуються документи державного стратегічного планування, програмні документи в окремих галузях економіки, дані статистичної та фінансової звітності суб'єктів господарювання. Короткострокові стратегії розробляються менеджментом організації на 1-3 роки. [4, с.222]

Варто також звернути увагу на стратегії на етапах життєвого циклу товару. Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок можуть бути декількох видів: стратегія інтенсивного маркетингу, стратегія швидкого проникнення, стратегія повільного проникнення. [4, с.230]

Маркетингова стратегія інтенсивного маркетингу передбачає встановлення компанією високих цін на новий товар і його посилену рекламу у всіх обраних засобах масової інформації. Висока ціна дає можливість отримати відповідний прибуток на одиницю товару. Посилене просування необхідно, щоб переконати ринок в перевагах товару, враховуючи встановлену високу ціну. [4, с.231]

Даний підхід, як правило, використовується у випадках коли велика частина потенційного ринку ще не знайома з товаром, а споживачі, які знайомі з товаром, мають намір придбати його, і можуть заплатити запитувану ціну.

Також, коли підприємство стикається з потенційними конкурентами і планує зайняти перші позиції на ринку. [4, с.501]

Стратегія швидкого проникнення на ринок передбачає встановлення низьких цін на новий товар і посилену рекламу його у всіх засобах масової інформації, стимулюючи бажання придбати новинку. Дана стратегія сприяє якнайшвидшому проникненню товару на ринок і завоювання найбільшої його частки. Її доцільно використовувати в наступних випадках: ринок має значні розміри, більшість покупців чутливі до цін, існує небезпека виходу на ринок сильних конкурентів, скорочуються витрати компанії на виробництво товару зі збільшенням масштабів виробництва і набуттям досвіду; [4, с.503]

Стратегія повільного проникнення на ринок передбачає встановлення низьких цін на товар і його посилену рекламу у засобах масової інформації. Низькі ціни сприятимуть швидкому визнанню товару, у той час як невеликі витрати на просування продукту допоможуть збільшити прибуток організації. Вважає, що дана стратегія імплементується якщо споживацький попит дуже чутливий до ціни та мінімально сприйнятливий до реклами. Цю стратегію використовують, якщо ринок має значні розміри, чутливий до цін або існує загроза виходу на ринок конкурентів. [4, с.505]

Маркетингова стратегія на стадії росту життєвого циклу товару імплементується з моменту, коли організація починає отримувати прибуток, що супроводжується швидким зростанням обсягу продажу і свідчить про те, що товар схвалено споживачами. Базова стратегія цього періоду побудована на врахуванні дій конкурентів, чисельність яких збільшується. Основна мета маркетингу на цьому етапі - збільшення частки ринку. [5]

Зростаюча активність конкурентів вимагає модифікації окремих характеристик товару, вдосконалення упаковки, сервісу. Ціни продовжують залишатися високими, хоча і трохи нижчими від цін на етапі впровадження.

Розподіл набирає інтенсивного характеру і здійснюється через канали масового збуту. [2, с.201]

Витрати на рекламу значні, хоча їх відсоток від загального обсягу порівняно з попереднім етапом зменшується. Змінюється характер реклами: з інформативної вона набуває переконливого, а подекуди порівняльного характеру, оскільки основна мета просування на цьому етапі - переконати споживачів, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах саме своєї марки. [12]

Темпи приросту збуту продукції на етапі зрілості уповільнюються. Це спричинено появою чималої кількості конкурентних аналогів. Отже, компанія має докласти значних зусиль для стабілізації попиту на свою продукцію. Маркетингова мета на цьому етапі: максимізація прибутку і стабілізація частки ринку. [12]

Фактично, основне завдання маркетингу на цьому етапі - продовження життєвого циклу товару, що досягається трьома шляхами: модифікацією товару, репозиціонуванням марки з метою привернення уваги нових сегментів споживачів та пошуком нових сфер використання товару. Проте настає момент, коли попри всі зусилля обсяги продажу і прибутків починають суттєво знижуватися. Це ключові показники переходу товару до останньої стадії життєвого циклу - спаду.

У період спаду споживачі віддають перевагу використанню нового товару. Кількість конкурентів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються, а стратегія передбачає зняття товару з виробництва. Ціни знижуються, використовується лише частина каналів товароруку; витрати на маркетингові заходи стають значно меншими. [36, с.6]

На цьому етапі компанія має прийняти одне з двох можливих рішень. Перше - зняти існуючий продукт з продажу, таким чином скоротивши

маркетингові витрати. Інше можливе рішення - зробити репозиціонування існуючого продукту на ринку, тобто відновити популярність товару організації.

Наступним критерієм для стратегії є оцінка за станом ринкового попиту. [36, с.7] До прикладу, стратегія стимулюючого маркетингу застосовується при повній відсутності попиту, коли потенційні покупці байдуже, незацікавлено сприймають пропозицію продукції. Така ситуація можлива в трьох випадках: 1) коли товари сприймаються як застарілі, такі, що втратили всяку цінність; 2) коли продукція сприймається як така, що має цінність, але не на данному ринку; 3) коли покупці не мають ніякої інформації про товар, його властивості та переваги. [30]

Завданням стратегії є стимулювання попиту і вирішується воно за допомогою наступних маркетингових заходів: зміни об'єктивних умов на ринку з такою метою, щоб надати товару споживчу цінність; “прив'язування” товару на ринку до певних потреб (пропозиція створює попит); інформування покупців про властивості та переваги товару (реальні та уявні). [31]

Наступна стратегія синхромаркетингу застосовується, якщо попит на товар або послугу, що пропонує підприємство є сезонним.

Необхідно розглянути, для яких конкретно видів бізнесу характерні сезонні коливання попиту: будівництво, туризм, ремонт житла, відпочинок, торгівля, сфера послуг, тощо. Відповідно попит характеризується різними періодами тривалості, наприклад, осінь-зима, весна-літо, вихідні або робочі дні, день – ніч, тощо. В ці періоди попит може або значно перевищувати можливості по пропозиціях підприємства чи бути набагато меншим за них. Головна ціль даної стратегії - аналіз коливань попиту та пропозиції на продукцію підприємства по періодам, рівню і структурі. [6]

Стратегія підтримуючого маркетингу застосовується при повному попиті на продукцію або послуги підприємства. Завданням стратегії є підтримка досягнутого рівня попиту за допомогою таких маркетингових заходів:



використання гнучкої цінової політики (поступове зниження рівня цін, періодичні знижки); нагадувальної реклами; збільшення пропозиції продукції; розробки і впровадження нових варіантів товару\послуг; здійснення контролю за витратами; постійного вивчення тенденцій розвитку ситуації на галузевому ринку, уваги до тих факторів, які мають змінити рівень попиту та адекватного реагування на них. [23, 112]

Стратегія ремаркетингу застосовується в умовах зниження рівня попиту, коли його необхідно відновити, реанімувати. Ситуація непростя для підприємства, але закономірна, тому що рано чи пізно майже всі товари\послуги застарівають, закінчують власний життєвий цикл. Гірше, коли зменшення попиту відбувається непередбачувано, набагато раніше, ніж планувалось, в результаті нових технологічних розробок, дій конкурентів чи взагалі форс-мажорних подій.

Стратегія демаркетингу застосовується при надмірному попиті, коли його рівень перевищує виробничі плани, можливості, товарні та сировинні ресурси підприємства. В основному проблема зменшення, девальвації небажаного, надмірного попиту вирішується в період розгортання виробництва престижних, особливо популярних товарів, моделей, послуг. Головним завданням стратегії демаркетингу є зменшення рівня надмірного попиту. [21, с.73]

Важливим критерієм є загальноекономічний стан фірми та її маркетингових спрямувань та наступні аспекти, що мають враховувати організації на ринку.

Стратегія виживання – це захисна стратегія, що має практичне застосування в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, а саме коли організація перебуває на межі банкрутства. Основна мета даної стратегії - у виході з кризового стану шляхом перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми. Ця стратегія передбачає стабілізацію показників, що втратили свої позиції, їх наступне підвищення і перехід до стратегії росту. [37, с.112]

Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. [37,114]

Елементи маркетингового комплексу мають неабиякий вплив на формування маркетингової стратегії організації. Комплекс маркетингу - це маркетингова концепція, яку компанія використовує для формулювання комплексної пропозиції товарів та послуг для своїх клієнтів, що припускає опрацювання декількох напрямів взаємодії із споживачем. [37, с.115]

Таким чином, товарні стратегії - це головні принципові напрями товарної політики, слідуючи яким підприємство може забезпечувати стабільний обсяг продажів і прибуток на всіх стадіях життєвого циклу продукту. [37, с 117]

Товарні стратегії забезпечують відповідність асортименту та якості товарів підприємства тієї корисності, яку чекають від них потенційні споживачі на цільовому ринку. Товарні стратегії дозволяють досить ефективно вирішувати питання управління різними сферами діяльності підприємства з точки зору їх місця і ролі в задоволенні потреб ринку і здійснення капіталовкладень в кожен з сфер. [37, с. 118]

Цінова стратегія - це конкретний напрям дій компанії відносно ціноутворення з метою досягнення певної мети в конкретній ринковій ситуації впродовж конкретного періоду.

Стратегія просування товару передбачає використання торгового персоналу та стимулювання сфери торгівлі для прощтовхування товару каналами розподілу. Виробник зосереджує свої зусилля на тому, щоб примусити оптові та роздрібні фірми придбати його товар; а роздрібні підприємства пропонують товар споживачеві.

Загалом, стратегія конкурентної боротьби, на думку Портера, це оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення міцних позицій в галузі, шляхом успішного застосування п'яти конкурентних сил і, як висновок, на отримання більш високих доходів від інвестицій. [35]

На думку Котлера, незалежно від товару та тенденцій на ринку, існує чотири основних стратегії просування продукту. До них належать стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації. Розглянемо детальніше основні аспекти кожної із стратегій.

По-перше, доцільно звернути увагу на стратегію мінімізації витрат. Варто зазначити, що керівництво організацій приділяє чималу увагу управлінню витратами. Хоча компанія стежить за проблемами якості та обслуговування, основним в стратегії цих компаній все одно є зниження витрат в порівнянні з витратами конкурентів у галузі. [31, с.363]

Стратегія цінового лідерства — це політика фірми, що забезпечує конкурентоздатність, завдяки дешевшому виробництву та збуту продукції. Тут слід звернути увагу на конкретні методи її реалізації. [31, с.364]

По-перше, компанія акцентує увагу на зниженні витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва. По-друге, в пріоритеті організації економія витрат за рахунок створення більш дешевих для виробництва моделей продукції.

Портер зауважує, що положення, організації залежно від її витрат, забезпечує їй захист від суперництва конкурентів. Чинники, що ведуть до низьких витрат, зазвичай створюють і високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів в галузь - це економія на масштабі або переваги за витратами. Низькі витрати зазвичай ставлять фірму у вигідне положення в порівнянні з продуктами-замінниками на ринку. Менш ефективні фірми в умовах гострої конкуренції, як правило, страждають першими.

Зрозуміло, що стратегія мінімальних витрат не може застосовуватись в кожній компанії. Організації, що віддають перевагу даній стратегії, повинні аналізувати великі частки ринку та діяльність конкурентів, або мати інші переваги, що сприятимуть зменшенню витрат компанії.

Звісно, лідерство в мінімізації витрат означає, що організація зіткнеться з деякими незручностями і небезпеками. Не дивлячись на те, що збільшення обсягів виробництва, як правило, веде до зниження витрат, економія на масштабі не відбувається автоматично, і керівники компаній з низькими витратами мають постійно відстежувати динаміку процесів з метою забезпечення повної картини потенційно заощаджених засобів.

Керівникам також необхідно звернути увагу на інвестування в технології. З іншого боку, лідерство в мінімізації витрат може бути ефективною відповіддю на дії конкурентних сил. [29, с.9]

Наступною є стратегія диференціації, як альтернатива стратегії мінімізації витрат. Головна мета стратегії диференціації - створення відмінності від інших конкурентів у галузі. Організація, що проводить стратегію диференціації, менше звертає увагу на витрати, фокусуючись на створення унікальності в галузі. На відміну від лідерства в мінімізації витрат, що передбачає єдиного лідера в галузі, стратегія диференціації підкреслює існування декількох лідерів, кожен з яких зберігає власну відмінну рису в продукті.

Перший фактор диференціації продукту — забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей у порівнянні з товарами конкурентів. Якісні характеристики продукції вимірюються естетичними або споживчими перевагами (зручність, відповідність технічним стандартам і т.п.), а також експлуатаційними характеристиками.

Для покупців виробничого устаткування це — показники продуктивності, витрати сировини, допоміжних матеріалів та енергії, трудові витрати на обслуговування та інші.

Наступний фактор стратегії диференціації — технічне лідерство фірми на ринку завдяки принциповим запатентованим винаходам у сфері виробництва даного виду продукції або постійній роботі по вдосконаленню технічних характеристик продукції. Саме лідерство в технології є вирішальним фактором комерційного успіху.

Інший фактор стратегії диференціації — збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Звісно, диференціація вимагає збільшення витрат в процесі створення конкурентної переваги. Компанії, що використовують дану стратегію, більше інвестують в дослідження ринку і подальші розробки, адже їм необхідно забезпечувати більш високу якість і нерідко залучати дорожчу сировину. Головним бар'єром в даній ситуації є те, що споживачі часто не бажають переплачувати за продукти і послуги, що пропонує підприємство.

Унікальність товарів або послуг, пропонованих організаціями, які реалізують стратегію диференціації, служить достатньою перешкодою на шляху нових конкурентів. Товарам та послугам, що пропонують фірми, із стратегією диференціації нелегко знайти заміну, що означає те, що споживачі мають обмежений вибір.

Стратегія концентрації на певній спеціалізації – це задоволення потреб конкретного покупця у певному асортименті продуктів або на ринку певного географічного регіону. Хоча стратегії мінімізації витрат і диференціації націлені на досягнення цілей в масштабах цілої галузі стратегія повної концентрації будується на дуже хорошому обслуговуванні певного клієнта. Головна відмінність цієї стратегії від двох попередніх полягає в тому, що компанія, обираючи стратегію концентрації, приймає рішення конкурувати тільки у

вузькому сегменті ринку. Замість приваблення усіх покупців, компанія обслуговує покупців виключно певного типу.

Стратегія вузької спеціалізації не є альтернативою попередніх двох стратегій і може базуватись або на диференціації продукту, або на використанні низьких витрат. Стратегії по відношенню до продукту, які були розглянуті, використовуються підприємствами не тільки ізольовано, але і в різних комбінаціях. [27]

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до товару або послуги, що пропонуються, то організація починає застосовувати стимулюючий маркетинг. Можлива також ситуація, коли попит існує лише в потенціалі; тоді, щоб перетворити його в реальний, використовується розвиваючий (креативний) маркетинг. Якщо сформувався негативний попит, тобто наявна ситуація, коли всі чи більшість покупців в обраних сегментах ринку відштовхують обраний товар чи послугу незалежно від їх якості, то застосовується конверсійний маркетинг.

За умови коливань попиту, наприклад на продукцію сезонного споживання, чи при інших циклічних чи непередбачуваних спадах та зростаннях кон'юнктури, популярним є синхромаркетинг.

На ринках, де попит може довгий час бути стійко збалансованим, точно відповідати можливостям і намаганням виробників та торговців товарами, послугами, застосовується підтримуючий маркетинг.

Якщо наявний надмірний, гіпертрофований попит, який суттєво перевищує можливості виробників і торговців, і можливий купівельний азіотаж, серйозні фірми можуть усвідомлено піти на демаркетинг: значно підвищити ціни на свою продукцію, практично зупинити рекламні зусилля та ін.

Аналіз можливих видів стратегій маркетингу, що зустрічаються, дозволяє класифікувати стратегії за рядом критеріїв. Серед них виділяються наступні:

- походження і логіка розвитку фірми, традиції управління;

- потенційні особливості попиту, ринкової кон'юнктури;
- характеристики фірми: її розміри, абсолютна і відносна частка на ринку, пов'язані з ними претензії на прибуток і об'єми фінансування, а також ступінь ринкової активності;
- традиційні для фірми пріоритети по відношенню до основних функцій маркетингу.

Таким чином, будь-яка компанія може вибрати одну з трьох стратегій: досягнення лідерства в мінімізації витрат, диференціація і концентрація. На думку Портера, ці стратегії є підходами до протидії конкурентним силам. Портер рекомендує керівникам компаній застосовувати тільки один з цих підходів.

На думку Ф. Котлера, підприємство в конкурентній боротьбі може грати одну з чотирьох ролей. Залежно від стратегії маркетингу визначається положення компанії на ринку, чи є вона лідером, претендентом, послідовником або займає деяку нішу:

Лідер з часткою на ринку близько 40% відчуває себе досить упевнено. Лідерові ринку належить найбільша частка ринку певного продукту. Для того, щоб зміцнити домінуюче положення, лідерові необхідно прагнути до розширення ринку в цілому, притягаючи нових споживачів, знаходячи нові способи споживання і застосування продукції. Для захисту своєї частки ринку лідер використовує стратегії позиційної, флангової і мобільної оборони, попереджуючих ударів і відбиття атаки, вимушеного скорочення. Більшість лідерів ринку прагнуть позбавити конкурентів самої можливості переходу в настання.

Наступним є претендент на лідерство з часткою на ринку близько 30%. Така компанія агресивно атакує лідера і інших конкурентів. Послідовник з часткою ринку близько 20% - це компанія, що прагне зберегти свою частку ринку.

Остання категорія – це той, що знаходиться в ринковій ніші або це компанія, частка ринку якої становить близько 10%. Як правило, така компанія має компетенцію обслуговувати невеликий сегмент ринку, на який не звертають увагу великі фірми. Традиційно цю нішу займав малий бізнес, але сьогодні стратегію ніш використовують також і великі компанії.

Компанії, що знаходяться в нішах, як правило, обирають одну або декілька областей спеціалізації: по кінцевих користувачах, залежно від розмірів клієнтів, на особливих клієнтах, за географічним принципом, по продукту, тощо. [29, с.10]

Таким чином, необхідно зазначити, що вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності організації. Компанія може опинитися в кризовому становищі, якщо не зможе передбачити відповідні обставини, і відреагувати на них вчасно.

Вибір стратегії є важливою складовою циклу менеджменту. В умовах ринкової економіки підприємству недостатньо мати виключно якісний продукт, воно повиненно уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх впровадження у своїй фірмі, щоб втримати власні конкурентні позиції.



## 1.2 Фактори впливу на створення маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це, фактично, план діяльності організації, що створюється базуючись на науково обгрунтованому підході задля досягнення довгострокових планів підприємства. [20]

У маркетинговій стратегії визначається основний напрямок діяльності підприємства, його поведінка на ринку стосовно споживачів та конкурентів. Як правило, маркетингова стратегія є довгостроковою і визначає основні способи реалізації маркетингових цілей, базуючись на висновках ринкових досліджень. [22, с. 203]

Маркетингова стратегія підприємства імплементується в п'ять етапів, що завершуються виводом на ринок нового унікального продукту або послуги. Ефективна маркетингова стратегія може реалізовуватись в наступні шляхи:

По-перше, компанії необхідно подумати над зміцненням власних позицій на ринку. Після цього логічно знайти способи збільшення своєї частки на ринку та рівня продажів. Після укріплення позицій на ринку та збільшення своєї частки в сегменті, логічно подумати над захопленням нових сегментів ринку задля збільшення цільової аудиторії та кількості лояльних споживачів. Також, варто розглянути можливість виходу на нові географічні ринки та розширити межі продажів товарів і послуг. Проаналізувавши вищезазначені кроки, можна розглянути виведення на обрані ринки нових товарів і послуг. [22, с.207]

Є чимало факторів, що впливають на створення та подальше формування маркетингової стратегії. Пропонується розглянути основні групи, на які можна поділити вищезазначені фактори: зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище.

Зовнішнє маркетингове середовище – це множина умов, на основі яких відділ маркетингу в організації має можливість здійснювати свою діяльність. Зовнішнє середовище включає в себе такі аспекти як ринкова кон'юнктура,

споживчі потреби, товарорух, особливості конкуренції на ринку, конкурентні переваги основних гравців на ринку тощо).

На діяльність кожної організації на ринку впливає низка факторів, серед яких вплив місцевих та державних владних органів, законодавчі акти, тарифи, засоби масової інформації, політична та економічна ситуація всередині країні та за її межами, тощо. Варто зазначити, що всі фактори або сприяють росту фірми на ринку, або ж навпаки - гальмують його.

Маркетингове середовище — це сукупність об'єктів, що діють за межами фірми, і взаємин між ними і фірмою. За загальною характеристикою вони поділяються на дві групи: мікросередовище і макросередовище. [22, с.101]

Маркетингове середовище класифікується за ступенем впливу на фірму, місцем дії чинників щодо фірми та можливістю впливу. Розглянемо детальніше елементи, що належать до кожної з груп факторів.

Звертаючись до групи факторів за ступенем впливу на фірму, варто зазначити, що до мікросередовища належать фактори, які здійснюють безпосередній вплив на фірму, в той час як макросередовище охоплює фактори, що діють на фірму опосередковано. [22, с.106]

До мікросередовища належать наступні складові: конкуренти, клієнти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

В сучасних умовах ріст та розвиток бізнесу можливий лише за умови належної уваги до потреб та смаків споживача та встановлення їх в центр діяльності організації. Не менш важливим є чітке окреслення плану, як правильно побудувати відносини з конкурентами, посередниками та постачальниками задля успішного функціонування на ринку. [20]

Пропоную розглянути детальніше поняття «контактні аудиторії». На думку І. Ансоффа, це група споживачів, що мають потенційний інтерес до діяльності фірми, тому мають прямий або непрямий вплив на досягнення

поставлених компанією цілей. В маркетинговому середовищі виділяється сім видів контактних груп: [2, с.222]

Виділяють сім контактних груп:

- 1) внутрішні контактні аудиторії, тобто трудові колективи, ради директорів, профспілки або стейкхолдери;
- 2) місцеві контактні аудиторії, до яких належать місцеві жителі або ветеранські ради;
- 3) фінансові контактні аудиторії, серед яких службовці банківських установ, біржові брокери, аудиторські співробітники, консультанти з фінансів, дебітори, кредитори, тощо.
- 4) контактні аудиторії державних установ, тобто службовці державних установ, податкових та статистичних служб, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю, тощо.
- 5) контактні аудиторії засобів масової інформації, серед яких журналісти, оглядачі економічних аспектів, спеціалісти з питань реклами, тощо.
- 6) контактні аудиторії груп громадської діяльності, переважну більшість яких становлять активісти екологічного руху, або руху в підтримку здорового способу життя. [2, с.235]

Наступною групою в зовнішньому середовищі є макросередовище. Пропоную розглянути детальніше визначення та складові макросередовища.

За загальним визначенням, макросередовище – це множина умов, що формують певні загрози або можливості для підприємства. Відмінною рисою даного аспекту є те, що на фактори макросередовища підприємство вплинути не може.

Пропоную звернути увагу на групу факторів за місцем дії чинників щодо фірми, до якої належать чинники внутрішньої та зовнішньої середовища. Зовнішні фактори є переважно, неконтрольовані аспектами, що мають прямий вплив на

поведінку організації на ринку та її внутрішні процеси. Менеджери фактично визначають які зовнішні компоненти впливатимуть на діяльність компанії.

Для того, щоб виміряти наскільки критичним є вплив зовнішніх факторів на організацію, прийнято використовувати низку підходів, зокрема евристичні підходи, що базуються на оцінках експертів. В даному випадку окремі фактори порівнюються за ступенем мінливості та складності за рахунок співвідношення даних показників, що в подальшому впливають на проект. [24]

До зовнішніх факторів належать економічні, демографічні, природні, науково-технічні, політичні. Пропоную детальніше розглянути, кожен з основних груп факторів і процес їх впливу на діяльність підприємства на ринку.

Варто зазначити, що фактори мають двоїтий характер, тобто, якщо одна організація бачить в них загрозу, то інша може використати їх як можливості для росту і розвитку.

Почнемо з економічних факторів, що включають в себе темпи зростання інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості, стабільність валюти тощо. В країні функціонує чимало підприємств, що працюють на міжнародних ринках та займаються інвестуванням. Саме в процесі впливу економічних факторів такі організації можуть нести збитки через зміну курсу валют.

Якщо звертатись до досвіду українських підприємств, частина з них відчули значні проблеми через вплив політичних факторів в контексті нестабільної політичної ситуації в країні та за її межами, з країнами-сусідами. Звісно, зміна влади та політики голови держави значно впливає на стан в країні, а, отже, і на діяльність підприємств в ній. [28, с.4]

Далі пропоную розглянути соціально-культурні фактори. Як правило, вони розглядаються в розрізі суспільства, що складається з груп людей з різними культурними особливостями. Наприклад, різні нації розглядають факт ставлення до ролі жінок у суспільстві по-різному. Певні культури наголошують

на укріпленні гендерної рівності, а якісь – навпаки, на головній ролі чоловіків як в родині, так і у підприємстві.

Оскільки культурні особливості різних націй не можна змінити, їх, як правило, оцінюють як об'єктивну реальність і враховувати в діяльності фірми. Такі аспекти, як шлюб та весільні традиції не підлягають сторонньому впливу.

Наступна категорія – це природно-географічні фактори. Під час прийняття рішення щодо ефективної маркетингової стратегії необхідно також звертати увагу на географічні умови. До прикладу, широкий спектр природно-кліматичних умов може створити умови для розвитку міжнародного туризму в Україні. [38]

Розглядаючи технологічні фактори, в першу чергу звертають увагу на науково-технічний прогрес, що дає поштовх до оптимізації виробництва на підприємствах та підвищення ефективності в маркетинговій діяльності.

Демографічний контекст є важливим через відстеження динаміки зростання чисельності населення, адже, це прямо пов'язано із зростанням потреб людства та купівельною спроможністю на ринку. [38]

Таким чином, перевищення попиту населення над можливостями виробництва може викликати негативні ринкові зміни. Наприклад, природний і міграційний прирости населення впливають на місткість та структуру попиту на ринку. Даний аспект є досить важливим під час створення маркетингової стратегії підприємства.

До внутрішніх факторів впливу в свою чергу належать виробничі, економічні, екологічні, інноваційні, організаційно-структурні.

До виробничих факторів належать виробничі можливості обладнання, рівень його морального та фізичного зношення, резервні потужності та контроль якості.

До економічних факторів доцільно віднести обсяги дебіторської та кредиторської заборгованостей, рівень прибутковості, відсоток власного капіталу, та статус залучення позикових коштів. [39]

Екологічні фактори включають в себе екологічний збиток та екологічний податок.

Організаційно-структурні фактори – це рівень кваліфікованості співробітників, організаційна структура та методи управління, продуктивність праці, інтелектуальний потенціал підприємства, тощо.

Не менш важливим є й розподіл населення за віковими групами. До прикладу, у молоді підвищений попит на спортивний інвентар, одяг, тощо, а люди середнього віку здебільшого зацікавлені в будматеріалах для власного житла, у новому транспорті та престижному одязі. Люди, похилого віку менше їдять, але потребують комплекс послуг, що пов'язаний з різними видами відпочинку.

Одним з факторів, що впливають на розробку маркетингової стратегії підприємства є загальна концепція його розвитку на ринку, мета діяльності, стратегічні цілі і основні шляхи розвитку бізнес-напрямів у рамках компанії.

Глобально, метою діяльності кожного підприємства є отримання прибутку за рахунок здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Для успішного функціонування на ринку, підприємство має чіткий розподіл функцій, що відповідають за певні аспекти його діяльності. Варто зазначити, що функції будь-якої організації знаходять своє відображення в системі його цілей. Пропоную розглянути основні функції, що є в кожній організації незалежно від виду її діяльності, структури, галузі, тощо.

Починаючи з економічної функції будь-якого підприємства, варто зазначити, що вона спрямована перш за все на задоволення потреб споживача шляхом пропонування необхідних товарів або послуг. Якщо підприємство функціонує в умовах планової економіки, необхідно враховувати узгодженість

її з планом. Якщо ж в умовах ринкової економіки, діяльність підприємства здебільшого визначається цінами на товари і послуги, сировину, а також належна увага звертається на витрати з управління підприємством.

За умови, що організація є невеликою за розміром та має єдиний центр діяльності, зміст даної функції залишається тим же. Наприклад, підприємства, що займаються випуском автомобілів, купують у іншого підприємства шини, що призведе до створення кінцевого продукту для задоволення потреб споживача. В свою чергу, компанія, що займається продажем шин, встановлює відповідні ціни на товар, працює з посередниками та приймає замовлення, що в свою чергу окреслює наступну функцію підприємства - комерційну.

Вже після оформлення замовлень підприємство чітко розуміє кількість необхідної для виготовлення продукції, точні строки поставки, тощо, що окреслює наступну організаційну функцію – технічну.

Кожне виробництво потребує певних грошей, що потрібні для придбання необхідних засобів виробництва. Забезпечення наявності коштів та їх розрахунок на виготовлення та всі затрати, що пов'язані з продуктом до реалізації готової продукції посереднику або кінцевому споживачу є відповідальністю фінансової функції підприємства.

Наступною функцією є функція закупівлі, наприклад, засобів виробництва, що використовуються під час безпосереднього виготовлення продукції. Дана функція може розглядатися і в контексті технічного постачання, і частково як комерційна функція, якщо, наприклад, ця покупка була з метою подальшого продажу або перепродажу. [10, с.111]

Адміністративна функція допомагає забезпечувати раціональне використання усіх засобів виробництва з метою досягнення кінцевої мети та забезпечення координації дій працівників. Важливу роль на підприємстві відіграє належне управління персоналом та регулярний контроль за результатами праці співробітників. [8]

На підприємствах існують також додаткові функції, що включають в себе опціональні функції, які можуть існувати не на всіх підприємствах, залежно від розміру, роду діяльності, тощо. До таких функцій, наприклад, належать функції секретаріату, внутрішнього/зовнішнього документообігу тощо.

Наступним фактором, що впливає на формування маркетингової стратегії є так званий стратегічний потенціал організації. Пропоную розглянути поняття та складові стратегічного потенціалу а також його вплив на діяльність організації.

За загальним визначенням, стратегічний потенціал включає в себе сукупність економічних можливостей компанії, що розглядаються як шляхи досягнення стратегічних цілей. Стратегічний потенціал, як правило, розглядається як множина різних функцій що допомагають в реалізації раніше сформованої стратегії. [34, с.100]

Під час аналізу стратегічних змін на ринку компаніям необхідно враховувати стратегічний потенціал основних конкурентів організації, стратегічні зони, що мають чіткі вимоги до стратегічного потенціалу організацій, конкурентні області, силу конкуренції, прибутковість компанії, рівні операційної і маркетингової активностей, привабливість конкурентних областей, тощо.

На основі вищезазначеного підходу, підприємство має змогу оцінити власний потенціал та піддається як суму складових його елементів, оцінюючи взаємодію окремих елементів. Даний підхід до визначення ефективності використання стратегічного потенціалу допомагає компанії зрозуміти наскільки ефективно відбувається взаємодія внутрішніх функцій, як можна оптимізувати процеси в організації, та дозволяє розкрити потреби у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і ступінь їх використання. [33, с.97]



Стратегічний потенціал підприємства необхідно розглядати як сукупність наявних ресурсів та компетенцій для досягнення його стратегічних цілей. Також, необхідно оцінювати стратегічний потенціал крізь призму ресурсо-сировинного, виробничого, трудового, інвестиційного, організаційно-управлінського та фінансового забезпечення. [32, с.345]

Отже, на вибір стратегії маркетингу впливають як внутрішні чинники підприємства (його внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції), так і стан зовнішнього середовища (макросередовища та мікросередовища). [32, с. 400]

Таким чином, дослідження складових маркетингово середовища та факторів впливу на нього є одним з найважливіших етапів аналізу можливостей підприємства на ринку. Враховуючи, що підприємство може стикатись як з аспектами на які може вплинути, так і з факторами, на які прямого впливу не має, пріоритетом менеджменту кожної організації є елімінування до мінімуму всіх неконтрольованих факторів. [7]

Так, можна зробити висновок, що вибір маркетингової стратегії залежить від великої кількості груп факторів впливу. Виключно після їх глибинного аналізу підприємство зможе обґрунтувати свої подальші плани щодо росту та розвитку на ринку та запропонувати ефективні управлінські рішення для їх досягнення. [13]

### **1.3 Процес розробки та етапи реалізації маркетингової стратегії**

Головна мета розробки та реалізації маркетингової стратегії організації полягає в плануванні орієнтації виробничої діяльності підприємства на запити споживачів, підготовці резервного плану-реакції на зміни в ринковому середовищі та визначенні основних конкурентних переваг організації. Під час розробки стратегії розглядаються можливості організації для виживання на ринку й досягнення своєї мети в довгостроковій перспективі. [11, с.234]

Всі організаційні відділи спрямовують свою діяльність на створення та підтримку конкурентоздатного продукту, що задовольняє потреби споживачів на ринку. У контексті стратегії це досягається шляхом визначення коректних цілей та планування шляхів їх реалізації. Важливим аспектом діяльності є правильний розподіл витрат організації на стратегічну діяльність та підтримка інформаційного забезпечення процесу проведення маркетингових досліджень.

З цього випливає, що функція маркетингу є важливою складовою стратегічного управління компанії при формуванні мети та шляхів її подальшого розвитку.

В контексті сучасної економіки кожне підприємство намагається будувати свою діяльність на основі стратегічного планування. Воно імплементується керівництвом в різні сфери його діяльності, такі як виробнича, кадрова, фінансова, інвестиційна, маркетингова, технологічна, інноваційна. Варто зазначити, що стратегічне планування в даних функціях проявляється по-різному. [14]

Розробка та реалізація маркетингової стратегії передбачає злагоджену роботу усіх підрозділів підприємства. Чітка програма дій, що координує діяльність підприємства та роботу всіх виконавців має прямий вплив на успішну реалізацію маркетингової компоненти стратегічного управління. Неабиякий вплив на стратегію підприємства має також його організаційна структура. [40]

Формування, реалізація та контроль маркетингової стратегії безпосередньо пов'язані із створенням маркетингового плану та формуванням бюджету на його реалізацію. На наступних етапах підприємство зосереджується на безпосередній реалізації плану, його використанні в процесі управління маркетинговою стратегією та подальшому контролі. [40]

Маркетинговий план - це документ, що описує набір дій, необхідних для досягнення конкретних цілей бізнесу, і включає наступні етапи: аналіз поточної

ситуації на ринку, постановку цілей, створення маркетингової стратегії та рекомендацій для досягнення цілей компанії. Передусім, маркетинговий план є рекомендаціями для дій, що впливають на подальший розвиток організації.

Традиційно плани поділяються залежно від періоду часу, на який період часу вони розраховані, наприклад: довгострокові, середньострокові та короткострокові плани. Універсального визначення періодів планування не існує. Але довгострокові та середньострокові часто називають стратегічними, адже в них розглядаються розраховані на тривалий період часу стратегії бізнесу. Короткострокові плани часто мають назву «корпоративними» або «бізнес-планами», оскільки вони є мануалом щоденної діяльності підприємства.

Вибір плану для використання залежить від роду діяльності компанії, ринків, що вона обслуговує і графіку випуску продукції в майбутньому.

Довгострокове планування спрямоване на оцінку загальних економічних тенденцій на багато років вперед. Воно визначає напрями забезпечення зростання ринкових показників компанії, що відповідають її довгостроковим завданням. У більшості компаній довгострокове планування розглядається на період від 5-7 років.

Середньострокове планування як правило займає період не більше 2-5 років. Середньострокове планування розглядає найближче майбутнє та ймовірніше передбачує реальну дійсність. Середньостроковий стратегічний план створюється за схожими кроками, що і довгостроковий, але основні рішення повинні здійснюються за коротші терміни. До такого роду рішень відносяться можливості впровадження нової продукції, потреба в додаткових капіталовкладеннях, наявність і використання персоналу і ресурсів. [15]

Короткострокове планування зазвичай охоплює період до одного року і припускає розробку «корпоративних» планів компанії і пов'язаних з ними бюджетів. У таких планах розглядається найближче майбутнє і деталі того, що компанія має намір зробити за дванадцятимісячний період, що пов'язаний з

фінансовим роком компанії. З даних планів короткострокові плани є найбільш детальними. При необхідності в них впродовж року вносяться корективи.

Зрозуміло, що компанії містять окремі відділи маркетингу, в яких задіяно чимало спеціалістів. Вони проводять аналіз, збирають статистику, займаються плануванням, впровадженням і відстежують ефективність. [15]

В процесі написання плану керівництво організації має можливість поглянути на бізнес з різних сторін і, можливо, виділити позитивні і негативні сторони свого бізнесу, місця, де необхідно активізуватися, та ніші, які необхідно залишити.

Маркетинговий план повинен охоплювати список послідовних кроків, серед яких загальне бачення бізнесу і рекомендації, аналіз ситуації, його мета, необхідні бюджети та стратегію і етапи її впровадження. Пропонується детальніше розглянути кожен крок та його складові.

Етап загального бачення бізнесу включає оцінку всього, що відбувається на ринку. Одним з інструментів на даному етапі є SWOT-аналіз, тобто визначення сильних, слабких сторін компанії, загроз та можливостей. Аналіз необхідно проводити крізь призму трбок К: Клієнтів, Конкурентів та самої Компанії. [18]

Аналіз ринкової ситуації допомагає визначити поточне місцезнаходження компанії та визначитись з можливими векторами розвитку. Остаточна мета організації формується після ретельного аналізу та допомагає визначитись з цілями на майбутнє. Варто зазначити, що цілі компанії у маркетинговому плані повинні виражатися в абсолютно конкретних показниках: чого компанія хоче досягти, в які терміни і так далі, адже чим конкретизованіше мета, тим вище вірогідність її досягнення. [17]

Секція бюджетів відповідає на питання про потрібні витрати на реалізацію маркетингового плану. Фактично, в даній главі розглядаються питання, що торкаються фінансового забезпечення росту та розвитку компанії,

визначаючись з бюджетом. У цій секції необхідне чітке розуміння цілей компанії, потрібних термінів та можливостей.

Одним із завершальних етапів маркетингового планування є побудова стратегії. Це свого роду каркас, що допомагає контролювати рамки функціонування бізнесу.

Наступним кроком є етап впровадження стратегії. Це має бути покроковий план її імплементації. Важливим є вказання конкретних термінів та відповідальних осіб на кожному етапі. Склавши усі кроки, компанія отримує єдиний план дій для впровадження. Оцінка ситуація завжди має бути критичною, задля виявлення усіх недоліків організації до впровадження плану в життя.

Головне завдання маркетингового плану - допомогти розібратись з цілями компанії, знайти нові ідеї, конкретизувати підходи і спростити подальшу реалізацію маркетингової стратегії.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія підкреслює ключові чинники успіху зосереджуючи на їх досягненні виробничі потужності та зусилля керівництва. Так, кожна організація займається планомірним формуванням та обґрунтуванням належної маркетингової стратегії. Цей процес складається із декількох стадій, кожна з яких потребує ретельного контролю з боку керівництва. Беручи цей факт до уваги, підприємці посилаються на велику кількість теоретичних та методичних підходів та чітких даних. [19]

Пропонується детальніше розглянути кожен з етапів створення та імплементації маркетингової стратегії на сучасному підприємстві. Отже, на першому етапі відбувається формування цілей організації. Досягнення чи навпаки не досягнення цілей компанією свідчить про статус реалізації розробленої раніше стратегії.

Конкретні цілі, що встановлюються для окремих видів бізнесу або відділів повинні бути деталізовані та узгоджені з цілями всього підприємства. !

Наступним етапом формування маркетингової стратегії є стратегічний аналіз та подальша діагностика. Цей етап можна поділити на дві частини, що відповідають за внутрішнє та зовнішнє середовище. Для належного обґрунтування цілей компанії проводиться діагностика поточного стану компанії на ринку. Цей етап передбачає оцінку маркетингового середовища, внутрішнього та зовнішнього та аналіз потенціалу і особливостей конкурентних і рухомих сил в галузі.

Третій етап формування стратегії передбачає розробку декількох можливих стратегічних варіантів. Таким чином, на основі попередніх методів аналізу конкурентного середовища відбувається оцінка альтернатив та подальший вибір найбільш сприятливої стратегії, що корелюватиме з цілями та подальшими планами організації на ринку.

Останнім кроком у формуванні стратегії та підготовці до її кінцевої реалізації є фактичне планування імплементації обраного на попередньому етапі варіанту. Останній етап передбачає створення конкретних планів дій, спрямованих на досягнення визначених першочергових цілей як на середньострокову, так і на довгострокову перспективу, в залежності від ступеня їх важливості.

На цьому етапі також розробляється належний механізм контролю кожного кроку реалізації обраної стратегії. Контроль, як правило, здійснюється на рівнях кожної функції, у той час як корегування відбувається на вищому рівні, на рівні керівництва організацією.

Варто, зазначити основні кроки, а яких фірма повинна зацентувати свою увагу при формуванні ключових аспектів контролю реалізації стратегії. Пропонується розглянути кроки, що запропоновані німецьким маркетологом Г. Леттау. [2, 105]

По-перше, організація повинна створити перелік елементів стратегії, що вона має намір імплементувати. До таких елементів можуть належати

заплановані знижки – зниження цін на товар, зміни в якості товару, ширині та глибині асортименту. Варто зазначити, що для кожного продукту на ринку існує свій набір ключових стратегічних елементів, на які впливає підприємство-виробник. Кінцевий перелік цих елементів допоможе організації у виборі між альтернативними варіантами стратегій.

По-друге. Компанії необхідно відслідкувати основні варіанти вирішення головних проблем, що можуть виникнути в результаті імплементації кожної із стратегій. Таким чином, складається аналіз кожної проблеми та пропонується декілька шляхів вирішення на кожному. Так виявляється реальна ситуація, з якою може ати справу підприємство під час реалізації обраного варіанту та керівництво компанії може логічно оцінити, чи готова компанія на відповідні матеріальні або нематеріальні збитки.

Наступним кроком є створення комбінації конкретних дій, так званих ланцюгів рішень в межах сформованих та обраних стратегій. [2, с.114]

Четвертий крок – це елімінування критичних, несприятливих та взагалі нездійсненних варіантів. Таким чином, відбувається спрощення створених раніше ланцюгів рішень без їх подальшого детального аналізу. Логічно, що головним аргументом при цьому є нестача відповідним ресурсів у організації.

П'ятий крок, що необхідно врахувати компанії – співвідношення альтернатив, що залишились з ринковими можливостями та запланованими цілями фірми. Головним фактором тут є процент наближення до досягнення намічених підприємством цілей за умови реалізації обраних стратегій та попередній аналіз можливих результатів та потреб ринку. [2, 116]

Наступним кроком є побудова ієрархії цілей, визначаючи першочергові варіанти, яких необхідно досягнути або до яких необхідно наблизитись. Зазвичай, біля цілей встановлюються відповідні коефієнти за важливістю від одного до десяти балів та відбувається сортування списку за критерієм від

більшого до меншого, тобто від цілей, що є найбільш значущими до тих, яким виділяється менше уваги або контролю на перших етапах реалізації стратегії.

Сьомий крок передбачає створення прогнозів результативності стратегій. Для початку відбувається оцінка найважливіших цілей у відповідності з попереднім пунктом, а далі – математичне оформлення прогнозу результатів відповідно за окремими цілями. На наступному кроці знаходиться сумарна результативність кожного з стратегічних варіантів.

Важливо підкреслити, що результативність не є однаковим показником з ефективністю, що є не менш важливою при імплементації маркетингової стратегії. Так, щоб спрогнозувати ефективність організації на ринку, необхідно проаналізувати необхідні ресурси за складністю їх використання та реальних можливостях їх застосування при протидії ринку. Після цього організація оцінює показник сумарної ресурсної забезпеченості виходячи з попередніх даних та порівнює очікуваний в майбутньому результат з необхідним об'ємом зусиль. [24, с.100]

Після всіх підрахунків та зіставлення основних кінцевих коефіцієнтів, обирається той варіант, який має найбільші за величиною значення на кожному з кроків. Посилаючись на співвідношення експертних оцінок результативності та потрібних ресурсів до залучення відбувається остаточний вибір базової стратегії та декілька запасних варіантів кроків, що мали значні показники в інших стратегіях. [22, с.115]]

Далі організація зосереджується на деталізації обраної базової стратегії для конкретного продукту чи ринку. Даний процес є відповідальністю безпосередньо керівництва організації, без залучення третіх сторін, експертів та науковців, що допомагали з дослідженням ринку, адже персоналізовані кроки є комерційною таємницею.

Десятим кроком є визначається ступеню суперечливості обраного варіанту стратегії зі стратегіями для інших товарів чи ринків. Керівництву



необхідно звернути увагу на головних ринкових конкурентів виходячи із головних цілей організації та впевнитись, що в подальшому не буде небезпечних перешкод в процесі реалізації. [22, с. 130]

Маркетинговий аналіз пропонує велику кількість різних методів, що допомагають з аналізом інформації, прогнозуванні результатів маркетингового середовища та виборі потрібного варіанту. Перед керівництвом організації поставлена важлива мета – обрати потрібні методи для аналізу в процесі довгострокових маркетингових досліджень. [17]

Зрозуміло, що неправильне поєднання незіставних методів не дасть організації очікуваних прогнозів та підстав для вибору потрібної стратегії для сучасного ринку. З іншого боку, правильне використання методів аналізу інформації у поєднанні з аналізом загальних фінансових результатів діяльності підприємства та оцінкою його сильних і слабких сторін відкриває перед організацією нові горизонти для подальшого росту та розвитку з обраною стратегією. [13]

Таким чином, відповідальністю менеджменту організації є виконання переліку важливих функцій, до яких належать постановка потрібних цілей, розробка відповідних планів, оцінка ресурсного забезпечення, створення переліку потрібних кроків у контексті альтернативних стратегій та подальша оцінка найважливіших аспектів у кожній з них.

Менеджери фактично відповідають за планування, реалізацію та контроль у процесі імплементації маркетингової стратегії. [32]

Варто зазначити, що реалізація маркетингової стратегії - є довгим покроковим процесом, що передбачає визначання та ухвалення рішень, їх реалізацію та подальший контроль їх ефективності. В процесі контролю реалізації стратегії відбувається не тільки аналіз раніше розглянутих рішень, а й аналіз ринкових можливостей та загроз, що з'являються в процесі реалізації. [3, с.132]

Реалізація маркетингової передбачає орієнтацію на довгострокову економічну перспективу, постійну оцінку обробленої інформації про кон'юнктуру ринку, поведінку цільової аудиторії та конкурентів на ньому, швидку реакцію на зміни у ринковому середовищі. Підприємство працює з широким спектром можливостей, тому відстежування кожного кроку є досить важливим. [2, с.230]

Таким чином, реалізація маркетингової стратегії передбачає імплементацію планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Реалізація маркетингової стратегії підприємства допомагає підприємству поліпшувати його здатність передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні переваги.

Реалізація стратегії на корпоративному, функціональному і операційному рівнях дозволить підтримувати стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку і його позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»

### 2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Визначною рисою розвитку вітчизняної тютюнової промисловості є висока частка обсягу виробництва транснаціональними компаніями, що майже всю сировину імпортують з інших країн. Таким чином, на сьогоднішній день ринок вітчизняних продуктивних сил номінально нараховує 27 тютюнових фабрик, але основними виробниками на ринку України все ще залишаються підприємства, що отримують іноземні інвестиції.

Сьогодні тютюновий ринок активно розвивається і компанії, що функціонують на ньому вкладають достатньо великі обсяги грошей в дослідження тютюнової продукції і у власну інноваційну діяльність.

Так, завдяки великим інвестиціям відбулася модернізація та технічне переоснащення фабрик, що дозволило забезпечити виробництво тютюнової продукції, яка відповідає міжнародним критеріям якості.

Сучасний тютюновий ринок представлений різноманітними тютюновмісними продуктами, системами нагрівання тютюну, форматами сигарет за діаметром, вмістом смол та нікотину, типами фільтрів та сигаретного паперу.

Доцільно розглянути одну з найбільших тютюнових транснаціональних компаній з філіалом в Україні – «Філіп Морріс Інтернешнл».

У 1994 році на українському ринку з'явилась компанія Philip Morris International («Філіп Морріс Інтернешнл») або РМІ після підписання договору про інвестиції з АТ «Харківська тютюнова фабрика» та придбання 51% акцій даної фабрики.

У 2003 році компанія розпочала будівництво нової фабрики у с. Докучаєвське Харківського району, Харківської області, яка почала працювати

в травні з 2006 року. Сьогодні на виробництві працюють близько 900 співробітників, та ще понад 300 чоловік обслуговують інфраструктуру через субпідрядні організації.

. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» також має ще дев'ять регіональних представництв в різних областях країни.

В Україні дана компанія представлена двома юридичними особами: ПрАТ «Філіп Морріс Україна» або ФМУ та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» або ФМСД. Сьогодні компанія має сучасну фабрику в Харкові, що виготовляє низку міжнародних брендів як для українського, так і для закордонних ринків.

Необхідно також розглянути контакти обох юридичних осіб в Україні.

### **Головний офіс**

ПрАТ «Філіп Морріс Україна»: вул. Спаська, 30 «Поділ Плаза», 5-й поверх Київ, 04070, Україна.

Телефон: +380 44 389 46 00 та +380 44 389 46 01

### **Виробничий центр**

ПрАТ «Філіп Морріс Україна»: Польовий в'їзд, 1, Селище Докучаєвське, Харківський район, Харківська область, 62482, Україна.

Телефон: +380 57 786 77 00 та +380 57 786 77 01

### **Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн**

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»: вул. Спаська, 30, «Поділ Плаза», 5-й поверх, Київ, 04070, Україна.

Телефон: +380 44 389 46 00 та +380 44 389 46 01

Усі 5 сигаретних брендів компанії "Філіп Морріс Україна" (Parliament, Marlboro, L&M, Bond Street, Philip Morris) входять в топ-10 брендів на ринку України, 3 з яких (L&M, Bond Street, Philip Morris) входять в топ-5.

Розглянемо детальніше представлені компанією бренди. Parliament - бренд в преміальній ціновій категорії для тих, хто завжди прагне до

досконалості. Marlboro - бренд в преміальній ціновій категорії для тих, хто завжди приймає сміливі рішення. L&M - бренд в середній ціновій категорії для тих, хто відкритий до нового досвіду. Bond Street - бренд в середній ціновій категорії, для тих, хто обирає незмінно високу якість. Philip Morris - бренд в низькій ціновій категорії, для тих, хто насолоджується кожним днем на шляху до своєї мрії.

Компанія Філіп Морріс Україна діє як на основі законодавчих актів, так і на основі внутрішнього регулювання, встановленого керівництвом компанії. Одним з найважливіших аспектів функціонування компанії в Україні є політики "Філіп Морріс Інтернешнл", яких необхідно дотримуватися усім співробітникам, партнерам, представникам третіх сторін, що працюють з тютюновою продукцією Філіп Морріс Інтернешнл.

Одна з політик включає в себе принципи та рекомендації для усіх, хто працює з тютюновою продукцією "Філіп Морріс Інтернешнл". Інша політика містить принципи компанії "Філіп Морріс Інтернешнл" задля запобігання доступу молоді до продуктів, що містять тютюн і нікотин.

Відображення вищезгаданих принципів дозволяє підтвердити відповідність міжнародним стандартам Філіп Морріс Інтернешнл в тому, як компанія комунікує із споживачем на тему сигаретних та бездимних продуктів компанії. Також, надання політик допомагає забезпечити внутрішньокорпоративне розуміння співробітниками і представниками компанії, що вона працює виключно з повнолітніми споживачами тютюну і тютюновмісних виробів, місії компанії, і так далі.

Важливим аспектом є й взаємодія з громадськими засобами масової інформації та чесна демонстрація контролюючим органам і громадськості, що заяви компанії відповідають дійсності.

Вся маркетингова і торгова діяльність компанія відображає абсолютну відмову від активностей, спрямованих на неповнолітніх або некурящих.

Компанія не використовує зображення або інформацію, що безпосередньо націлена на неповнолітніх.

Компанія "Філіп Морріс Інтернешнл" є найпершою тютюновою компанією в Україні, яка відкрито заявила про всесвітню трансформацію свого бізнесу задля подальшого майбутнього без сигаретного диму.

Головна мета компанії полягає в тому, щоб повністю замінити сигарети на бездимні альтернативні продукти що виділяють менше шкідливих речовин. Продукція компанії виготовляється виключно для повнолітніх осіб, що й інакше продовжували б використовувати сигарети або інші нікотиновмісні продукти.

Головна місія компанії - запропонувати повнолітнім курцям кращий вибір. "Філіп Морріс Інтернешнл" розробляє та тестує продукти, які дозволяють вживати нікотин без шкідливого диму, і які, разом із цим, будуть прийнятними для споживачів. З 2008 року організація інвестувала понад 8.1 мільярди доларів та працевлаштувала більш ніж 400 кращих вчених, інженерів та технічних спеціалістів.

Нові бездимні альтернативи належать до категорії RRP (Reduced Risk Products) та призначені виключно для повнолітніх курців. В 2016 році компанія "Філіп Морріс Україна" запустила на ринку України революційний продукт - технологію нагрівання тютюну IQOS. Сьогодні вже мільйони споживачів перейшли на бездимні нікотиновмісні продукти без тютюнових смол.

Замість традиційного підпалювання тютюну, що присутнє під час куріння звичайних сигарет за температури 600-900 градусів, система IQOS нагріває тютюн без горіння. Головний недолік сигарет в тому, що при підпалюванні сигарети віділяється близько 7 000 хімічних сполук, що впливають на здоров'я курця та спричиняють пасивне куріння.

Всередині системи IQOS знаходиться спеціальне керамічне лезо, що контролює температуру до 350 градусів та не виділяє диму та попелу. З IQOS

споживачі також не впливають на повітря в приміщенні та мають проблем із запахом на одязі.

Таким чином, IQOS виділяє на 95% менше шкідливих речовин у порівнянні із сигаретами, не спричиняючи пасивного куріння.

Варто зазначити, що для окремої системи нагрівання тютюну потрібно використовувати спеціальні стіки HEETS. Стіки HEETS - це поєднання сучасних технологій та інноваційних матеріалів. Вони мають особливу конструкцію, що включає 5 складових, у кожного з яких своя роль. За даними ФМУ на 1 кв. 2021 року, тютюнові стіки HEETS, що призначені для IQOS, є лідером продажів в Україні серед усіх продуктів без тютюнового диму.

За даними дослідницької організації Nielsen, сукупна частка ринку стіків HEETS становить 9.5% серед тютюнових продуктів горіння та нагрівання. Якщо розглядати виключно середу RRP продуктів, тобто виключно частки ринку продуктів, що призначені для нагрівання альтернативними системами, HEETS на ринку займає близько 83% ринку.

Варто зазначити, що HEETS розділяються на 2 лінійки – HEETS Regular та HEETS Dimensions. HEETS Regular позиціонуються в цій категорії Premium-Medium, тобто на грані преміального та середнього сегментів, в той час як HEETS Dimensions – виключно преміальний продукт виходячи з ціни та способу комунікації про нього.

Нещодавно компанія проаналізувала купівельну спроможність споживачів та запропонувала ринку новий девайс – нову систему для нагрівання тютюну, що використовується із стіками з нижчою ціною. Даний девайс швидко був розповсюджений на ринку, особливо в містах експансіях.

Оскільки головною проблемою, що була бар'єром для купівлі системи IQOS була ціна, ринку був запропонований новий продукт, що майже за рік здобув частку ринку 3.5%.

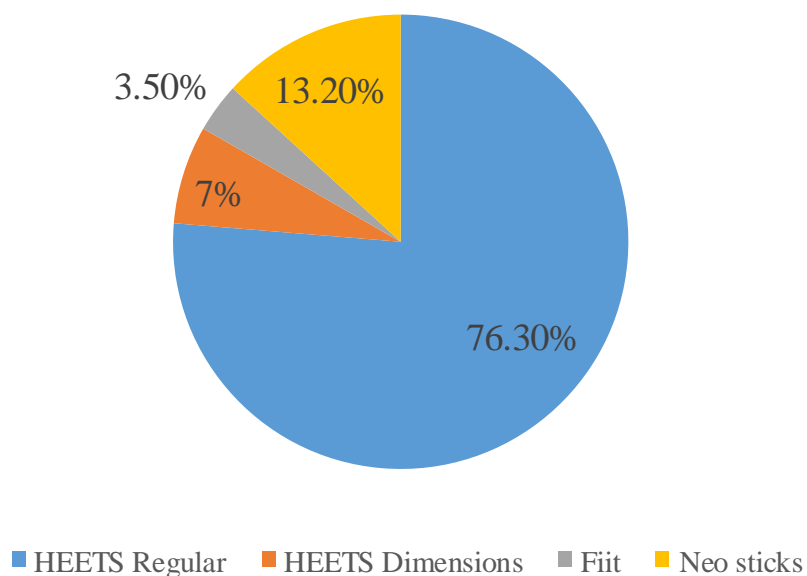


Рис.2.1 Частки ринку RRP продуктів в Україні

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Головним та єдиним конкурентом на ринку RRP стіків є продукт від компанії «British American Tobacco», Neo, що призначений для системи нагрівання тютюну від виробника-конкурента – Glo.

Пропоную розглянути розподіл всіх RRP продуктів на ринку України, задля ілюстрування проценту ринку, що займає продукція компанії РМІ в даній категорії.

Філіп Морріс Україна також відповідальна за філії РМІ у Вірменії, Грузії та Молдові. Тому керівництво організації в Україні дивиться на зміни, аналізуючи маркетингове середовище цілого кластеру, виявляючи сильні та слабкі позиції кожної країни.

Пропоную розглянути основні фінансові показники компанії та їх динаміку відповідно у порівнянні з попереднім роком, зробивши логічні висновки про функціонування організації.



Таблиця 2.1

### Основні фінансові показники ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Фінансовий показник	2020 рік, тис. грн	2019 рік, тис. грн	Динаміка, % або тис. грн
Надходження від реалізації продукції	30 333 942	29 752 016	Збільшилась на 2% або 581 926
Собівартість реалізованої продукції	6 634 350	6 904 434	Зменшилась на 4% або 270 084
Валовий прибуток	5 391 575	4 863 324	Збільшилась на 10.9% або 528 251
Фінансовий результат до оподаткування	3 371 359	3 170 838	Збільшилась на 6.3% або 200 521
Витрати на державне оподаткування	643 701	572 280	Збільшилась на 12.5% або 71 421
Чистий фінансовий результат	2 727 658	2 598 558	Збільшилась на 5% або 129 100
Загальні активи	9 755 267	11 515 898	Зменшилась на 15.3% або 1 760 631
Поточні зобов'язання та забезпечення	4 489 381	3 482 362	Збільшилась на 29% або 1 007 019

Надходження від реалізації продукції ПрАТ «Філіп Морріс Україна», у 2020р. склали на 2% більше у порівнянні з попереднім роком. Це означає, що компанія змогла розширити покриття на вітчизняному ринку, охопивши нові точки продажу тютюнових виробів. У 2020 році собівартість продукції зменшилась на 4% у порівнянні з 2019 роком. Це обумовлене тим, що компанія шукає способи оптимізації упаковки та продуктів, що вона випускає, задля зниження витрат на собівартість продукції та оптимізації її виробництва.

Валовий прибуток організації в 2020 р. зріс на 10.9% в порівнянні з попереднім роком, що фактично відбулось через збільшення надходжень від реалізації продукції, адже показник її собівартості зменшився лише на 4%, що свідчить про збільшення різниці між початковими надходженнями та витратами на собівартість. Варто зазначити, що позитивним фактом є те, що динаміка даного показника є позитивною, враховуючи карантинні обмеження минулого року.

Фінансовий результат до оподаткування у 2020 році становить 3 371 359 000 грн, що на 6.3% більше від попереднього року, оскільки перші надходження мають позитивну динаміку. Це означає, що й витрати на оподаткування державою збільшилися. У 2019 році вони становили 572 280 000 грн, а в 2020 – на 12.5% більше, тобто 643 701 000 грн. Це свідчить про те, що компанія залишається одним із масштабних підприємств, що відраховують велику частину податків до вітчизняного бюджету.

Таким чином, після вирахування податкової частки, чистий фінансовий результат підприємства в 2020 році склав 2 727 658 000 грн, збільшившись на 5%.

Варто зазначити, що на бездимну продукцію припадає лише 18.7% загального доходу. У 2016 році цей показник становив лише 2,7%. До 2025 року компанія планує отримувати від 38% до 42% загального чистого доходу від такої продукції

У 2019 році обсяг постачання бездимної продукції «Філіп Морріс Інтернешнл» збільшився приблизно до 60 млрд одиниць у порівнянні з 7,7 млрд у 2016 році. До 2025 року компанія планує вийти на показник у 250 млрд одиниць. Обсяг звичайної тютюнової продукції компанії скоротився до 732 млрд одиниць у порівнянні з 845 млрд одиниць у 2016 році. Це частково зображує рівень переходу дорослих курців на бездимні продукти.

Пропоную розглянути коефіцієнт прибутковості підприємства за 2 роки. Отже, в 2020 році коефіцієнт прибутковості ПрАТ «Філіп Морріс Україна» становив 0.08 або 8.9%. Це означає, що на кожну гривню продажу припадає 8 копійок прибутку після вирахування всіх потрібних витрат з доходу організації.

Варто також розглянути коефіцієнт ліквідності підприємства, що вказує на здатність організації до погашення заборгованостей шляхом використання поточних коштів. Адже поточна платоспроможність має прямий вплив на відносини з клієнтами та постачальниками. Коефіцієнт ліквідності за

показниками 2020 року становить 2.2. Якщо звертатись до попереднього року, значення коефіцієнту ліквідності було на 33 % більше, тобто 3.3.

Варто зазначити, що нормальним значенням цього показнику прийнято вважати те, що більше за 1. Вірогідно, що на показник загальних активів, що в 2020 році зменшились на 15.3% вплинула всесвітня пандемія та обмеження у зв'язку з обмеженнями державної влади.

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у складі «Філіп Морріс Інтернешнл» з кожним роком виділяє все більше грошей на дослідження ринку та комунікацій. Оскільки дана категорія включає в себе і маркетингові витрати, необхідно зазначити, що із розширенням точок продажу в експансіях, тобто містах з населенням менше за 1 млн, зростають витрати на офлайн комунікацію.

Таким чином, «Філіп Морріс Інтернешнл» є прогресивною компанією, що прагне до кращого майбутнього, інвестуючи мільярди в дослідження продуктів зі зниженим ризиком.

Компанія чесно веде бізнес, взаємодіючи з органами громадського самоврядування, ЗМІ та регулюючими органами, оприлюднює власні фінансові показники та податкові виплати.

Головна ціль компанії Philip Morris International - надати можливість повнолітнім споживачам якнайшвидше переключись на менш шкідливі альтернативи замість продовження куріння. Для цього підприємство імплементує відповідні кроки, в процесі реалізації маркетингової стратегії, аналізуючи основні економічні та фінансові показники та коригує свою діяльність на ринку відповідно до зроблених висновків.

Аналізуючи розрахунки показників вище, можна зробити висновок, що підприємство досить ефективно використовує наявні в нього ресурси. Враховуючи той факт, що деякі аспекти зовнішнього середовища, такі як поява першого конкурента в сегменті продуктів зі зниженим ризиком або карантинні обмеження влади, компанії необхідно проаналізувати шляхи оптимізації

існуючих негативних коефіцієнтів та створити декілька запасних варіантів на випадок вливу інших непередбачуваних факторів зовнішнього середовища.

Так, головна мета маркетингової стратегії - допомога підприємству у процесі оцінки та планування кожного кроку на ринку із відповідністю кінцевій меті організації, аналізуючи власні показники та враховуючи фактори зовнішнього середовища. Це ще раз підтверджує важливість обрання коректної маркетингової стратегії для подальшого росту і розвитку організації на вітчизняному ринку.

## **2.2 Аналіз українського тютюнового ринку та місце ПрАТ «Філіп Морріс Україна» у даній галузі**

Наша країна досягла помітних успіхів у контексті контролю тютюнової галузі. Перший закон, що окреслює запровадження ефективних заходів, що спрямовані на зменшення продажу тютюнових засобів, що абсолютно негативно вплинула на здоров'я споживачів та спричинили летальні у інших країнах.

Також в Україні діє положення конвенції Всесвітньої організації охорони здоров'я, ратифікованої нашою країною у 2006 році про боротьбу проти тютюну та важливість регулярного аналізу ситуації у контексті контролю над тютюновими та нікотиновмісними виробами в Україні.

Світовий тютюновий ринок постійно зазнає анти-тютюнових тисків з боку державних організацій та суспільства. На український ринок тютюнових виробів це впливає позитивно, тому що у зв'язку з цим тиском західні компанії змушені шукати що раз нові ринки збуту. Завдяки цьому, інвестування вирощування тютюнової продукції на території України стало активнішим, навіть не зважаючи на те, що у країні достатньо несприятливий інвестиційний клімат.

Впродовж останнього часу спостерігається загальна тенденція до суттєвого зменшення поширеності активного та пасивного куріння в Україні.

На даний час у кризовому стані перебувають підприємства з українським капіталом, скорочуючи обсягів виробництва, пропонуючи низьку якість виробів та повну відсутність стратегічних торгових марок. Такі підприємства не мають можливості розвивати власне виробництво, що призводить до його занепаду.

Компанія «Філіп Морріс Україна», як один із світових лідерів, пропонує вирощування тютюну на території України, запровадивши для фермерів спеціальну програму. Із слів голови компанії загальний обсяг інвестицій досягне 210 млн. доларів США.

Найбільшу частку на вітчизняному ринку тютюнових виробів займає ПАТ «Philip Morris Україна», 30 млрд. одиниць. Різниця у випуску продукції і часткою на ринку між ПАТ «Imperial Tobacco Production Україна» та «JTI - Україна» є невелика – 22,9 та 23,5 млрд. одиниць та «British American Tobacco Україна» - 16,8 млрд. одиниць. Виробництво іншими менш значними підприємствами становить всього 5,54 млрд. одиниць продукції.

Тютюновий ринок представлений різноманітними форматами сигарет за діаметром, вмістом смол та нікотину, типами фільтрів та сигаретного паперу.

Якщо сегментувати ринок за міцністю сигарет, можна відслідкувати тенденцію до зростаючого попиту на сигарети з меншим вмістом смол та нікотину. За останні роки, смаки курців в Україні здебільшого пов'язані з сигаретами невисокої міцності, вміст смол в яких становить 2-8 мг. Це обумовлено часткою ринку, що займають такого роду сигарети – 78%.

Найбільш популярними залишаються тонші формати, в порівнянні з традиційними, форматами сигарет, до яких належать формати Super Slims та King Size Super Slims. За даними Nielsen впродовж останніх п'яти років їхня частка на ринку збільшилась більш ніж в два рази і сьогодні складає близько 50% ринку. Варто зазначити, що традиційні формати все ще займають майже 44% ринку, залишаючись в списку смакових перевах споживачів.

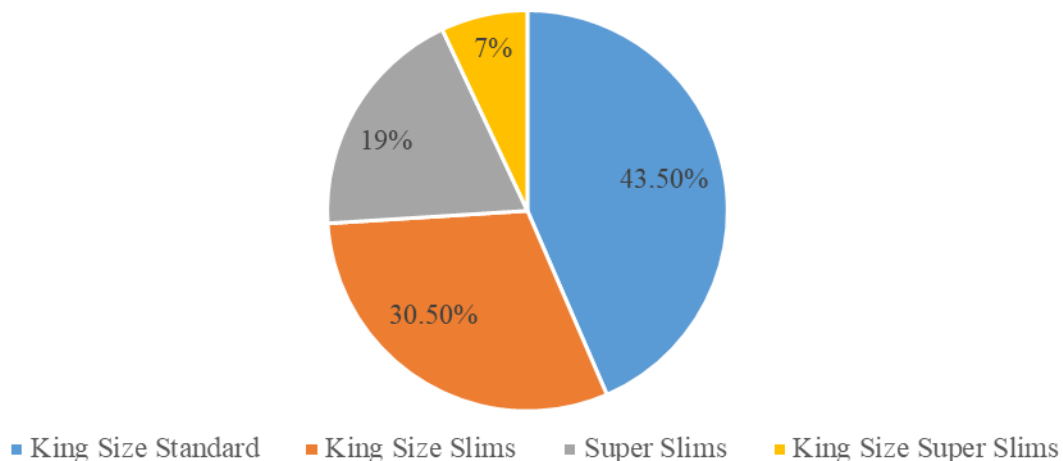


Рис. 2.2 Частки ринку найпопулярніших форматів

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Варто зазначити, що всі сигарети поділяються на 2 категорії: з регулярним тютюновим смаком та регулярний тютюновий сма із смаком капсули. Сигарети з регулярним тютюновим смаком займають близько 82% ринку, в той час як капсульні пробозиції складають близько 18%.

Пропонується розглянути частки ринку найпопулярніших капсульних сигарет на ринку України та зробити висновки про тенденції смакових перевах вітчизняного ринку.

За даними організації Nielsen, на капсулу зі смаком лісових ягід припадає 47% капсульних пропозицій, при цьому в даної найвища частка ринку. До брендів з найбільшою часткою ринку каспульних сигарет зі смаком лісових ягід належать L&M Loft Mix, Rothmans Demi Click, Davidoff Reach Purple, Rothmans Royals Demi Click, LD Compact

Purple Tempo, Winston XSpresion Purple.

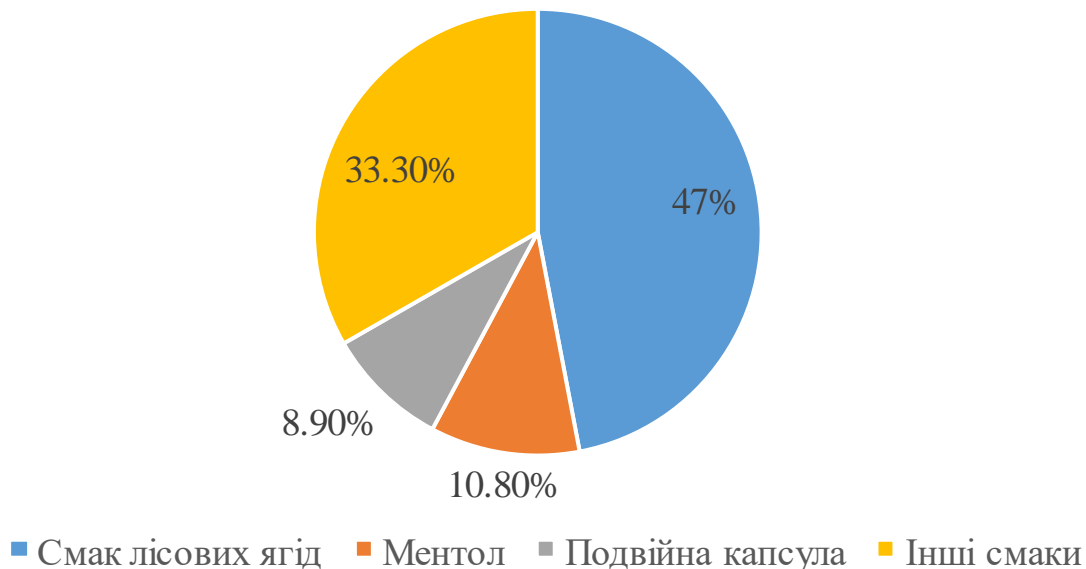


Рис. 2.3 Частки ринку найпопулярніших капсульних смаків сигарет в Україні

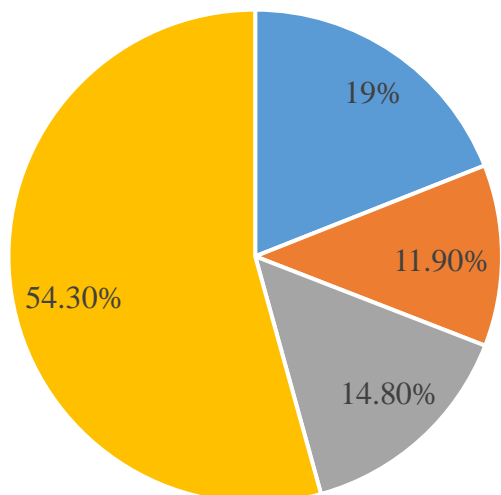
Джерело: складено автором за даними підприємства.

Сьогодні майже 70% всіх сигарет, що продаються в Україні, представлені в низькому і середньому цінових сегментах. За даними Nielsen, впродовж останніх років відбулася міграція споживачів між сегментами.

Варто звернути увагу, що за останніми ринковими тенденціями, преміум сегмент мігрує в середньоціновий, а середньоціновий, в свою чергу – в сегмент Ціна-якість і так далі. Зрозуміло, що настабільність жоходів начелення спричиняє відмову від дорогих сигарет та перехід до більш бюджетних варіантів, що пропонує ринок.

Однією з найбільших проблем для українського тютюнового ринку сьогодні є нелегальна сигаретна продукція, яка останні роки зростає особливо стрімкими темпами.

Як правило, більша частка нелегальної продукції вивозиться на експорт, але та частина, що залишається в межах країни більшою мірою орієнтована на середній та низький сегменти.



■ Преміальний сегмент ■ Середній сегмент ■ Сегмент ціна-якість ■ Низькоціновий сегмент

Рис 2.4. Частка ринку споживацьких сегментів в Україні

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Пропоную детальніше розглянути основні характеристики компанії «Філіп Морріс Україна» на сучасному тютюновому ринку.

«Філіп Морріс Україна» є однією з провідних міжнародних компаній, що займається виробництвом тютюнової продукції (CC&RRP), де CC – conventional cigarettes – звичайні сигарети, продукт горіння; RRP – Reduced Risk Products – IQOS та lil SOLID – продукти нагрівання тютюну. Також, вона власником 6 із 15 найпопулярніших торгових марок на міжнародному ринку.

Сьогодні, Philip Morris International є однією з провідних компаній із всесвітньо відомими брендами: L&M, Bond Street, Marlboro, Philip Morris, Parliament, IQOS.

Пропоную розглянути основних конкурентів компанія «Філіп Морріс Україна» на українському ринку. Головними юридичними особами на тютюновому ринку є філії транснаціональних компаній Philip Morris



International, British American Tobacco, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco та Львівська тютюнова фабрика.

Оцінюючи результати діяльності даних компаній на кінець 2020 року, можна зробити висновок, що Philip Morris International є лідером тютюнової індустрії з часткою ринкою усіх нікотиновмісних продуктів близько 35%. Частка ринку тютюнових продуктів підприємства British American Tobacco має досить близьке значення до частки ринку JTІ – близько 20% у кожної організації. Український філіал Imperial Tobacco займає близько 10% ринку, а Львівська тютюнова фабрика вийшла на показник близько 5%.

Іншу частку ринку займають продукти, що нелегально створюються в або за межами України та продукти із зниженою якістю компонентів в них. На даному етапі доцільно детальніше розглянути кожну з тютюнових компаній на ринку України.

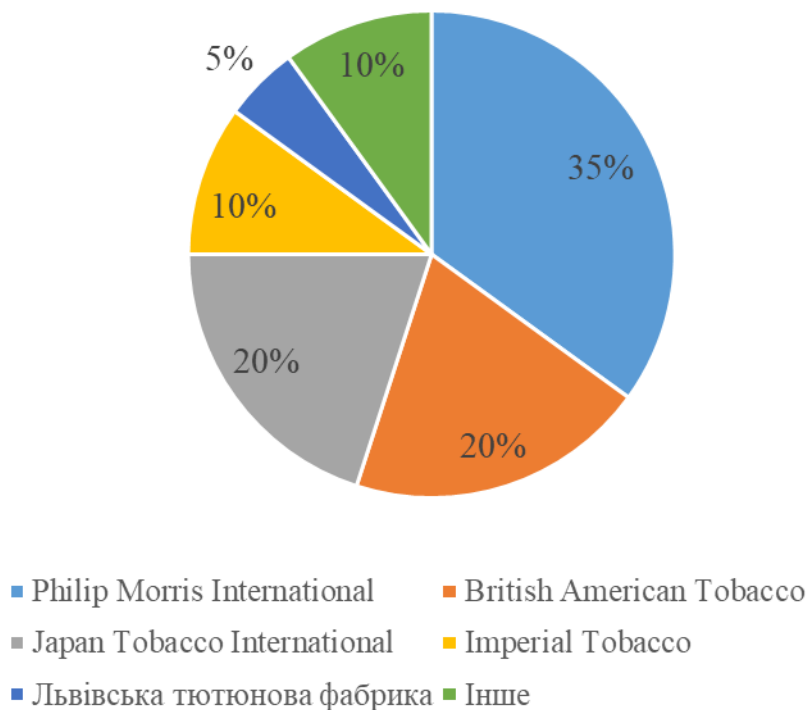


Рис. 2.5 Частки ринку тютюнових компаній в Україні

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Japan Tobacco International Україна є однією з філій групи компаній Japan Tobacco International або JTI, що належить до світових лідерів з вироблення тютюнової продукції. З 1993 року компанія JTI представлена на українському ринку, сьогодні охоплюючи провідне місце серед міжнародних компаній у країні. Фабрика компанії JTI знаходиться в Кременчуці, а головний офіс в Києві. Компанія також має 9 регіональних офісів в найбільших містах України. Фабрика JTI виробляє наступні бренди сигарет: LD, Glamour, Winston, Monte Carlo та Camel як для експорту. Так і для внутрішнього ринку.

Наступною великою компанією в Україні є Imperial Tobacco, що також є частиною міжнародного альянсу під назвою Imperial Brands. Ця компанія є одним з лідерів на тютюновому ринку. Компанія спеціалізується на виготовленні та підтримці сигарет наступних міжнародних брендів: Davidoff, R1, West, Style, Parker & Simpson, а також «Прима Срібна», «Прима Люкс», «Прима Класичні», «Прима Оптима», «Столичні» та інші. Фабрика компанії Imperial Tobacco розташована у Києві та успішно здійснює виробництво як для внутрішнього ринку та для експорту закордон.

Наступним конкурентом компанії «Філіп Морріс Україна» є організація під назвою «British American Tobacco». Виробничим підрозділом British American Tobacco Україна є Прилуцька тютюнова фабрика. Дана фабрика у 1993 році підписала договір про створення акціонерного товариства закритого типу тютюнової компанії «В.А.Т. – Прилуки». Варто зазначити, що це було перше підприємство з іноземними інвестиціями в тютюнової галузі України.

Останнім великим конкурентом компанії «Філіп Морріс Україна» на ринку є організація під назвою Львівська тютюнова фабрика. Варто зазначити, що ТОВ «Львівська тютюнова фабрика» в Україні була офіційно зареєстрована лише у 2011 році. Компанія спеціалізується на виготовленні тютюновмісних продуктів для споживачів низькоцінового сегменту та сегменту ціна-якість.

Львівська тютюнова фабрика виробляє продукцію з досить низькими акцизами, кінцева вартість яких є нижчою від точки беззбитковості попередніх транснаціональних компаній. Як правило, продукція Львівської тютюнової фабрики краще реалізується в країнах ЄС, тому досить часто скуповується для перепродажу.

В контексті розглянутих вище фактів про конкурентне середовище для компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна», доцільно буде звернути увагу на SWOT аналіз та проаналізувати сильні та слабкі сторони організаціями із загрозами та можливостями для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	Характеристики
Сильні сторони	Сильний фінансовий бюджет компанії. Високий показник R&D. Постійні клієнти. Керівна частка ринку. Сильна управлінська команда. Сильний бренд. Ціноутворення. Унікальні продукти. Престижний образ торгових марок Успішне партнерство на зарубіжних ринках. Сильні та стабільні канали розподілу. Сформована корпоративна культура.
Слабкі сторони	Зниження місткості легального ринку. Мала доля інновацій в сигаретній продукції. Присутність застарілих марок на ринку. Недостатньо якісні комунікації із споживачами..
Можливості	Придбання активів. Експансія закордон продуктів і послуг. Потенціал зростання. Об'єднання або формування стратегічних альянсів (колаборацій) з місцевими корпораціями.

## Продовження табл. 2.2

Загрози	Агресивні маркетингові кампанії конкурентів. Економічний спад. Зовнішні зміни уряд, політика, податки. Карантинні обмеження, пандемія. Громадська думка проти паління. Соціальні кампанії проти сигарет. Юридичні бар'єри, що перешкоджають споживанню сигарет і їх рекламі. Смертність від раку, викликана палінням.
---------	---

До сильних сторін компанії Philip Morris належить швидкий розвиток науково-технічного забезпечення, коректний аналіз ринку та виведення нового виду тютюновмісного продукту на ринок, що займає наразі майже третину загальної частки ринку компанії в Україні.

Компанія використовує провідні системи для внутрішнього опрацювання даних, найкращі платформи Business Intelligence та періодично застосовує штучний інтелект на фабриці в Харкові.

Не дивлячись на те, що компанія є лідером в Україні, в країнах ЄС вона займає другі позиції за часткою ринку. Це означає, що РМІ необхідно проводити якісні дослідження різних ринків та розмежовувати споживачів всього кластеру, що на даному етапі є досить слабкою стороною компанії.

Сьогодні сфера RRP ще не має обмежень

Компанія РМІ може проводити онлайн або офлайн кампанії спрямовані на повнолітніх споживачів нікотиновмісних продуктів з метою переключення їх на менш шкідливі альтернативи, що відкриває можливості для розвитку та нові точки контакту за споживачем для організації.

Зрозуміло, що законодавча влада із зростанням частки ринку бездимних прлдуктів буде вводити певні регуляторні обмеження. Саме тому важливо правильно спочатку побудувати комунікації RRP бренду і компанії, щоб були реальні підстави на подальший розвиток даної сфери.

Однією з загроз є виведення на ринок нового продукту-конкуренту, що буде нижим за ціною. Оскільки попит на системи нагрівання тютюну не є еластичним, із збільшенням ціни, споживачі не будуть купувати таку ж кількість стіків. Це є важливим компонентом у процесі аналізу конкурентних переваг та загроз для компанії.

Починаючи із 2008 року в Україні скорочується обсяг виробництва сигарет. Зазначене зменшення реалізації сигарет в Україні може пояснюватися зростанням обсягу нелегального обігу сигарет в Україні.

Варто зазначити, що нелегальна торгівля є головним аспектом скорочення обсягів тютюнових виробів на легальному ринку. За останні 4 роки обсяги нелегальної продукції, що екпортується в інші країни стрімко зростає.

Втрати бюджетів України усіх рівнів лише у 2020 році склали 5,3 мільярди гривень. Втрати місцевих та державного бюджету від нелегальної торгівлі тютюновими виробами у 2021 році оцінюються у 11,5 мільярдів гривень.

Однією з проблем сучасності є контрабандна діяльність в Україні та країнах ЄС. Нелегальна торгівля є головною причиною скорочення легального ринку тютюнових виробів. У 2020 році обсяг ринку становив 44 мільярди сигарет, що на 13,5% менше, ніж було продано у 2019 році. За оцінками аналітиків, у 2021 році легальний ринок сигарет скоротиться до 39 мільярдів, що на 12% менше, ніж у минулому році.

Тютюнова галузь є однією з провідних індустрій за кількістю податкових відрахувань до національного бюджету. Так у 2020 році виробники тютюнової продукції сплатили до державного бюджету понад 65 мільярдів гривень податків, що складає 8% від усіх податкових зборів держави.

Таким чином, у 2020 році загальний обсяг тютюнового ринку, що включає продукти горіння становив 44 мільярди сигарет, що, фактично, є на

13,5% менше, у порівнянні з 2019 роком. На даному етапі доцільно розглянути фактори впливу на ціну та її складові.

Ціна як провідний елемент маркетингової стратегії повинна витримувати баланс між прагненням держави отримувати доходи від нарахування тютюнових акцизів, з одного боку і купівельною спроможністю населення з іншого.

Отже, в ціну сигарети закладаються виробничі витрати, податки, а також націнки виробників і продавців. Щоправда, жоден виробник не розкриває собівартість продукту, адже це є комерційною таємницею. При цьому зразкову структуру доходів організації від продажу сигарет можна знайти у відкритому доступі і вона розраховується Федерацією працедавців України. За їх даними, собівартість в пачці сигарет, яка продається умовно за 35 грн, складає 6 грн або 16,5%. А податки - більше 70%. Продавцям - оптовим торговцям і роздробу дістається максимум 10%. Причому зарібок оптових торговців - до 4%, роздріб - до 7%.



Рис. 2.6 Складові ціни на пачку сигарет в Україні

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Основна частка в структурі собівартості сигарети - це акциз, який отримує державу у вигляді доходу до бюджету. Процент вигоди виробника і продавців відповідно є значно менше. При цьому сьогодні існує зареєстрована ініціатива, згідно якої націнка на сигарети регулюватиметься законодавчо. У випадку, якщо вона вступить в дію, а виробники для підтримки попиту не

стануть збільшувати ціну, вони будуть вимушені працювати собі у збиток, оскільки собівартість, закладена в ціні, скоротиться до 2 грн, за умови максимальної ціни 35 грн.

У разі ж, якщо виробники залишать діючу величину собівартості - близько 6 грн, ціна пачки сигарет виросте на цю ж суму. А з урахуванням роздрібного акцизу сигарети коштуватимуть ще дорожче.

Якщо звертатись до аналізу аналітиків, у 2021 році легальний ринок сигарет матиме тенденцію до ще більшого скорочення, а саме до 39 мільярдів. За попередніми розрахунками цей показник є на 12% менше, ніж у минулому році.

Зрозуміло, що тютюнова галузь є однією з головних сфер, функціонування підприємств, в якій сплачують до державного бюджету велику кількість податкових відрахувань. Звертаючись до конкретних цифр, сумарні податкові відрахування тютюнових підприємств до національного бюджету у минулому році становили понад 65 мільярдів гривень, що фактично складає близько 8% рахуючи від загальних податків.

Таким чином, аналіз ситуації на ринку є важливою складовою в процесі формування цілей організації. Оцінка власної позиції та позиції конкурентів, загальних об'ємів ринку, факторів впливу зовнішнього середовища та відстеження динаміки у порівнянні з попереднім роком може дати розуміння, як змінюється ринок та які на ньому споживацькі переваги і, як висновок, допоможе обрати сприятливу стратегію для підприємства.

### **2.3 Організаційні аспекти вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Філіп Морріс Україна»**

Перехід від планово-адміністративної економіки до ринкових відносин потребує підвищення виконуваності аналітичних робіт організацією,

ефективності використання їх результатів, розробки можливих стратегічних напрямів діяльності економічного суб'єкту для задоволення потреб ринку.

Ефективність проведення аналітичних досліджень значною мірою визначається чіткою організацією стратегічного аналізу на підприємстві, головною метою якого є покращення ринкових відносин та новими економічними методами управління.

Як правило, компетенція аналізу та розрахунків попередніх стратегічних рішень дає організації шанс створити коректний алгоритм стратегічного управління та реалізації маркетингової стратегії, що допоможе уникнути небажаних невдач.

Дані рекомендації передбачають наступні аспекти:

- 1) Створення відділом планування належних рекомендацій щодо характеристик ринку, напряму діяльності компанії, кон'юнктури ринку.
- 2) Формування відділом планування та продукту рекомендацій щодо створення нової продукції та факторів виробництва, пов'язаних з ними.
- 3) Визначення конкурентних переваг продукту, його ціни на ринку, точки безбитковості, контрактів з постачальниками та продавцями.
- 4) Визначення відділом продукту та фабрикою конкретних типів виробництва, та виробничих потужностей.
- 5) Чіткий розподіл обов'язків відділом адміністрування між керівниками проектів, спеціалістів та експертів.

Організація ПрАТ «Філіп Морріс Україна» залучає дані відділи з моменту формування різних варіантів маркетингових стратегій до процесу обрання потрібної стратегії та старту її імплементації.

Для того, щоб охарактеризувати організаційну складову процесу вибору маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна», необхідно, підкреслити, що вона є однією з основних складових стратегічного управління організацією.



Складовими раціональної організації стратегічного управління є кадрове, інформаційне, методичне та технічне забезпечення. Сьогодні підприємству ПрАТ «Філіп Морріс Україна» потрібно оцінювати межі інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання. Це пов'язано з тим, що в ринкових умовах організація сама робить вибір партнерів, формує рід діяльності, створюючи стратегію функціонування.

Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства передбачає знання і використання основних принципів планування і управління. Принципи планування визначають характер і зміст діяльності господарюючого суб'єкта. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування. Як вже згадувалося раніше, визначенню стратегії розвитку передуює усвідомлення місії і цілей організації.

Одним з найважливіших організаційним рішенням є розділення завдань майбутнього стратегічного і поточного планування. Варто врахувати той факт, що в організації ПрАТ «Філіп Морріс Україна» існують як підрозділ стратегічного планування або стратегічного розвитку, так і підрозділ поточного планування. Це обумовлено тим, що професійна підготовка і характер діяльності для співробітників, працюючих в підрозділах стратегічного і поточного планування, є різними.

У підрозділі стратегічного планування – РМО (Project Management Office) працюють співробітники, що мають належну аналітичну підготовку. За допомогою скоординованої ними діяльності інших підрозділів організації, вони мають можливість виявити цілі і стратегії розвитку організації, здійснюють розробку планів для їх подальшої реалізації.

Важливим завданням керівників підрозділу стратегічного планування є залучення на певних етапах розробки стратегічного плану до цього процесу

керівництва організації та нотування кожного затвердженого кроку в спеціальній внутрішній системі.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами).

Щоб зрозуміти де є можливості для розвитку, відділ стратегічного управління ПрАТ «Філіп Морріс Україна» звертає увагу на велику кількість показників, використовуючи різні методи оцінки та аналізу інформації та знаходить стратегічні вікна, які розглядаються як можливість для росту і розвитку.

Стратегічні вікна - це нові можливості, що з'являються перед компанією в результаті непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Найбільш важливими причинами відкриття стратегічних вікон вважаються нові канали розподілу, нові ринки, нове законодавство, нові технології.

Після детального аналізу ринку, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» відстежує можливі стратегічні вікна та сформує, результат, що підприємство прагне досягти у певних кількісних та якісних змінних, що нададуть підприємству стратегічну перевагу у конкуренції.

Оскільки компанія ПрАТ «Філіп Морріс Україна» передбачає окремо відділи продуктів СС та RRP, тобто звичайних сигарет та бездимних альтернатив, ринки, цільові споживачі і відповідно стратегії та стратегічні вікна для даних сегментів будуть різними.

Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна» передбачає функцію поточного стратегічного планування у кожному з відділів. Таким чином, відповідальна особа консолідує дані про ринок за певний період та надає короткострокові пропозиції на розгляд топ-менеджменту.

Організаційна культура також є важливим фактором вибору маркетингової стратегії. Вона, як правило, складається з поведінки людей в організаційному середовищі. У такому контексті під організаційною культурою розуміють цілісну систему вироблених в організації і властивих її членам моделей поведінки, звичаїв, устоїв і очікувань. Багато моделей поведінки, що становлять саму культуру ПрАТ «Філіп Морріс Україна», легко засвоюються безпосередньо через стратегії, плани і процедури організації.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА»**

### **3.1 Рекомендації щодо формування маркетингового стратегічного плану ПрАТ «Філіп Морріс Україна»**

Розробка перспективних планів розвитку організації є одним з найважливіших напрямів маркетингової діяльності на рівні організації. Обґрунтування і вибір стратегії маркетингу є одними з найбільш відповідальних управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства.

Процес планування маркетингу включає три основні фази:

- 1) аналіз поточного і майбутнього положення організації і усіх елементів маркетингового середовища організації, тобто проводиться аналіз ситуації;
- 2) на основі результатів аналізу ситуації виробляються цілі і стратегії їх досягнення;
- 3) визначається комбінація інструментів, за допомогою яких вдасться найефективніше досягти поставлених цілей шляхом реалізації вибраних стратегій.

Якщо підприємство хоче покращувати свої позиції на ринку, не поступаючись конкурентам, йому обов'язково потрібно мати правильно сформовану маркетингову стратегію. Вона допомагає компанії вийти на новий рівень роботи з клієнтами та ринком.

Основою розробки маркетингової стратегії розвитку і стратегічного управління підприємством є перспективне планування, тобто вибір перспективних напрямів господарсько-економічної діяльності.

Планування маркетингової стратегії - процес обґрунтування і вибору цілей розвитку, відповідного розподілу ресурсів, розробки і реалізації програм досягнення обраних цілей, включаючи видачу завдань виконавцям і контроль за їх виконанням. За умови правильного планування відбувається вибір шляхів

довгострокового економічного розвитку підприємства та напрямів його діяльності.

Ринкові умови вимагають нового підходу до діяльності підприємства, що повинен бути спрямований на використання нових ефективних технологій, забезпечення випуску конкурентоздатної продукції і розширення її номенклатури.

В зв'язку з цим, метою справжньої програми маркетингової стратегії є розвиток потенціалу організації ПрАТ «Філіп Морріс Україна» через збільшення потужності виробництва, впровадження нових і модернізацію існуючих технологій, що дозволить підвищити технічну оснащеність і ефективність виробничого потенціалу підприємства.

Основні напрями розвитку виробничого потенціалу ПрАТ «Філіп Морріс Україна», і підвищення економічної ефективності його діяльності можуть бути реалізовані наступними шляхами:

- 1) технічного переоснащення виробництва за рахунок модернізації устаткування, вдосконалення діючих технологічних процесів, впровадження нової техніки і сучасних високо ефективних технологій;
- 2) нарощування виробничих та економічних потужностей ліквідної продукції, підвищення її конкурентоспроможності за рахунок поліпшення споживчих властивостей, ефективних комунікацій і зниження собівартості її виробництва;

Список завдань і заходів повинен носити організаційний та адміністративний характер. Саме тому, для спрощення ухвалення управлінських і організаційних рішень організації пропонується зробити додаткову графу з позначенням статусу конкретних заходів або завдань. Пропонується використовувати три рівні готовності, де 1 є повною готовністю завдання, 2 – частковою готовністю, та 3 – що означає те, що завдання не було взято в практику та залишилось на рівні ідеї.

Пропонується також створити консолідований файл, що зазначатиме які саме відділи заохочені в певні завдання на шляху імплементації кроків маркетингової стратегії. Так компанія матиме чіткий статус та зможе відслідковувати продуктивність та внесок кожного відділу в процес реалізації стратегії. Це також дає чітке розуміння зон відповідальності та елімінує форс мажори, що можуть виникнути через непорозуміння.

Для цього раз на тиждень керівникам відділів рекомендовано збиратись та офіційно розглядати закальний прогрес у порівнянні з попереднім тижнем та плануватись на наступний.

Варто зазначити, що програма створення маркетингової стратегії включає проекти, що мають першочергове значення для підприємства, дозволяють вийти на новий якісний технологічний та економічний рівні, що відповідають сучасним вимогам ринку.

У її рамках здійснюються проекти, спрямовані на реконструкцію і модернізацію діючих виробництв, створення нових проектів для підтримки обізнаності споживачів, а також на дослідження економічної ситуації на підприємстві і в країні.

Компанії пропонується розглянути динаміку економічного показника купівельної спроможності за містами та просегментувати споживачів за максимальною сумою, що вони готові заплатити за продукт, що пропонує компанія. Це є важливим фактором, що впливає як на маркетингову, так і на цінову стратегію підприємства.

Купівельна спроможність середніх грошових доходів населення за територіями відбиває потенційні можливості населення з придбання товару та є еквівалентом середньомісячних грошових доходів населення. Важливим аспектом в цьому випадку є те, що показник розраховується наростаючим підсумком з початку року.

В даному випадку доцільно проаналізувати цінові пропозиції конкурентів та розрахувати наскільки ПрАТ «Філіп Морріс Україна» має вигідні або навпаки не вигідні позиції з точки зору ціни на товар.

Пропонується також визначити рівень обізнаності споживачів у конкретних регіонах щодо продукту від компанії та відповідно на основі отриманих результатів зробити висновки про силу бренду або Brand Power у різних частинах країни. Визначивши нормальний показник обізнаності, логічно буде запропонувати додаткові активності в тих містах, де вона недостатня.

Компанії рекомендовано проаналізувати шлях споживача з початкової точки, коли він тільки дізнається про продукт до кінцевої покупки системи нагрівання тютюну та передбачити з якими проблемами може стикатися споживач.

Одним із провідних та відносно дешевих методів тесту комунікацій зі споживачем є Fast Forward, тобто аналіз поведінки споживачів у реальних умовах. Fast Forward - це потужний маркетинговий інструмент для підвищення ефективності діяльності компанії. Доцільно імплементувати даний метод за допомогою бренд-консультантів, що інформують про продукт в точках продажу та збирають відгуки після інформування споживачів.

Розглядаючи кожен крок на шляху до створення стратегії як окремий проект, можна отримати кращий результат в контексті впізнаваності бренду на ринку та збільшити частку ринку компанії разом із обсягом продажів. Маючи окремий проект, що направлений на створення мікросайту, тобто інтернет сторінки, що присвячена бренду організація має можливість посилити комунікацію. Основною механікою може бути пропонування споживачам відсканувати відповідний QR код, що веде на заданий сайт. Дана механіка допоможе зрозуміти реальну кількість споживачів, що цікавляться продуктом та розрахувати конверсію, починаючи з тих споживачів, що відсканували QR, завершуючи тими, хто дійшов до кінцевої сторінки.

Показники можна аналізувати за різний період, таким чином визначаючи в які сезони, місяці та дні тижня точки продажу відвідує найбільша кількість споживачів. Це дасть змогу зробити додаткові активності в дані періоди та вплинути на обізнаність споживачів.

Якщо ж компанія має змогу налаштувати таргетовану рекламу, можна проаналізувати показник Click-through-rate – CTR. CTR визначається як відношення числа кліків на банер або рекламне оголошення до числа показів, вимірюється у відсотках.

Наприклад: рекламний блок був показаний 10 разів і на нього кликнули 2 рази. Означає його CTR - 20 %. Значення даного показнику дасть можливість зрозуміти наскільки компанія правильно розуміє цільову аудиторію, на яку таргетує комунікацію.

Кожен проведений крок повинен бути відображений в статистиці виконання проекту разом із його основними характеристиками: кількість осіб, що були залучені, вплив кожної та сумарна кількість часу, що була витрачена.

Таким чином, пропонується імплементувати перераховані рекомендації задля більш точної оцінки ситуації на сучасному ринку та правильного формування маркетингової стратегії.

Ті кроки, що були успішно імплементовані та дали кращий результат, виходячи з отриманих показників повинні бути винесені в окремий список як індикатори на які треба звернути увагу, адже вони вплинули на імідж та діяльність організації на ринку.

Необхідно зазначити, що належне виконання кожного кроку зможе забезпечити компанії додаткові змінні в процесі аналізу альтернативних стратегій та обрання найкращого варіанту.



### 3.2 Етапи реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Після проведення глибоких досліджень та ретельного планування кожного кроку для реалізації маркетингової стратегії, що затверджені керівництвом компанії, компанія може починати імплементувати обраний варіант на ринок.

Умовно всі етапи стратегії можна поділити на 3 групи: по-перше, відбувається дослідження ринку, по-друге, розробка стратегії на основі отриманих даних та по-третє, сама реалізація стратегії. Розглянемо детальніше етапи, що входять до кожної з груп.

Перший етап реалізації маркетингової стратегії для компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна» полягає в проведенні глибокого аудиту тютюнового ринку та поведінки споживачів на ньому. Даний етап передбачає фіналізацію мети організації, використання основних дослідницьких і аналітичних інструментів.

З даним етапом українській філії може допомогти головний дослідницький центр, що знаходиться в Швейцарії в Лозані. Даний етап також передбачає використання класичних інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, CJ та інші. Тут відбувається визначення зразкового складу параметрів макро- і мікросередовища маркетингу.

На прикладі компанії? ПрАТ «Філіп Морріс Україна» використовувала інструмент Consumer Journey для відстеження ключових кроків споживача на шляху до покупки системи нагрівання тютюну IQOS. Було виявлено, що основними етапами на споживацькому шляху є наступні кроки: «Дізнайся», «Спробуй» та «Купуй».

Варто зазначити, що коли споживач потрапляє на першу стадію «Дізнайся», він ще не знає ключові переваги продукту, тому компанія орієнтує комунікацію на базові переваги продукту, адресуючи рішення певної потреби споживача нікотиновмісних продуктів.

Наступна стадія отрієнтована на процес проби споживачем продукту. Компанія акцентує увагу на тому як користуватися системою нагрівання та надає можливість споживачам спробувати це зробити самостійно.

Мета останньої стадії – довести споживача до кінцевої покупки системи нагрівання після того, як він спробував її у користуванні.

Дана матриця Consumer Journey використовувалась ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в трьох різних територіальних одиницях, адже споживацькі смаки та купівельна спроможність варіюються в залежності від місця проживання. Перша територія, що була охоплена в матриці CJ – міста-мільйонники, територія з найбільшим рівнем доходів населення. Наступна територія – середні міста, із середньою купівельною спроможністю споживачів та остання міста-експансії з низьким рівнем доходів населення.

Так, керівництво організації виділяє найбільш значущі тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища: основні напрями на ринку і ключові методи аналізу.

Було виявлено, що у містах-мільйонниках з усіх споживачів, що брали участь в опитуванні в містах-мільйонниках 27.5% знаходяться на стадіях «Дізнайся» та «Спробуй» та 45% на стадії «Купуй». При цьому варто зазначити, що компанія аналізує які тютюновмісні продукти були в пріоритеті у споживача до моменту купівлі продукції ПрАТ «Філіп Морріс Інтернешнл».



Рис. 3.1 Consumer Journey в містах-мільйонниках

Джерело: складено автором за даними підприємства.

В малих містах стадія «Спробуй» користується майже вдвічі більшим попитом, аніж стадія «Дізнайся». Це є цікавим аспектом дослідження, що

свідчить про те, що споживачі малих міст менше реагують на функціональні переваги продукту, про які могли б дізнатись на першій стадії.

Стадія «Купуй», як і в містах-мільйонниках займає майже половину результатів опитування, 48%. Як висновок, можна зазначити, що споживачі стали більш сприятливими до купівлі товару одразу, без проходження попередніх стадій «Дізнайся» та «Спробуй».



Рис. 3.2 Consumer Journey в середніх та малих містах

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Згодом відбувається ретельна перевірка зібраних компанією даних задля контролю достовірності інформації. Завершується процес глибинного аудиту ринку визначенням інструментів прогнозування на випадок кризової ситуації на ринку.

Другий етап реалізації маркетингової стратегії передбачає проведення ситуаційного аналізу, оцінки потенціалу ринку і власне стійкості компанії на ринку. Враховуючи минулий досвід карантинних обмежень, компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна» розглядає можливі зміни бізнес-планів в умовах кризових ситуацій та оцінює реальні показники потенціалу ринкових сегментів. На основі проаналізованих даних, керівництво робить висновки щодо визначення ключових компетенцій у сфері маркетингу тютюнової продукції та можливостей їх подальшого використання в умовах кризи.

Отже, із нестабільною ситуацією в країні, компанія проаналізувала офлайн та онлайн продажі. Виявилось, що з початком карантинних обмежень, онлайн продажі зросли майже вдвічі, тому компанія прийняла рішення оновити

продуктову сторінку на офіційному сайті та додати більше функціональних характеристик в розділ «Про продукти».

Також, було виявлено, що середні та малі міста не мають можливості придбати товар відразу, але готові платити за нього частинами. Так перед підприємством постало завдання створити механіку та умови оплати товару частинами.

Третій етап розробки маркетингової стратегії передбачає коригування стратегічних цілей маркетингу відповідно до резервних планів, що були розглянуті під час другого етапу.

Виявилось, що не всі банківські установи готові до співпраці з комерційною організацією, та не у всіх містах ПриватБанк дає можливість оплачувати товари інших юридичних осіб частинами. Таким чином, обравши ПриватБанк як основного партнера, компанія створила резервний список банківських установ, що можуть функціонувати в середніх та малих містах на потрібних умовах. На графіку наведені дані, що відображають процент банків, якими користується населення середніх та малих міст для оплати товарів частинами.

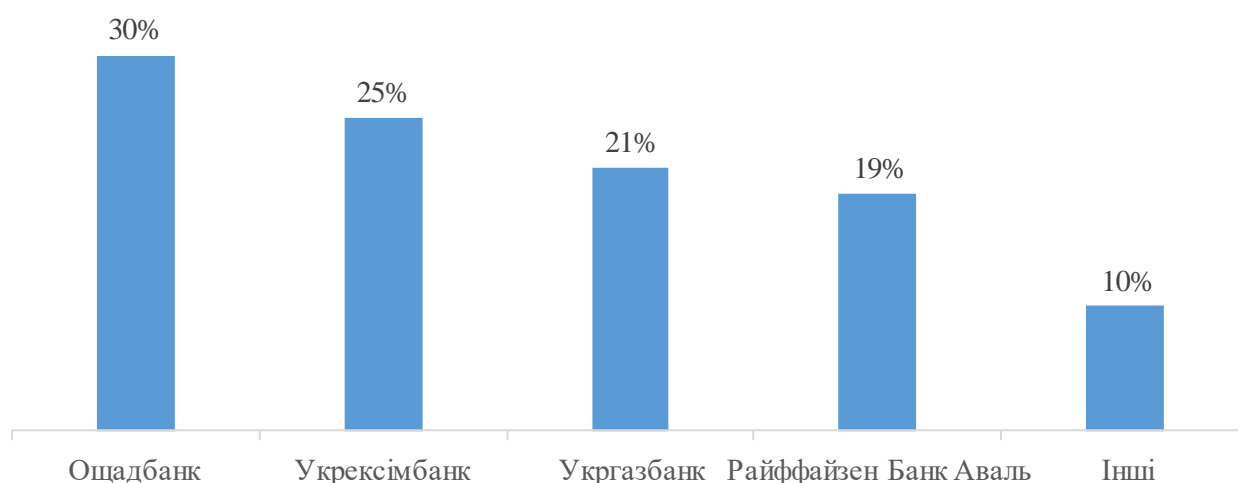


Рис. 3.3 Банки з послугою «оплата частинами» в середніх та малих містах

Джерело: складено автором за даними підприємства.

На даному кроці стратегічний відділ компанії прогнозує зміни в системі стратегічного утворення цілей в умовах кризи та зменшення попиту на тютюнову продукцію. Головні питання на даному етапі: від яких цільових показників компанії необхідно відмовитись а які, навпаки, необхідно буде використати. Після цього компанія структурує цільові показники стратегічного плану маркетингу тютюнової продукції.

Четвертим етапом є розробка альтернативних варіантів стратегії маркетингу. На даному кроці відбувається аналіз і оптимізація існуючої клієнтської бази. Варто зазначити, що головною цінністю компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є клієнтоорієнтованість, тому лояльність клієнтів – один з найважливіших конкурентних переваг компанії в умовах кризи.

Характерні для сучасного ринку широка різноманітність маркетингових пропозицій і їх низька вартість тепер перестали бути визначальними чинниками ухвалення рішення споживачем. Розроблені великими зусиллями співробітників переваги і технологічні особливості продукції або послуги, привабливі рекламні кампанії і сезонні знижки дають лише короткостроковий ефект у зв'язку із стрімким копіюванням їх конкурентами. Таким чином, процес технологічного вирівнювання і неефективність методу цінової конкуренції послужили потужним поштовхом для перегляду вживаної раніше стратегії бізнесу, спрямованої на продукт, і розвитку клієнтоорієнтованого підходу, який став новим способом конкурентної боротьби на сучасному ринку.

Якщо раніше головними конкурентними перевагами компаній, що гарантують їм лідируюче положення у своєму сегменті, були низькі витрати, велика частка ринку, висока якість продукту або послуги, що надається, то зараз найбільш важливим стає зосередження діяльності компанії на потребах своїх клієнтів і якості їх обслуговування.

На підставі даних, отриманих в ході ряду маркетингових досліджень, більше 90% клієнтів, що покинули компанію унаслідок незадовільного рівня

обслуговування, вже ніколи не повернуться для здійснення повторної купівлі товару або послуги в тій, що втратила для них репутацію фірми.

Додатковим негативним наслідком незадоволення клієнтів є негативні відгуки. Невдоволений клієнт, як правило, розповідає про свій негативний досвід звернення в компанію в середньому 16 іншим людям. У свою чергу для відновлення репутації компанії в очах існуючого або потенційного клієнта потрібні як мінімум 12 позитивних відгуків.

На даному етапі компанії необхідно проаналізувати основні напрями розвитку програм клієнтської лояльності в умовах кризи. Враховуючи той факт, що для міст-мільйонників та інших міст експансій, компанія має різну комунікаційну платформу та різні активності, відділу роботи з клієнтами необхідно звернути увагу на коректну імплементацію маркетингових програм лояльності у відповідність з геолокацією.

Компанія активно запитує думку споживачів про сервіс та продукт, використовуючи діджитальні засоби. Головним інструментом, за допомогою якого компанія підтримує відносини зі споживачами є Вайбер-бот. Одним із питань є наступне «З якою вірогідністю Ви порекомендували б наш сервіс іншим повнолітнім споживачам нікотиновмісної продукції?». Компанія надає варіанти відповідей від 1 до 10, де 1 – точно не порекомендували б, а 10 – навпаки, порекомендували б із задоволенням.

Далі, компанія аналізує отримані результати та вираховує NPS – Net Promoter Score, де люди, що вказали від 1-6 є детракторами з негативним клієнтським досвідом, ті, що вказали 7 або 8 – нейтрально відносяться до продукту або компанії, та 9-10 – ті, що є лояльними клієнтами компанії. Так компанія може зрозуміти наскільки сильна у неї база лояльних клієнтів та яким чином її можна збільшити. На графіку можна побачити чікий розподіл значень.

Компанія також підбирає альтернативні умови програм лояльності та позиціонування продукту в умовах кризи. «Філіп Морріс Україна» надає

знижки за умовами програми «Даруй друзям знижки». За умови, що знайомий клієнта є повнолітнім споживачем нікотиновмісної продукції, він може отримати знижку на обрану систему нагрівання тютюну. Так, компанія плідно працює над програмами лояльності для споживачів.

Не менш пріоритетним завданням є аналіз тенденцій купівельного попиту на нікотиновмісну продукцію в фірмових магазинах, кіосках, супермаркетах та онлайн. Аналіз перспектив СС та RRP продуктів споживачами є одним з найважливіших кроків на даному етапі. Оскільки було проаналізовано, що в невеликих супермаркетах споживачі цікавляться системами нагрівання, компанія розробила спеціальні інформаційні матеріали, що вказують де саме можна придбати систему нагрівання тютюну в даному місті.

Згодом, компанія проводить дослідження власної цінової політики на ринку та визначити тенденції ціноутворення головних гравців. Щодо збитової політики, в рамках цього етапу компанія розбирає ключові проблеми та затримки в роботі з постачальниками та можливості оптимізації каналів збуту. Оскільки компанія працює за схемою B2C, тобто Business to Customer, вона організовує доставку систем нагрівання тютюну поштою. Після аналізу відгуків споживачів, компанія зрозуміла, що одним з бар'єрів є затримки у процесі відправки Новою Поштою.

Саме тому компанія створила свою пошту, що поки функціонує в містах-мільйонниках та працює без вихідних. Таким чином, компанії вдалося владнати проблему та підвищити лояльність клієнтів та позитивного фідбеку про бренд.

Завершальним аспектом є аналіз реклами та створення коректної матриці комунікацій відповідно до поділу компанією країн на регіони та адресування важливих для споживача комунікацій.

Оскільки для різних територій важливі різні аспекти в продукті та різний процент емоційного та функціонального контенту в комунікації, компанія створює відповідні комунікаційні матриці для міст-мільйонників, середніх та

малих міст, обираючи відповідні візуальні матеріали та повідомлення для площин комунікацій.

Так, наприклад, компанія створила кампанію «Зустрічай», проаналізувавши, що споживачі в середніх та малих містах досить сильно прив'язані до рідного міста. Кожен візуальний матеріал кампанії «Зустрічай» складався з меседжу «Зустрічай IQOS в» та фотографії визначного місця або пам'ятки того міста, де тепер доступний для продажу IQOS. Таким чином, люди асоціювали систему нагрівання тютюну із власним містом, легко зчитуючи комунікацію.

Це також вирішує проблему «банерної сліпоти», поки споживач не відчуває та не проживає комунікацію емоційно. Споживачі затримували увагу на даній комунікації, що підвищувало обізнаність бренду в експансіях та малих за розміром містах.

П'ятий етап передбачає порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегії та оцінку ризиків реалізації і ресурсного забезпечення поточної стратегії маркетингу. На наступному етапі відбувається фінальний вибір стратегії маркетингу, уточнення цілей стратегії та аналіз можливостей комбінування елементів різних варіантів стратегій, що розглядалися вище.

Отже, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» аналізує всі проблеми, що виникли в процесі перевірки запланованих кроків, вирішивши зробити додаткову комунікацію про програму «Оплата частинами» та протестувати її в 1 великому місті – Києві, та 1 середньому – Полтаві. Далі, компанія дала лояльну оцінку результатам та коригує проблемні питання.

Наступний етап – це розробка конкретного плану і програми антикризових заходів на випадок їх появи. Тут керівництво організації займається визначенням функціональних завдань маркетингової діяльності, базуючись на маркетингових цілях та діленням стратегії маркетингу на окремі програми заходів з чіткими показниками ефективності та періодом часу.



На восьмому етапі реалізації стратегії відбувається аналіз і оптимізація стратегічно значущих бізнес-процесів для організації. Як правило, це всі процеси, що впливають на досягнення частки ринку, збільшення обсягів продажів та регуляторні обмеження на продаж або рекламу тютюнової продукції.

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» ретельно відстежує базу комунікаційних площин по всій Україні та збирає аналітику з фідбеку споживачів, трансформуючи їх якісні відгуки в конкретне значення від 1 до 10, щоб зрозуміти ступінь сервісу компанії.

Отже, всі за всі попередні етапи компанія визначає ключові маркетингові бізнес-процеси в умовах кризи, розробляючи чіткі регламенти та план дій у конкретних ситуаціях.

Завершальним етапом є власне реалізація та подальший аналіз обраної стратегії маркетингу. Даний етап передбачає побудову організаційних моделей реалізації стратегії маркетингу, виявлення їх переваг і недоліків. Також, організації необхідно впровадити методи маркетингового контролю на регіональних рівнях, визначившись із основними індикаторами ефективності реалізації стратегії.

Таким чином, після тесту комунікацій. Цінових пропозицій, програм лояльності, мікромоментів та знижок в різних стратах, компанія формує свої кінцеві конкурентні переваги на основі тестових результатів та починає імплементувати маркетингову стратегію по всій Україні.

Так, маркетингова стратегія є складним механізмом, що складається з конкретних етапів, що дає можливість компанії покроково зрозуміти як треба діяти на сучасному ринку, як реагують споживачі на ті чи інші зміни та як посилити силу бренду та лояльність споживачів на кожному з кроків в процесі реалізації.

Після кінцевих досліджень, компанія робить висновки про подальші плани на довгострокову перспективу та починає повну імплементацію стратегії з метою росту, розвитку та охоплення більшої частки ринку.

## ВИСНОВКИ

Маркетинг, як сучасна система управління комерційною діяльністю, спрямований на задоволення потреб суспільства відповідно до купівельного попиту. Механізм маркетингової діяльності успішно функціонує виключно за рахунок ефективних методів реалізації механізмів ринкової взаємодії.

Ринок є базовою основою маркетингу, оскільки саме тут зрештою можливо оцінити результати маркетингових зусиль організації. Здійснюючи обмін товару на гроші, кожна фірма прагне отримати відповідний дохід, який дозволить окупити сукупні витрати, забезпечити розвиток і міцне положення серед конкурентів.

Оскільки кожна організація прагне задовольнити потреби споживачів використовуючи конкурентні переваги власного продукту, її керівництво формує сприятливу для цього маркетингову політику.

Маркетингова політика фірми покликана забезпечити ефективність заходів фірми на ринку У кожному випадку політика організації матиме свої особливості залежно від організації маркетингу, а також довгострокових цілей компанії.

Однією з важливих складових маркетингової політики організації є маркетингова стратегія. Незалежно від того, ситуації в галузі, де функціонує організація, і в економіці в цілому, одним з найважливіших завдань керівництва залишається вміння збудувати правильну стратегію розвитку бізнесу. Сучасні фахівці під цим терміном розуміють довгостроковий план дій, створений з метою досягнення ключових цілей організації.

Маркетингові стратегії класифікують за низкою критеріїв залежно від типу організації, ринку та галузі, де вона функціонує, цільової аудиторії та інших аспектів.

В цілому під маркетинговою стратегією організації мається на увазі створення схеми, що дозволяє досягти ключових цілей бізнесу, а також

практична реалізація запропонованих заходів в області маркетингу. Оскільки стратегія створюється у рамках загального планування, в ній позначаються основні напрями діяльності фірми на ринку. В основному йдеться про взаємодію з конкурентами і з клієнтською аудиторією.

Формування маркетингової стратегії відбувається під впливом великої кількості факторів. Це і поточні цілі організації, і особливості її положення в галузі, і об'єм наявних ресурсів. Також необхідно оцінити ринкові перспективи фірми і врахувати можливу активність конкурентів.

До основних етапів створення маркетингової стратегії належать аналіз ринку, оцінка власних можливостей та виділення основних конкурентних переваг організації та шляхи імплементації на сучасний ринок. Кожен етап в свою чергу поділяється на певні кроки. Під час формування стратегії доцільно розглядати кожен крок як окремий проект з відповідальними за них особами. Це допоможе в майбутньому детальніше проаналізувати зони відповідальності кожного відділу та, відповідно, їх участь у маркетинговій діяльності організації.

Зрозуміло, що маркетингова стратегія повинна бути створена відповідно до характеристик першого ринку, на якому планує розвиток організація. В кваліфікаційній роботі було розглянуто тютюнову галузь на прикладі комерційного підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства дав можливість стверджувати, що в 2020 році компанія має позитивну динаміку основних фінансових показників, таких як дохід, показник ліквідності організації та інші.

Український тютюновий ринок з власною ресурсною базою, потужним науково-технічним потенціалом, висококваліфікованими кадрами активно увійшов до системи інтернаціональної економіки.

Аналіз тютюнового ринку України показав, що вітчизняна галузь представлена п'ятьма головними конкурентами, серед яких філії чотирьох транснаціональних компаній: Philip Morris International, British American

Tobacco, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco та локальна українська компанія – Львівська тютюнова фабрика.

Лідером українського тютюнового ринку є філія Philip Morris International – ПрАТ «Філіп Морріс Україна» з часткою ринку близько 35%. Сьогодні, Philip Morris International є однією з провідних компаній із всесвітньо відомими брендами: L&M, Bond Street, Marlboro, Philip Morris, Parliament, IQOS.

Компанія функціонує у двох галузях – СС та RRP, де СС – звичайні сигарети, продукт горіння, а RRP – системи нагрювання тютюну, тобто продукти зі зниженим ризиком.

Тютюнова галузь є однією з головних сфер функціонування підприємств, завдяки якій до державного бюджету сплачується велика кількість податкових відрахувань. Так, станом на кінець 2020 року податкові внески тютюнових компаній склали близько 8% усіх державних податкових нарахувань.

Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства передбачає знання і використання основних принципів планування і управління. Правильний аналіз організаційних аспектів підприємства створює передумови для його ефективної роботи і зменшує можливість негативних результатів після реалізації. Варто зазначити, що визначенню стратегії розвитку передуює усвідомлення місії і цілей організації.

Так, маркетингова стратегія є складним механізмом, що складається з конкретних етапів, що дає можливість компанії покроково зрозуміти як треба діяти на сучасному ринку, як реагують споживачі на ті чи інші зміни та як посилити силу бренду та лояльність споживачів на кожному з кроків в процесі реалізації.

## РЕЗЮМЕ

В даній роботі було розглянуто тему управління розробкою та реалізацією маркетингової стратегії підприємства. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування чіткої маркетингової стратегії, що зможе відповідати ринковим умовам та внутрішній складовій організації, враховуючи нестабільне зовнішнє середовище.

Основним метою роботи було розробити рекомендації щодо етапів формування та імплементації маркетингової стратегії компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Для досягнення даної мети було вирішено ряд конкретних задач, що представлені у трьох розділах кваліфікаційної роботи.

Перший теоретичний розділ містить загальне визначення маркетингової стратегії, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування стратегії та конкретні кроки її імплементації.

Другий практичний розділ складається з фінансово-економічного аналізу підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна», на прикладі якого розглядалось створення та імплементація стратегії, оцінки тютюнової галузі на вітчизняному ринку та розгляду організаційних аспектів в процесі створення стратегії.

Третій практичний розділ висвітлює рекомендації щодо конкретних етапів реалізації маркетингової стратегії тютюнового підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

На основі проведених вище досліджень були запропоновані рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

## **RESUME**

The main purpose of the work was to develop recommendations for the formation and realization of marketing strategy of international enterprise.

Taking into account an unstable environment, the actuality of theme is predefined by the necessity of forming the clear marketing strategy that will help to work in modern market conditions and internal component organization,

Basically, the aim of work was to work out recommendations in relation to the stages of forming the marketing strategy of company Philip Morris Ukraine. While achieving this aim, I have done the row of certain tasks that can be seen presented in three parts of qualifying work was decided.

The first theoretical part contains common determination of marketing strategy, factors of external and internal environment and certain steps on forming the strategy.

The second practical part consists of financial and economical analysis of Philip Morris Ukraine, Ukrainian tobacco industry overview and review of organizational aspects that have influence on strategy creation.

The third practical division includes recommendations in relation to certain implementation of marketing strategy of tobacco enterprise of Philip Morris Ukraine.

On the basis of these parts, I have offered recommendations in relation to realization of marketing strategy of enterprise of Philip Morris Ukraine.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг, Гарі, Котлер, Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Ус. пос. – М.: Видавничий дів «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. – СПб.: Видавництво «Пітер», 1999. – 416 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф; [пер. з англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 285 с.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципи та стратегія / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА, 1999. – 804 с.
5. Бест Р. Маркетинг від споживача. - М. : Манн, Іванов, Фербер. 2008
6. Багієв Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 1999. – 702 с.
7. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 149 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетинг: конспект лекцій / Л.В. Балабанова, С.І. Коломицева. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 191 с.
9. Бень Т.Г. Основи цінової політики і ціноутворення в промисловості: навч. посібник / Т.Г. Бень. – Дніпропетровськ : ДМетАУ, 1997. – 151 с.
10. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навчальний посібник / Н.В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.



11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
12. Григорчук Т.В. Маркетинг, Ч 2: навчальний посібник / Т.В. Григорчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sites.google.com/site/marketingdistance/pro-posibnik>
13. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А. Длігач // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 46-48.
14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
15. Економічна енциклопедія: у трьох томах / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2 – 848 с.
16. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / уклад. Л. Ф. Єжова. — К.: КНЕУ, 2004. — 185 с.
17. Зайцев Л. Г., Соколова М. І. Стратегічний менеджмент, Юрист, 2002.
18. Івашкова Н. І. Сучасні маркетингові концепції створення цінності для споживачів, бізнесу, суспільства // Вісник Російського економічного університету імені Г. В. Плеханова. - 2013. - № 8. - С. 91-100
19. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник]/ С.М. Ілляшенко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
20. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів і далі - до людської душі. - М. : Ексмо, 2011

- 21.Куденко Н. Д. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ „Львівська Політехніка» „Логістика». – 2004. -№499. с. 72-78
- 22.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
- 23.Корецький М. Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О.І. Дацій – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
- 24.Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». – 2004. – №499. – С. 72-78.
- 25.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
- 26.Курочкін К.С. Стратегічний маркетинг і інноваційна діяльність підприємств: автореферат канд. екон. наук спец.: 08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг / К.С. Курочкін. – Х.: Харківський державний економічний університет, МОН України, 2000.
- 27.Лілик І. Маркетингові дослідження в Україні: ринок зростає / І. Лілик // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С.4-5.
- 28.Луцій О.П. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О.П. Луцій, І.С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С.8-10.
- 29.Маркетинг: Ситуаційні вправи. Навч. посібник / Н.В.Головкіна – К.: Студцентр, 2002.
- 30.Мельник Ю.М. Теоретико-методологічні основи визначення стратегій просування на ринок екологічно спрямованих інновацій / Ю.М. Мельник // Проблеми управління інноваційним

- підприємництвом екологічного спрямування: монографія; за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2007. – С. 361-381.
- 31.Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : .
- 32.Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
- 33.Никишкин В. В., Мазів М. С. Маркетинговий моніторинг як система підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Російського економічного університету імені Г. В. Плеханова. - 2013. - № 9. - С. 96-110.
- 34.Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. – Міністерство освіти і науки України Київський Національний економічний університет. – К., 2001.
- 35.Пилипенко В.М. Чому і як клієнт обирає маркетингову агенцію? // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С.4-7.
- 36.Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер ; пер. з англ.; під ред. В.Д. Щетеніна. – М. : Міжнародні відносини, 1996. – 278 с.
- 37.Рикаліна О. В. Загальний інструментарій логістичної і маркетингової діяльності // Вісник Російського економічного університету імені Г. В. Плеханова. - 2013. - № 10. - С. 77-82
- 38.Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: Підручник. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 248 с.
- 39.Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні №2, 2004, с. 31-36
- 40.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові результати 2020

Приватне акціонерне товариство «Філіп Морріс Україна»  
Звіт про фінансові результати  
Усі суми наведені в тисячах гривень, якщо не вказано інше

Підприємство: ПАТ "Філіп Морріс Україна" Дата (рік, місяць, число)  
За ЄДРПОУ

Код		
2020	19	20
00303231		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1001000

## I. Фінансові результати

Стаття	Інші примітки	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від операційної діяльності (товари, роботи, послуги)	19	2000	12 025 325	11 787 750
Собівартість реалізованої продукції (товари, роботи, послуги)	20	2090	(6 634 390)	(6 934 434)
Валовий прибуток		2090	5 390 935	4 853 316
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	21	2120	234 851	189 439
Адміністративні витрати	25	2130	(668 470)	(823 550)
Витрати на збут	28	2150	(247 450)	(260 561)
Інші операційні витрати	21	2180	(125 634)	(140 056)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		2100	3 778 910	3 846 286
Прибуток		2100	3 778 910	3 846 286
Збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	24	2230	77 886	818 278
Інші доходи		2240	-	-
Фінансові витрати	23	2250	(451 167)	(261 238)
Витрати від участі в капіталі		2265	-	-
Інші витрати	22	2270	(31 669)	(33 438)
Фінансовий результат до оподаткування:		2200	3 371 359	3 179 836
Прибуток		2205	3 371 359	3 179 836
Збиток		2295	-	-
Витрати з поділу на прибуток	27	2300	(643 701)	(572 280)
Прибуток (збиток) від граничної діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:		2350	2 727 658	2 607 556
Прибуток		2350	2 727 658	2 607 556
Збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Інші примітки	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Доходи (зубки) з оборотних акцій		2400	-	-
Доходи (зубки) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та зв'язаних		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	85 930	7 681
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	85 930	7 681
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	(11 716)	(1 368)
Інший сукупний дохід після оподаткування		2480	53 372	6 313
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2480)		2485	2 781 030	2 613 869