

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Лободаєв Сергій Володимирович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Планування та реалізація маркетингової стратегії підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Лободаєв С.В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Теоретичні основи планування та реалізації маркетингової стратегії сучасного підприємства.....	6
1.2 Методичні засади планування маркетингової стратегії підприємств	14
1.3 Успішний досвід планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах діяльності	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «APPLEINC».....	29
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства «AppleInc.».....	29
2.2 Організаційно-економічний механізм підприємства «AppleInc.»...	34
2.3 Аналіз процесів планування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві «AppleInc.».....	44
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ «APPLEINC.»	54
3.1 Шляхи та напрямки удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства «AppleInc.».....	54
3.2 Алгоритм удосконалення процесів планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства «AppleInc.».....	60
3.3 Обґрунтування економічної доцільності управлінських рішень щодо удосконалення процесів планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства «AppleInc.».....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Основним завданням маркетингу для бізнесу є забезпечення конкурентної переваги над бізнесом — конкуренти змагаються за споживачів, а споживачі є основним джерелом прибутку для бізнесу. Фахівців у сфері бізнес-маркетингу називають маркетологами. Основними завданнями маркетологів є дослідження ринку, товарів, конкурентів, споживачів. Маркетингові служби займаються розробкою корпоративних стратегій, реалізацією товарної, цінової та збутової політики, стратегією просування продукції на ринку.

Одним із ключових елементів маркетингового процесу є розробка маркетингової стратегії для досягнення корпоративних цілей компанії. Видно, що існує багато типів стратегій і способи їх формування також різні, тому перед компаніями стоїть складне завдання формування та реалізації бажаної стратегії. Важливість формування маркетингової стратегії полягає в тому, що вона спрямовує діяльність компанії в найближчі роки, і саме від її успішного формування і правильної реалізації залежить позиція компанії на ринку і боротьба з конкурентами, за споживачів.

Дуже важливо розуміти концепцію методу формулювання стратегії: це бачення майбутнього та напрямок досягнення поставлених цілей – виходячи з майбутнього сприйняття ресурсів компанії сьогодні, а не екстраполяції з майбутнього на поточне ситуації та внутрішніх обмежень наступного періоду. Підприємства і маркетингові служби повинні мати справу не з логікою, а з інтересами.

Ознакою відсутності стратегічного підходу є надмірна зосередженість організації на внутрішніх ресурсах. Таким чином, усі можливі загрози із зовнішнього середовища ігноруються, оскільки вони розглядаються лише як доконаний факт і, таким чином, мають тенденцію пропускати сприятливі тенденції.

Стратегічний підхід передбачає перетворення будь-яких змін на позитивні можливості та їх використання. Актуальність цього питання з появою нових технологій не зменшилася, а зросла.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та дослідження процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві. З мети отримуємо такі **завдання** для вирішення:

- дослідити зміст та сутність поняття маркетингових стратегій, їх види та класифікація;
- проаналізувати теоретичні та методичні засади планування та реалізації маркетингової стратегії;
- проаналізувати процес впровадження та реалізації маркетингової стратегії компанії «AppleInc.»;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії компанії «AppleInc.»

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесів планування та розробки маркетингової стратегії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси розробки, впровадження та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві «AppleInc.».

Інформаційна база дослідження. Проблеми розробки теоретичних основ і застосування маркетингових стратегій у господарській діяльності фірм досліджували такі вчені: Б. Вуккінк, Ф. Котлер, Н. В. Куденко, Г.-Г. Леттау, М. Портер та ін. Аналіз проблем показує, що деякі питання у сфері стратегічного розвитку недостатньо досліджені.

Методичною базою для дослідження є підручники, наукові праці, монографії вітчизняних і зарубіжних учених, публікації міжнародних організацій, внутрішні документи підприємства, електронні ресурси.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові методи дослідження - комплексний метод аналізу (систематизація та узагальнення, синтез) для опрацювання теоретичного матеріалу, методи системного та структурно-функціонального аналізу та методи на основі економічних

досліджень: емпіричний, статистичний, факторний та порівняльний аналіз, економіко-математичний для аналізу діяльності підприємства. Був використаний метод SWOT для отримання детальної інформації про потенційні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони бізнесу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у формуванні пропозицій для компанії «AppleInc.» щодо планування та реалізації оптимальної маркетингової стратегії з урахуванням усього маркетингового комплексу з метою активізації збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного), висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГООВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи планування та реалізації маркетингової стратегії сучасного підприємства

Маркетингова стратегія — це загальний план маркетингової діяльності компанії на цільовому ринку з чіткими основними довгостроковими цілями та завданнями бізнесу, затвердженими планами дій і розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [2, с. 79].

Маркетингова стратегія — це план досягнення маркетингових цілей компанії, який має бути максимально чітким і лаконічним. Маркетингова стратегія компанії включає (рис.1.1) [1, с. 98]:

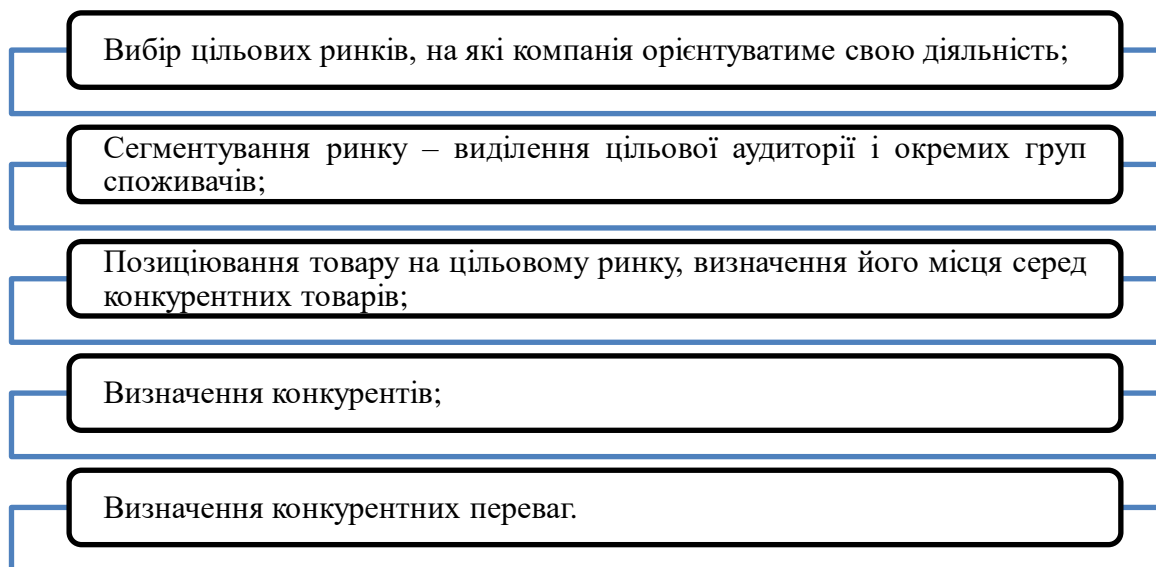


Рис. 1.1 Принципи маркетингової стратегії

Щоб розробити маркетингову стратегію, враховуючи вищевказані критерії, компанії повинні спочатку провести дослідження та здійснити ряд дій (рис. 1.2)

• Сформувати серію товарів, здатних найбільшою мірою задовольнити потреби потенційних споживачів, і на цій основі забезпечити постійну прибутковість компанії;

• Розподіл власних і найнятих ресурсів між різними сферами корпоративної діяльності з метою отримання якомога більшої рентабельності використання цих ресурсів;

• Вивчення цільових ринків для потенційних товарів чи послуг, що цікавлять бізнес, і вибір сфер діяльності, які забезпечать прибутковість бізнесу та можливість перебудови його функцій у довгостроковій перспективі. Вигідні сфери з точки зору політики, права, суспільства, економіки та науки і техніки;

• Визначити основні цілі бізнесу та визначити умови конкурентної переваги;

• Методи виявлення кризових тенденцій та запобігання неплатоспроможності;

• Сформулювати ефективну цінову політику для забезпечення майбутньої стабільної позиції фірми в основних і нових сегментах ринку

Рис. 1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії [4, с. 67-69]:

Після ретельного аналізу застосування різних маркетингових стратегій різними компаніями можна зробити висновок, що маркетингові стратегії різноманітні. Однак, незважаючи на те, що основною метою кожного бізнесу є отримання комерційного прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії, прийнятної для кожного бізнесу. Різні компанії досягають однієї мети по-різному.

Виділяють наступні основні види маркетингових стратегій (рис. 1.3):



Рис. 1.3 Основні види маркетингових стратегій

1. Базові стратегії – базуються на конкурентних перевагах фірми.

За М.Портером існують три базові стратегії розвитку підприємства:

- Стратегія диференціації
- Стратегія концентрації
- Стратегія цінового лідерства

Стратегія диференціації базується на відмінності товарів, які виробляє підприємство, від товарів конкурентів. Продукція, яку виробляє компанія, повинна відрізнитися від продукції, яка вже з'явилася на ринку. Відмінність цього продукту є своєрідною конкурентною перевагою [4, с. 94].

При виборі напрямку диференціації можна використовувати диференціацію послуг, диференціацію персоналу, диференціацію іміджу або диференціацію продукту. Кожна перерахована стратегія базується на певних конкурентних перевагах компанії, щоб визначити основні переваги для формулювання маркетингової стратегії, необхідно проаналізувати, які слабкі та сильні сторони компанії та її найбільших конкурентів, який ринковий успіх та фактори ризику [6, с. 128].

Стратегія фокусування передбачає певну спеціалізацію діяльності

компанії на ринку, орієнтацію на вузьку групу споживачів і збереження лідируючої позиції в цьому сегменті.

Стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого рівня витрат в даній галузі, що дозволяє встановити низькі ціни і таким чином сприяє збільшенню частки ринку і рентабельності діяльності компанії.

Шляхами до досягнення цінового лідерства фірми є (рис. 1.4)[7, с. 89]:

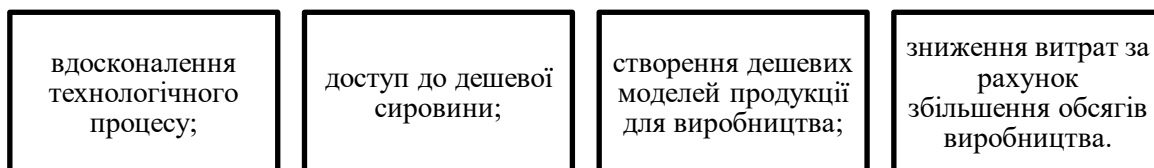


Рис. 1.4 Шляхи досягнення цінового лідерства

Базові стратегії мають виступати базою для вибору маркетингової стратегії і є конкретизацією глобальних маркетингових стратегій.

2. Стратегії росту – затверджують напрям розвитку фірми.

Виділяють наступні стратегії розвитку (рис. 1.5):



Рис. 1.5 Види стратегії розвитку

Стратегія інтенсивного зростання є доречною тоді коли компанія ще не вичерпала повністю свій потенціал і можливості, які мають її товари на ринках, де вона діє. Існує 4 різновиди цієї стратегії [9, с. 98]:

- стратегія проникнення на ринок – полягає в збільшенні обсягу продажів вже існуючого товару на існуючих ринках;

- стратегія розвитку ринку – полягає в збільшенні обсягу продажів вже існуючого товару шляхом впровадження його на нові ринки;
- стратегія розвитку через товари – полягає в збільшенні обсягу продажів шляхом продажу нових товарів на вже існуючих ринках;
- стратегія розвитку через товари та ринки – полягає в збільшенні обсягу продажів шляхом впровадження нових товарів на нові ринки [6, с. 90].

Стратегія інтегративного зростання означає об'єднання компанії з іншими підприємствами задля збільшення обсягів продажу, прибутку і частки на ринку.

Виділяють: стратегію прямої інтеграції – це об'єднання зусиль фірми з посередником, стратегію зворотної інтеграції – це об'єднання зусиль фірми з постачальником матеріально-технічних ресурсів, стратегію горизонтальної інтеграції – це об'єднання зусиль фірми з підприємствами-конкурентами, стратегію вертикальної інтеграції – це об'єднання зусиль фірми-виробника з постачальниками і посередниками [7, с. 129].

Стратегія зростання через диверсифікацію є актуальною тоді, коли підприємство має малі можливості для розвитку, зростання і забезпечення рентабельності наявного виробництва, а також коли позиції конкурентів доволі сильні або базовий ринок перебуває на стадії розпаду.

Різновиди даної стратегії можна використати стратегію горизонтальної диверсифікації, вона передбачає випуск нових товарів, технологічно не пов'язаних з існуючими, проте призначеними для наявних споживачів, стратегія вертикальної диверсифікації – вироблення підприємством нових товарів, технологічно або маркетингово пов'язаних з існуючими товарами, стратегія чистої диверсифікації – освоєння нових для фірми сфер діяльності [6, с.27].

Глобальні маркетингові стратегії визначають основні рішення, щодо вибору напрямку розширення масштабу фірми. Виділяють п'ять основних глобальних маркетингових стратегій, що визначають напрям розвитку фірми: стратегія сегментування – це виробництво широкого асортименту

товарів для різних груп споживачів, стратегія інтернаціоналізації, вона передбачає освоєння нових закордонних ринків, стратегія диверсифікації – це виробництво нових, у тому числі не пов’язаних з вже існуючими, товарів, стратегія кооперації – це співпраця з іншими підприємствами на взаємовигідних умовах (створення товариств і спілок), стратегія глобалізації – це стандартизація продукції, засновуючись на визначенні загальних характеристик ринків, не залежно від особливостей країн і культур [8, с. 93].

Стосовно стратегій міжнародного маркетингу, виділяють наступні стратегії (рис. 1.6):

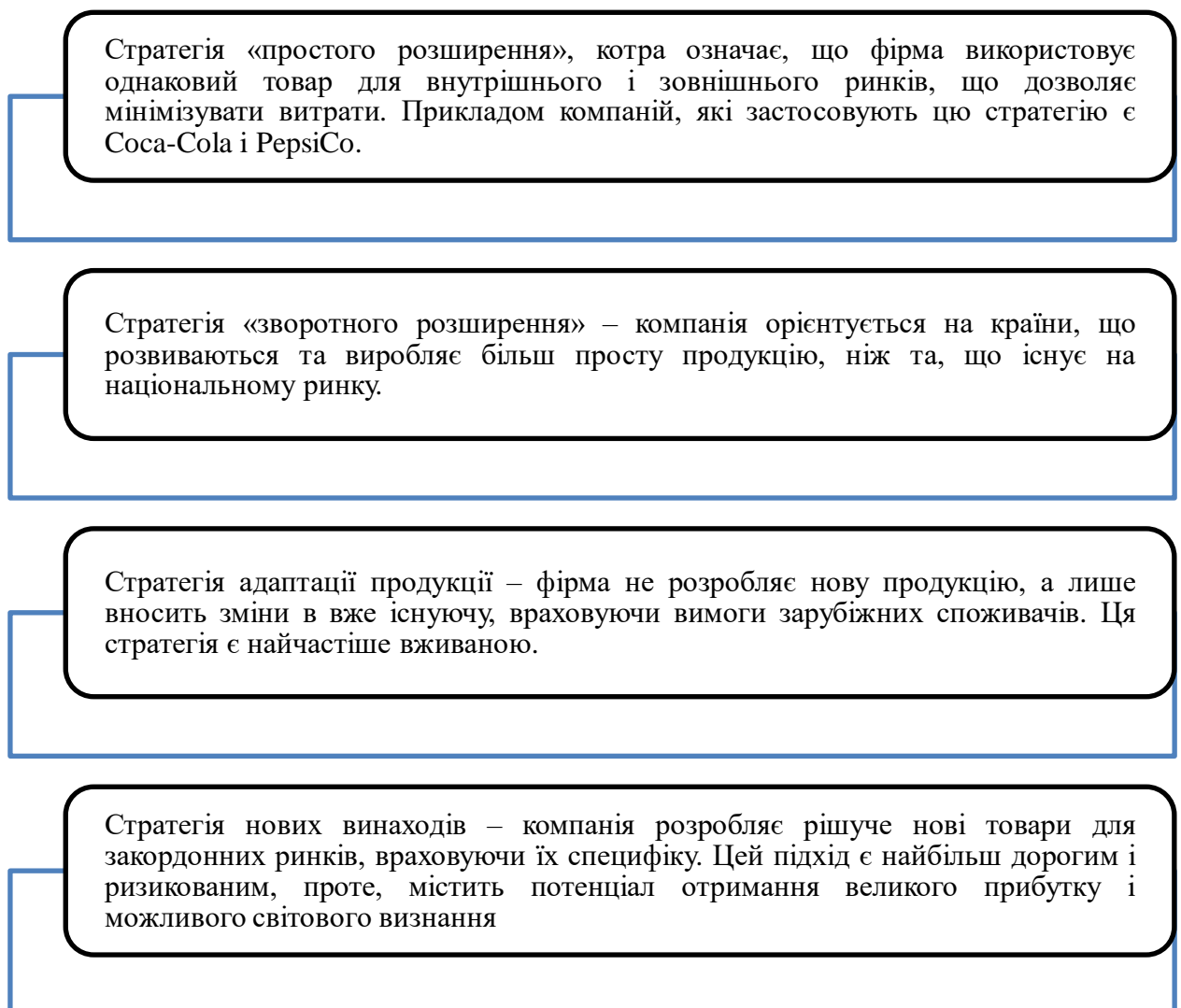


Рис. 1.6 Різновиди стратегії міжнародного маркетингу [9, с. 128].

Успіх маркетингової діяльності компанії можливий лише за умови попередньої підтримки, постійного моніторингу ринкового середовища для збору, обробки та аналізу інформації про споживачів, конкурентів,

постачальників тощо та проведення маркетингових досліджень у компанії та створення спеціальної маркетингової інформаційної системи (МІС). Інформація, отримана за допомогою МІС, допоможе менеджерам компанії визначити її бізнес-стратегію, мета якої полягає в тому, щоб компанія знайшла і розвивала потужне виробництво та зменшила або позбавилась слабких сторін [10, с. 83].

У світовій практиці існує велика кількість підходів до розробки маркетингової стратегії підприємства і різні науковці та дослідники мають до них різне ставлення. Різницю у підходах до розробки маркетингової стратегії відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до етапів розробки маркетингової стратегії

Етапи	Автори		
	Г.Дій	А. Вайсман	М.Портер
1. Оцінка маркетингового середовища підприємства	+	+	+
2. Розробка альтернативних варіантів маркетингових стратегій	+		
3. Аналіз попередньої маркетингової стратегії	+		
4. Аналіз конкурентного середовища		+	+
5. Вибір цільової аудиторії		+	
6. Встановлення цілей підприємства	+	+	+

Джерело: [22, с. 98]

Таким чином можна визначити три основні етапи розробки маркетингової стратегії діяльності підприємства:

- дослідження маркетингового середовища підприємства та цільового ринку;
- розробка маркетингової стратегії діяльності підприємства;
- реалізація маркетингової стратегії діяльності підприємства [10, с. 98].

Першим етапом дослідження ринку є аналіз зовнішнього ринкового середовища, тобто дослідження місткості, темпів зростання та стабільності ринкового попиту, а також структури споживчого попиту, конкурентного середовища, цінової політики цього підприємства. Сегмент ринку, тобто цінова політика подібних товарів на даному ринку. При аналізі внутрішнього середовища аналізуються ризики та слабкі сторони підприємства, товарне позиціонування, товарообіг, прибутковість, корпоративна структура, цілі та перспективи, а також діяльність підприємства.

Процес маркетингового дослідження складається з кількох етапів. Перший - формування цілей і розробка плану дослідження, його виконання, аналіз отриманих даних і формулювання рекомендацій.

У процесі формування корпоративної маркетингової стратегії він в основному поділяється на три етапи:

- Визначення цілей бізнесу - розробка філософії компанії, визначення основних цілей, позиціонування на ринку.
- Сегментація - вибір методів сегментації, вибір сегментів ринку, формування цільових аудиторій, вибір пріоритетних сфер діяльності та позиціонування бізнесу.
- Комплекс маркетингу – розробка цінової політики, управління персоналом, обслуговування клієнтів, процеси комунікації зі споживачами, політика продажу товарів і послуг [11, с. 93].

Планування впровадження відбувається на етапі, коли компанія реалізує свою маркетингову стратегію на ринку - розробка маркетингових планів, створення та підтримка корпоративного іміджу, і оцінка результатів - оцінка ефективності впровадження та впровадження заходів, узгодженості фактичних результатів з запланованими результатами, виявлення помилок.

Таким чином, маркетингова стратегія є невід'ємною частиною плану діяльності підприємства, яка базується на існуючій моделі маркетингової стратегії, сформульованій шляхом аналізу та досліджень, і є стратегічним планом маркетингових засобів досягнення поставлених цілей.

1.2 Методичні засади планування маркетингової стратегії підприємства

Під час вибору маркетингової стратегії потрібно враховувати два основних чинники : характеристики продукту і характеристики ринку. Склад маркетингових стратегій залежить від стратегічного типу організації, і функціональна маркетингова стратегія може містити такі програми:

- програму реклами товарів;
- програму продажу товарів;
- програму ціноутворення товарів.

Маркетингову стратегію обирають з відомих на сьогоднішній день маркетингових стратегій (рис. 1.7):

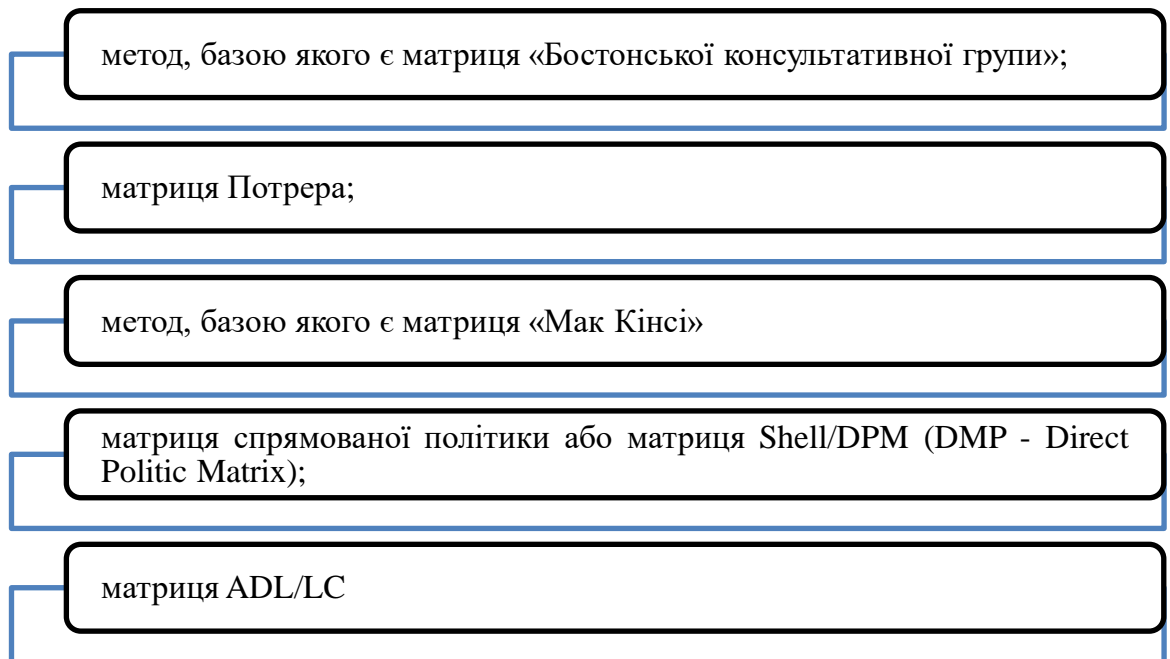


Рис. 1.7 Види маркетингових стратегій [10, с. 93].

Матриця «Бостонської консультативної групи» є досить простим у використанні підходом, заснованим на доступній інформації та без значних витрат. Цей підхід дозволяє визначити позицію компанії на ринку, її ринкову частку відносно ключових конкурентів і темпи її зростання в галузі. Матриця визначає роль кожної стратегічної одиниці по відношенню до двох змінних - зростання фірми на ринку та частки ринку. Суть методу полягає в

класифікації товарних груп або товарів на чотири типи (табл. 1.1).

Таблиця. 1.2

Матриця «Бостонської консалтингової групи»

Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	«Зірки» Стратегія підтримання конкурентних переваг	«Важкі діти» Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія «збору врожаю» Стратегія елімінації
Низькі	«Дійні корови» Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія «збору врожаю»	«Собаки» Стратегія розвитку Стратегія елімінації

Джерело: [12, с. 39]

- «Зірки» - продукти, які можуть збільшити частку ринку, попит на які сильно зростає. Ці продукти перебувають у фазі зростання свого життєвого циклу та лідирують на ринку, але потребують значного капіталу для підтримки зростання. Фактично прибуток від цих товарів використовується для забезпечення їх розвитку. З часом «зірки» стали «дійними коровами». Поточні маркетингові стратегії - це стратегії збереження конкурентної переваги.

- «Важкі діти» – товари з меншою часткою ринку, але зростаючим попитом. Ці продукти знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і також потребують значних інвестицій для їх обслуговування. Високі темпи зростання ринку та низька відносна частка ринку означають, що стратегія активізації зусиль або виключення таких продуктів з продуктового портфеля компанії є виправданою.

- «Дійні корови» – товар, який визначає частку ринку компанії, зі стабільним попитом і незначними змінами. Це продукти наstadії зрілості, високі прибутки від яких використовуються для фінансування інших стратегічних бізнес-одиниць. Наявність кількох таких товарів у компанії забезпечує її фінансову стабільність і підвищує фінансову спроможність. Поточні маркетингові стратегії - це стратегії збереження конкурентних переваг і стратегії «збирання врожаю».

- «Собаки» — це товари з незначною часткою ринку, попит на які падає. Товари, які перебувають на стадії занепаду свого життєвого циклу. Можливою стратегією в цьому випадку буде розробка стратегій для таких перспективних продуктів або стратегії «нокауту» – вилучення таких продуктів з портфоліо компанії [11, с. 90].

Цей аналіз може кількісно та якісно оцінити рішення позбутися безперспективних товарів і зосередити енергію на стратегічно перспективних групах товарів. Перевагою цього підходу також є те, що він може визначити фінансову ситуацію диверсифікованих підприємств. Однак кількість критеріїв оцінки товарів обмежена, і такі моделі можуть бути використані лише в галузях масового виробництва. Крім того, дана матриця не враховує взаємозалежність різних видів бізнесу, якщо така взаємозалежність між досліджуваними підприємствами є, то результат матриці буде невірним. Крім того, оцінка привабливості ринку лише за показниками зміни обсягу та міцності позиції компанії на ринку лише за показниками частки ринку є досить простим способом оцінки успішності діяльності компанії.

Другою моделлю, яка використовується для формулювання маркетингових стратегій, є матриця М. Портера. М. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії в період стагнації багатьох підприємств (1975-1980). Компанія орієнтована не тільки на задоволення потреб споживачів, а й на так звану ринкову конкурентоспроможність. М. Портер виділив п'ять конкурентних сил:

- галузева конкуренція;
- споживачі;
- постачальник;
- товари-замінники;
- низька вартість.

Щоб отримувати прибуток вище середнього, компанія повинна мати сильніші позиції, ніж її конкуренти. Відправною точкою для встановлення та

захисту міцної позиції є вартість, незамінність товару з точки зору покупця, обсяг ринкової обробки [40, с.158].

На основі факторів, найбільш важливих для конкурентної позиції фірми, Портер будує так звану матрицю конкуренції (табл 1.3) [55, р. 45].

Таблиця 1.3

Матриця М. Портера

Стратегічна ціль		Стратегічна перевага	
		Неповторність продукту з точки зору споживача	Переваги в собівартості
	Вся галузь	Диференціація	Лідерство за витратами
	Один сегмент ринку	Сегментування ринку	

Джерело: [23, с. 93]

Щоб визначити своїх конкурентів, необхідно (згідно з матрицею Портера) зосередитися на одній з наступних трьох стратегій: стратегія лідерства у витратах – орієнтація на зниження витрат за рахунок доступу до дешевої сировини, досліджень, послуг, витрат на рекламу, стратегія диференціації, яка може проявлятися в: специфічні характеристики товару, різні послуги, що надаються після цього, забезпечення запасними частинами, проектування та виготовлення на замовлення, широкий вибір моделей, розмірів, цін, надійність і ризик, технологічне лідерство в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва і споживання, повний асортимент продукції та всі види послуг, цілеспрямована стратегія, яка полягає в отриманні (створенні) конкурентної переваги і задоволенні ринкової позиції в досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням товарних або географічних характеристик) [23, с. 78].

Матриця «Мак Кінсі», розроблена консультативною фірмою «МАК КІНСІ», вважається розвитком моделі «Бостонської консалтингової групи» і відзначається більшою складністю. В основі побудови матриці два фактора привабливості ринку і конкурентоспроможність стратегічної господарської одиниці, які характеризуються кількома показниками. Серед індикаторів

привабливості ринку виділяють [13, с. 168]: рентабельність, рівень конкуренції, темпи зростання ринку, місткість ринку, державне регулювання ринку. При визначенні конкурентоспроможності стратегічної господарської одиниці використовуються наступні показники рівень цін, привабливість асортименту, ринкова частка, імідж підприємства, витрати [15, с. 98].

При побудові матриці спочатку формуються індекс привабливості ринку та індекс конкурентоспроможності бізнес-одиниці. Для кожного фактора визначається важливість окремої метрики, а наступним кроком є присвоєння кожній метриці певної оцінки (за 5 або 10-бальною шкалою). Після цього потрібно визначити середній бал для кожного показника, беручи до уваги отримані бали та ваговий коефіцієнт метрики. Матриця складається на основі суми загальних рейтингів за кожним показником.

По горизонталі матриця ділиться на три області ринкової привабливості: висока, середня і низька. По вертикалі матриця розбита на три області (висока, середня та низька) конкурентоспроможності стратегічної господарської одиниці. Отже, матриця складається з дев'яти квадратів. Далі, щоб визначити місце розташування стратегію господарської одиниці, його необхідно зобразити у вигляді кола, виходячи з оцінки ринкової привабливості та конкурентоспроможності даної одиниці, а діаметр кола визначити за розмір ринку [17, с. 98].

На даному колі заштриховується той сегмент, який вказує на частку ринку даної фірми на відповідному ринку. Наступним кроком є визначення маркетингової стратегії для кожного підрозділу, залежно від його позиції в матриці (табл. 1.4)[2, с.340-354].

Таблиця 1.4

Матриця «Мак Кінсі»

Привабливість				
		Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позиції	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку	
	<ul style="list-style-type: none"> • Великі інвестиції у розширення виробництва • Підтримання 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення конкурентних переваг 	<ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація та обмеження переваг 	

		конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення слабких позицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук шляхів подолання слабких сторін • Пошук можливостей співпраці • Елімінування
Середня		<p>Стратегія розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування сегментів, що зростають • Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва 	<p>Стратегія вибіркового розвитку</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока • Спеціалізація на сегменті, що зростає • Пошук шляхів отримання конкурентних переваг 	<p>Стратегія «збору врожаю»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізація • Пошук ніші • Зменшення інвестування
Низька		<p>Стратегія вибіркового росту</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зберегти позиції, захистити ринкову частку • Концентрація на привабливих сегментах • Короткострокові перспективи 	<p>Стратегія «збору врожаю»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Скоротити асортимент • Звести до мінімуму капіталовкладення • Короткострокові перспективи • Зайняти позицію відступ 	<p>Стратегія елімінації</p> <ul style="list-style-type: none"> • Припинити інвестування • Знизити постійні витрати • Продати частину бізнесу

Джерело: [17, с. 74]

Порівняно з матрицею Бостонською консультативної групи, матриця «McKinsey» є більш детальним методом стратегічного аналізу, який надає стратегічні альтернативи розвитку стратегічних бізнес-одиниць, а також дає змогу визначити стратегічний статус компанії та пріоритетні напрями інвестування. Водночас така матриця аналізу потребує збору великої кількості інформації та врахування багатьох показників. Побудова моделі залежить від ранжування та вагових факторів, які визначаються методом експертної оцінки, який означає, що можна проводити різні оцінки з точки зору різних експертів (є суб'єктивні фактори впливу) [9, с. 93].

Наступна стратегія, яку використовують при розробці стратегій маркетингу, носить назву матриці спрямованої політики або матриця Shell/DPM (DMP - Direct Politic Matrix). Модель Shell/DMP - це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3 x 3), параметрами якої є конкурентоспроможність СГП і галузева привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця Shell/DPM

Перспективність галузі	Висока	Подвоєння обсягу виробництва чи скорочення діяльності	Посилення конкурентних переваг	Лідерство у певному виді діяльності
	Середня	Продовження або часткове скорочення діяльності	Продовження діяльності	Ризикування
	Низька	Скорочення діяльності	Часткове скорочення діяльності	Генерування грошових коштів
		Низька	Середня	Висока
	Конкурентоспроможність галузі			

Матриця Shell/DPM розроблена на основі матриці БКГ, але є більш досконалою, оскільки оцінює короткостроковий показник життєздатності грошовий потік і довгостроковий показник повернення інвестицій [19, с. 211].

Кожному з дев'яти квадрантів матриці «Привабливість-конкурентоспроможність галузі» відповідає певна стратегія. Необхідно орієнтуватися на життєвий цикл конкретного виду товару або грошовий потік. Якщо зосередитися на життєвому циклі продукту конкретного типу, оптимізується траєкторія організації, позначена напрямком 1.

Траєкторія 2 вважається оптимальною при орієнтації на грошовий потік при виборі стратегії. Грошові кошти, отримані стратегічними бізнес-єдиницями під час генерування готівки та часткового вилучення, використовуються для інвестування в СГП, і ці кошти розташовані в квадрантах «Подвоєння виробництва» та «Зміцнення конкурентних переваг».

Матриця Shell/DMP використовує систему якісних і кількісних показників, які дозволяють побудувати єдину систему параметрів. Відбір показників також не стандартизований, а визначення вагових коефіцієнтів оцінки індексу є суб'єктивним. Ця матриця дає неточні результати порівняння стратегічних бізнес-одиниць, що належать до різних галузей [29, с. 234].

Наступною стратегією є матриця ADL/LC, що аналізує конкурентну позицію та стадії життєвого циклу галузі, яка спрямована на аналіз життєвого циклу галузі та відносної позиції компаній на ринку. Ця матриця корисна для фірм у високотехнологічних галузях і в сегменті «суперноваторів».

Для таких галузей життєвий цикл продукції дуже короткий, і бізнес може не досягти своїх цілей, якщо відповідні стратегії не будуть застосовані вчасно: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація систем розподілу, пряма інтеграція, «чисте виживання», ефективна технологія, залишення виробництва, розширення виробничих потужностей, раціоналізація асортименту [21, с. 322].

У маркетинговому плануванні використовується стратегія маркетингового комплексу, тобто стратегія «4Р» (рис.1.8). Стратегію комплексу маркетингу можна розмістити під заголовком чотирьох основних елементів комплексу маркетингу:

- продукт: стратегії зміни номенклатури продуктів, скорочення, додавання або модифікація назв продуктів, зміни дизайну, якість або характеристики продукту, стандартизація продукту;
- ціноутворення: стратегія зміни ціни; терміни; умови поставки окремих товарних груп у певних сегментах; стратегія «зняття вершків»; стратегія «політика проникнення»; стратегія «політика знижок»;
- просування: зміна стратегії збутової організації; рекламні зміни; розпродаж; збільшення асортименту виставкової діяльності;
- розподіл (місце): стратегія зміни маркетингових каналів; підвищення рівня обслуговування [30, с. 157].

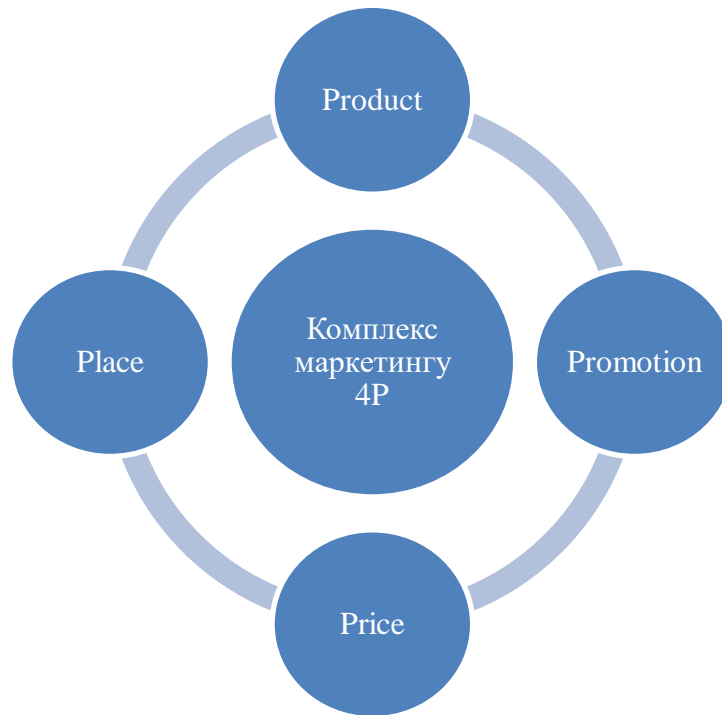


Рис 1.8 Комплекс маркетингу 4P

Існує кілька етапів розробки стратегії. Проте в літературі немає єдності поглядів на етапи розробки маркетингових стратегій.

Перший етап - це формулювання місії організації, тому що маркетингова стратегія повинна базуватися на місії організації, а місія організації є складовим елементом маркетингової стратегії, тобто маркетингова стратегія не може базуватися на місії організації.

Другий етап полягає в проведенні аналізу маркетингової стратегії, включаючи зовнішній аналіз і внутрішній аналіз.

Аналіз маркетингової стратегії проводиться з кількох причин. По-перше, це зменшує невизначеність під час прийняття стратегічних рішень. По-друге, такий аналіз дозволяє помічати зміни зовнішнього середовища та гнучко до них адаптуватися. Це також допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, щоб можна було належним чином визначити конкурентні переваги компанії, щоб компанія мала шанс виграти конкуренцію.

Третій етап включає формування можливих типів стратегій, оцінку стратегічних альтернатив і вибір найкращого варіанту маркетингової стратегії.

Оптимальна маркетингова стратегія повинна відповідати певним вимогам. Вона повинна здійснювати: забезпечення стійкої конкурентної переваги організації, забезпечення найбільш ефективного досягнення маркетингових та інших цілей організації, на основі використання ринкових можливостей і нейтралізації ринкових загроз, мобільність та здатність адаптуватися до змін ринку, низьким рівнем ризику, реальним можливостям організації, сумісно з організаційною структурою компанії, корпоративною культурою та іншими стратегіями, забезпечення синергії стратегічної діяльності компанії, тобто зміцнити стратегічний баланс її бізнес-портфеля [8, с. 214].

Завершальним четвертим етапом маркетингової стратегії є реалізація.

Реалізація стратегії – це завдання, орієнтоване на дію, яке підпорядковується всьому іншому і перевіряє здатність менеджерів здійснювати організаційні зміни, розвивати та контролювати бізнес-процеси, мотивувати працівників і досягати поставлених цілей» [53, с.418].

Реалізація стратегії має створити відповідні організаційні можливості для успішної реалізації розробленої стратегії. Організації повинні ефективно управляти бюджетами, щоб оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити адекватне управління, яке є необхідним для впровадження сформульованої стратегії та контролю її результатів [48, с. 167].

Отже, процедура формування маркетингової стратегії підприємства включає комплекс узагальнених етапів, на яких приймаються відповідні рішення – це оцінка поточної діяльності підприємства на внутрішньому ринку на фоні діяльності його основних конкурентів, оцінка ситуації та тенденцій розвитку зовнішнього ринку (тобто доступність, потенціал, стабільність, відкритість та можливості зростання), аналіз маркетингових можливостей і загроз для підприємства, вибір перспективних зовнішніх

ринків для підприємства, вибір способу присутності на цільових внутрішніх та зовнішніх ринках (це може бути спільне підприємство, делегування повноважень без інвестицій, комерційне відділення з елементами інвестування або дочірнє підприємство), дослідження конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку, розробка та формування маркетингової стратегії щодо цільових зовнішніх ринків, оцінка результатів кампанії та подальше коригування та вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії компанії [19, с. 83].

1.3 Успішний досвід планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах діяльності

На початку XXI століття в Україні формується критичний етап розвитку сучасної системи управління підприємством – еволюція стратегічного маркетингового планування до стратегічного маркетингового управління (СМУ). Це підтверджується наступними тенденціями: подальший розвиток концепції маркетингу, що супроводжується зростанням ролі ринку як механізму, що виконує не тільки обмінну функцію в суспільстві, а й контролює виробництво і домінує над умовами споживання, розробкою та активним впровадженням інноваційних інструментів стратегічного менеджменту, таких як карта стратегії та система індикаторів балансу, логічне продовження процесу стратегічного маркетингового планування у сфері реалізації. Власне, з 2000-х років українські компанії почали впроваджувати стратегічний маркетинговий менеджмент, але процес ускладнений саме тому, що в його змісті зневажається провідна роль маркетингу та відсутня єдина парадигма стратегічного управління [24, с. 78].

Стратегічне маркетингове управління, будучи на сьогоднішній день останньою ланкою еволюції систем управлінської практики, що включає етапи бюджетування та контролю, довгострокового планування та

стратегічного планування, маркетингового управління та стратегічного управління, безумовно довело свою ефективність.

Найбільш яскравим прикладом, який демонструє однотипність методів стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, може бути порівняльний аналіз типових структур стратегічного планування та стратегічного планування маркетингу, який показує, що вони узгоджені в більшості елементів. Як писав з цього приводу Б. Сміт, сьогодні важко відокремити стратегічне планування від стратегічного планування маркетингу: у них багато спільних інструментів [25, с.155-162]. Враховуючи (непринципові) відмінності між стратегічним маркетингом і стратегічним менеджментом у теорії, методі та принципі інструменту, зрозуміло, що як теоретично, так і практично їх можна розглядати разом.

Війна внесла негативні корективи в розвиток корпоративних маркетингових стратегій і розвитку всієї вітчизняної та зарубіжної промисловості. Однак, якщо розглядати довоєнний період, то іноземним компаніям доводилося конкурувати не тільки між собою, але і з вітчизняними виробниками.

Вважаючи Україну перспективним ринком, іноземні компанії не збиралися залишати цей ринок. Як показує практика останніх років, іноземні підприємства активно коригують свої маркетингові стратегії, намагаючись не тільки повернути втрачені позиції, але й завоювати нові, раніше не освоєні сегменти ринку.

Тенденцію зміни закордонних маркетингових стратегій найбільш яскраво демонструє ринок FMCG. Це пояснюється тим, що цей сегмент є наймасовішим, тому за гаманець споживача йде особливо жорстка боротьба. Крім того, саме FMCG-сегмент привабив вітчизняні компанії в посткризові роки – у них не було ані засобів, ані відповідного досвіду, щоб зайти в більш технологічні ніші. Сьогодні конкуренція на ринку FMCG дуже жорстка, тому що, по-перше, тут присутні практично всі відомі іноземні гравці в світі, а по-друге, вітчизняні виробники досить сильно зміцнили свої позиції. Звичайно,

при створенні маркетингової стратегії слід враховувати фактор конкуренції [10, с.16-20]

Поведінка Procter&Gamble на нашому ринку, на думку експертів, яскраво демонструє один із варіантів коригування маркетингової стратегії, яким користувалися й інші компанії, що працюють у категорії FMCG. Зокрема, йдеться про виведення на наш ринок (і подекуди на ринки СНД та Східної Європи) нових брендів середньої цінової категорії, які могли б конкурувати за ціною з місцевими брендами. Як зазначає директор із зовнішніх зв'язків Procter&Gamble Віталій Прокопенко, після кризи на український ринок вийшли пральний порошок Bonux, а нещодавно зубна паста Blendax і шампунь Shamtu. А нещодавно «КрафтФудсУкраїна» вивела на наш ринок каву MaxwellHouse у тій же середній ціновій категорії [26, с. 229] Подібна тенденція зараз починає формуватися і на інших ринках. Зокрема, PhilipMorris зараз активно просуває на нашому ринку свій бренд середньої цінової категорії - Next.

На думку експертів, він складе конкуренцію місцевим брендам у цій же ціновій категорії. Можна спостерігати наступну тенденцію: деякі іноземні підприємства, крім просування брендів у своєму корпоративному портфелі, виводять на наш ринок торгові марки. Зокрема, у KraftFoodsUkraine це «Корона», у Nestle «Світоч», у Unilever «Бесіда». Не можна сказати, що виведення на ринок локальних брендів є сенсацією на нашому ринку. Це скоріше продумана та вміло реалізована маркетингова стратегія, коли існуюча ситуація говорить про те, що виведення на ринок локального бренду принесе більше успіху, ніж адаптація мегабренду (з його історією комунікації) в рамках, наприклад, український ринок. Цей варіант узгодження маркетингових стратегій вперше випробували компанії, що працюють в сегменті FMCG[29, с. 78].

Разом з FMCG компаніями тютюнові компанії активно експериментують з брендами. Так, за словами бренд-менеджера «Прима

Оптима», генерального директора Reemtsma-Ukraine Юрія Курти, за останні три роки компанія вивела на ринок п'ять нових локальних брендів сигарет.

Найпомітніший приклад – запуск сигарет Prima Optima наприкінці 2020 року. Про важливість локальних брендів свідчить той факт, що вони займають близько 60% українського сигаретного ринку [14, с. 87]. Проте впровадження місцевих брендів іноземними тютюновими концернами пояснюється дещо іншими факторами, ніж на ринку FMCG. Коли на початку 1990-х тютюнові компанії вийшли на цей ринок, споживачі вважали, що бренд не може бути дешевим через його якість. Крім того, купуючи сигаретні фабрики, компанії стають власниками недорогих місцевих брендів, які вони виробляють (і тому добре відомі).JTІ не зосереджується на місцевих брендах, віддаючи перевагу просуванню міжнародних брендів компанії в середньому та високому ціновому сегменті. асортименти на місцевому ринку. Найбільш ефективними учасниками рекламного ринку, як правило, є іноземні компанії [30, с. 67].

Зокрема, іноземні компанії, створюючи локальні бренди, намагалися відрізнити їх у свідомості споживачів від традиційних міжнародних брендів. З цією метою деякі компанії, наприклад, не використовують свій логотип у рекламі недорогих товарів. Наприклад, Соса-Сола, яка раніше використовувала для своїх фруктових уподобань в Україні лише цитрусові, подарувала «ФрукТайму» зовсім інші, «домашні» смаки. Якщо іміджеві фільми головних брендів Соса-Сола знімають в інших країнах, то кліп «ФрукТайм» знятий в Україні, і в ньому яскраво проглядається наша українська родина [28, с.48-52]. За словами Світлани Салогуб, директора з маркетингу фармацевтичної компанії Sagmel (TM HealthLife), з 2017 року компанія змінила маркетингову стратегію (раніше вона була орієнтована на кінцевого споживача та віддавала перевагу прямій рекламі). Зараз компанія співпрацює безпосередньо з лікарями та фармацевтами[13, с. 86].

Загалом, починаючи з 1920-х років, слід сказати, що іноземні компанії досить легко отримували значні прибутки на українському ринку, але зараз

конкуренція загострилася і вони змушені розробляти маркетингову стратегію, адаптовану до місцевих умов [9, с. 330-339].

За останні роки іноземні підприємства, які працюють в Україні, суттєво змінили свої маркетингові стратегії, що пояснюється змінами, які відбулися на ринку внаслідок стрімкого розвитку вітчизняних підприємств з 2000 року. З одного боку, споживач встиг звикнути до певних стандартів якості, з іншого – його купівельна спроможність різко впала. У цей період на українському ринку активізувалися вітчизняні бренди. В результаті класичні бренди іноземних компаній, з якими вони виходили на наш ринок, почали частково втрачати покупців. Сильні сторони іноземних підприємств – чітке планування та встановлена ієрархія, злагодженість – у деяких ситуаціях (наприклад, кризові) перетворюються на слабкі сторони. Такі підприємства мають менше можливостей для маневру, ніж локальні підприємства [1, с. 89].

Підсумовуючи перший розділ, слід зазначити, що питання вибору маркетингової стратегії є дуже важливим для будь-якого бізнесу, оскільки стратегічний план маркетингу є основою стратегічного плану організації.

Маркетингове стратегічне планування — це узгодження маркетингових цілей, ресурсів і можливостей організації з умовами зовнішнього середовища. Загалом стратегію маркетингу можна визначити як план майбутньої діяльності підприємства з метою досягнення певних бізнес-цілей за певну можливість і протягом певного періоду часу.

Отже, стратегічне маркетингове управління в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною частиною інноваційної моделі будь-якої ефективної організації бізнесу. Використання маркетингових стратегій у практичній діяльності є необхідною умовою довгострокового успіху компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «APPLE INC»

2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Apple Inc.»

Apple Incorporation — американська компанія, яка виробляє персональні та планшетні комп'ютери, аудіоплеєри, телефони, побутову електроніку, програмне забезпечення та бізнес-сервери [42].

Найвідоміша продукція [42]: комп'ютери Macintosh4, mp3 програвач iPod, смартфон iPhone, планшетний комп'ютер iPad.

Програмне забезпечення Apple включає в себе, операційні системи Mac OS X, iTunes — медіа браузер, iLife — набір мультимедіа і програмного забезпечення творчого потенціалу, Aperture — професіональний пакет для роботи с фотографіями, Final Cut Studio — набір професійних аудіо та програмних продуктів кіновиробництва, Logic Studio — набір звукових інструментів.

Основні види діяльності компанії (рис. 2.1):

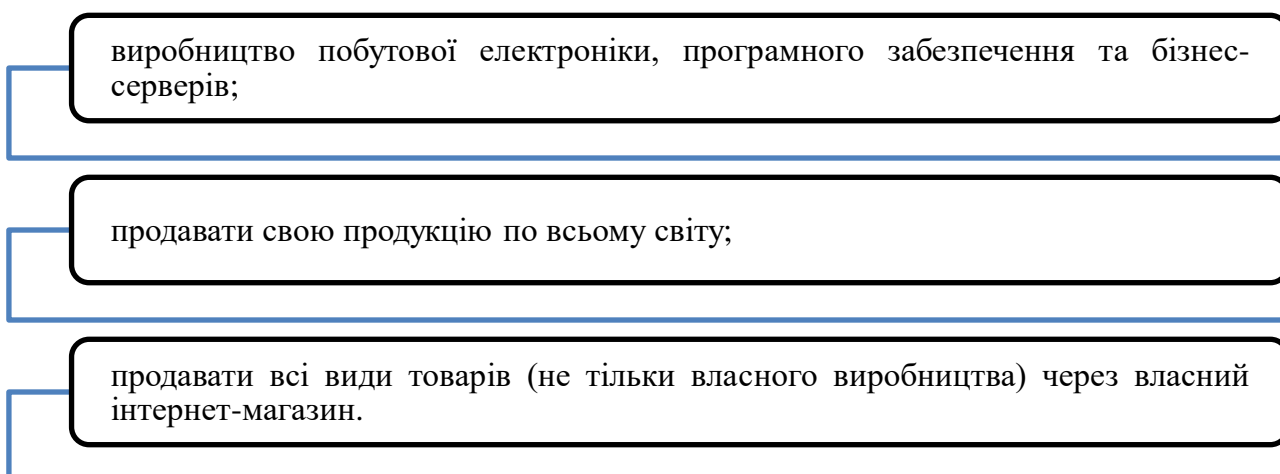


Рис. 2.1 Основні види діяльності компанії

Кількість працівників компанії налічує біля 35 тисяч. Головний офіс компанії знаходиться в Каліфорнії, Купертіно.

Apple Incorporation — один з піонерів у сфері персональних комп'ютерів і сучасних багатозадачних операційних систем з графічними інтерфейсами. Завдяки естетичному дизайну своїх продуктів Apple створила унікальну репутацію в індустрії побутової електроніки і користується великою популярністю, особливо в США. Назва компанії походить від англійської «apple» - яблуко. У логотипі використано зображення яблука. Назва Apple також означає, що комп'ютери компанії екологічно чисті [42].

Apple була першою компанією в комп'ютерній індустрії, яка переробляла старі компоненти. Apple була заснована в Каліфорнії 1 квітня 1976 року Стівом Джобсом, Рональдом Вейном та Стівом Возняком, які в середині 1970-х зібрали свій перший комп'ютер з процесором MOS 6502 – Apple I. Продаж розпочався в липні 1976 року і зібрав 666,66 доларів [42].

У лютому 1977 року Майкл Скотт став президентом Apple. Важливим кроком вперед став випуск у квітні того ж року Apple Computer II - першого персонального комп'ютера з кольоровою графікою. З'явилася підтримка відображення різних кольорів на екрані, були розроблені команди для роботи зі звуком, тому з'явилися вбудовані динаміки і клавіатури, з'явилася можливість швидко змінювати зображення на дисплеї, з'явилося живлення тощо. Всі ці «наповнювачі» були розміщені у спеціально розробленій формі. Виготовлений із пластикового корпусу, що відрізняє новий Apple від інших комп'ютерів, які мають вигляд незграбної коробки з листового металу. Тоді ж з'явився всесвітньо відомий логотип, розроблений рекламним агентством Regis McKenna - різнокольорове яблуко з надкусом.

У травні 1979 року співробітник Apple Джефф Раскін почав роботу над новим комп'ютером «все в одному» для простих користувачів. Саме цей період можна назвати початком народження першого Macintosh. У 1983 році Apple випустила Lisa, перший персональний комп'ютер із графічним інтерфейсом користувача, названий на честь дочки Джобса. Однак широкого поширення модель не отримала через високу ціну і обмеженого застосування. Незважаючи на те, що Lisa була повним провалом з точки зору

бізнесу, її випуск не був марним – операційна система Lisa 7/7, яка тут використовується, має віконний інтерфейс, буфер, який дозволяє передавати дані між програмами, тощо [42].

Основними конкурентами мобільних телефонів, які найчастіше використовуються, є такі, як Huawei, Xiaomi та Samsung.

Отже, Apple традиційно займає міцні позиції в державних відомствах і навчальних закладах, а також у видавничій сфері та дизайні, а згодом і в музичній індустрії. Apple представила графічні інтерфейси користувача та комп'ютерні миші раніше за інших розробників.

За час свого існування Apple виробляє та випускає різноманітні комп'ютери (настільні комп'ютери, ноутбуки), приставки, монітори, телефони, iPod mp3-плеєри, комп'ютерні миші, клавіатури, принтери, сканери, базові станції Wi-Fi, програмне забезпечення, тощо, а також надає послуги користувачам через всесвітню мережу.

Метою діяльності компанії «AppleInc.» є отримання прибутку від господарської діяльності, спрямованої на задоволення ринкового попиту на продаж товарів і послуг, виходячи з соціально-економічних інтересів засновників і працівників підприємства. Компанія «AppleInc.» є власником майна, переданого йому засновником, продукції, виробленої господарською діяльністю, прибутку та іншого майна, набутого ним з інших підстав, що не заборонено законодавством. До майна підприємства належать виробничі та невиробничі кошти та інші цінності, вартість яких відображається в окремому балансі підприємства. Підприємство здійснює розрахунок і облік результатів роботи, складає статистичну звітність за формою, встановленою державним органом статистики, несе відповідальність за її достовірність [6, с. 93].

Підприємство самостійно визначає нарахування заробітної плати працівникам, а також інші види виплат. Підприємство має право здійснювати від свого імені угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, брати на себе зобов'язання, виступати позивачами та відповідачами в суді.

Компанія має круглу печатку, кутовий штамп, бланки, торгові марки та логотипи, окремий баланс та банківський рахунок відповідно до чинного законодавства. Вибір місії був необхідним, оскільки компанії «AppleInc.» передусім створювалося для виконання універсальної місії, яка задовольнить потреби споживачів. Відповідно до місії компанії «AppleInc.» можна визначити цілі:

1. Основна мета бізнесу - підвищення якості прибутку.

2. Конкретні цілі підприємства втілюють систему цілей як умову досягнення основних цілей підприємства:

а) Важлива мета бізнесу - отримання мінімального прибутку для забезпечення збереження статутного капіталу підприємства.

б) Довгострокова мета - досягнення максимально можливого прибутку. Це цілі, пов'язані з розміром прибутку, але можливі лише при розвитку всієї діяльності підприємства [2, с. 142].

Таким чином можна визначити мету виробництва, підприємницької діяльності- комерційна, соціальна, інноваційна. Метою виробництва є збільшення випуску продукції, збільшення закупівель сировини, зниження собівартості продукції, проведення ефективної сортової політики. Метою комерційної діяльності є збільшення обсягів реалізації товарів, налагодження ефективних відносин з постачальниками, вибір кращих постачальників, стабілізація та зниження цін на продукцію при одночасному збільшенні прибутку, зниженні витрат обігу.

Соціальна мета – створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, налагодження ефективної системи оплати праці, забезпечення безперервності виплати заробітної плати [7, с. 92]. Інноваційна мета - впровадження нової технології виробництва, здійснення модернізації підприємства, впровадження нового високопродуктивного обладнання

Підприємницьке майно формується за рахунок:

— грошових та майнових внесків засновників;

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	213 млн	220 млн	365 Млн	7	1	145	40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	161 млн	169 Млн	212 Млн.	8	95	43	20
Валовий прибуток	98 млн	104 Млн	152 Млн.	6	5	48	31
Інші операційні доходи	55 млн	57 Млн	56 Млн	2	3	-1	-1
Адміністративні витрати та витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	98 млн	104 млн	106 Млн	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	69 млн	80 млн	92 млн	11	13	12	13
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	250 млн	266 млн	254 Млн	16	6	-12	-4

Джерело: Складено на основі фінансової звітності «AppleInc» [42]

Компанія «APPLE» в 2021 році отримала 365 млн доларів чистого прибутку. В порівнянні з минулим роком, тоді коли вона отримала 220 млн чистого прибутку, це приріст на 40%. Процес управління на підприємстві здійснюється завдяки наявності лінійно-функціональної організаційної структури. Таке управління здійснюється на основі поділу і кооперації управлінської діяльності, яке у кінцевому результаті має на меті досягнення намічених цілей та завдань підприємства.

2.2 Організаційно-економічний механізм підприємства «Apple Inc.»

Розглянемо організаційну структура підприємства на рис. 2.2.

Управління підприємством здійснює лінійний керівник, у структурі якого працюють підрозділи та колектив працівників. На підприємстві наявні функціональні підрозділи, які безпосередньо займаються виконанням поставлених питань, підготовкою проектів та планів, допомагаючи, при цьому, головному керівнику. Усі рішення проводяться або через головного

керівника, або у межах своїх повноважень безпосередньо через відповідних керівників служб.



Рисунок 2.2 –Лінійно-функціональна структура компанії «AppleInc.»

Головним керуючим підприємством є генеральний директор, в обов'язки якого входить організація роботи колективу та забезпечення ефективної взаємодії всіх виробничих підрозділів, відділень та інших структурних підрозділів підприємства. Основним завданням генерального менеджера є координація та організація ефективної роботи підлеглих і спрямування їх діяльності для досягнення швидких темпів розвитку та вдосконалення виробництва і продукції. В обов'язки бухгалтерії входить забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства з урахуванням специфіки діяльності та техніки

обробки облікових даних. Організація документообігу підприємства та підбір кваліфікованих працівників покладається на відділ кадрів. До компетенції відділу належать повноваження щодо ведення адміністративних справ про кадровий склад, обліку стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів, виконання розпоряджень керівництва з кадрової роботи.

Виробнича діяльність включає виготовлення необхідної продукції, розробку, планування та дотримання плану виробництва за умови організації безпечних умов праці на виробничій дільниці. Головну роль у постачальницько-збутовій діяльності відіграє логістичний сектор, який відіграє багато важливих ролей у постачанні підприємствам сировини та матеріалів та продажу товарів споживачам. Управління логістики підприємства об'єднує матеріально-технічне забезпечення, збут товарів, транспортування та інші питання в комплекс управління.

В обов'язки даного відділу входить планування поставок сировини і матеріалів, дослідження ринку постачальників, підписання договорів на постачання матеріальних ресурсів, організація надходження товарів, оптимізація розміщення придбаних матеріальних цінностей на складах, виведення продукції на ринок, забезпечення якості обслуговування клієнтів, забезпечення відділу маркетингу підготовка інформації про продажі та переваги споживачів, планування маршруту, пошук і підбір вантажоперевізників, завантаження транспорту з урахуванням конкретних умов перевезення окремих видів вантажів, контроль планових показників доставки вантажів клієнтам, забезпечення транспортних договорів. Підписання договору забезпечує оплату послуг перевізника.

Основними завданнями відділу маркетингу є (рис 2.3):

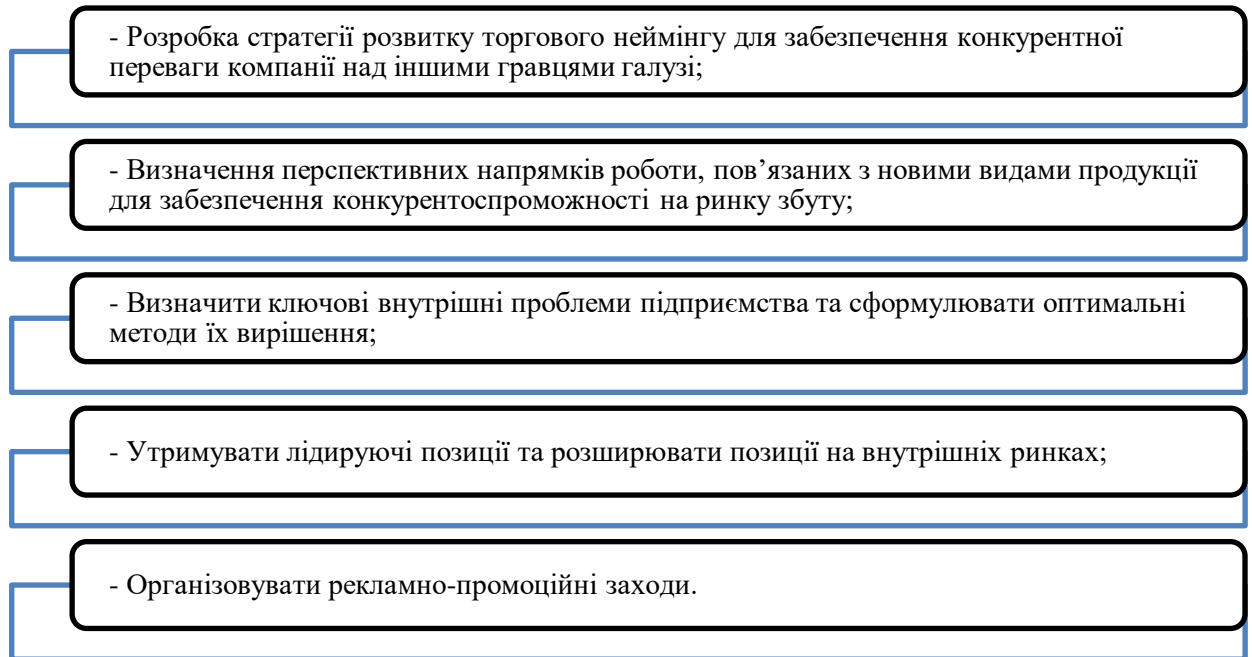


Рис 2.3 Основні завдання відділу маркетингу

Складська робота, як остання ланка у відвантаженні вантажів, включає організацію та запровадження якості та кількості вантажів на склад, своєчасне виконання вантажно-розвантажувальних робіт і за умови дотримання всіх діючих правил безпеки. Крім того, в їх обов'язки входить оформлення складських документів, оформлення та контроль відбору та доставки товарів клієнтам за видатковими накладними, контроль обліку складських операцій, формування звітності. Технічна підтримка підприємства здійснюється програмістами, які проектують, розробляють і усувають дефекти програмного забезпечення, налагоджують наявне обладнання підприємства відповідно до заданих функціональних, конструктивних і технічних вимог [12, с. 93].

Безпека підприємства забезпечується відділом охорони праці, в обов'язки якого входить допомога відділу підприємства в організації та проведенні вимірювань параметрів небезпечних і шкідливих виробничих факторів, атестація та підтвердження відповідності робочого місця та виробничого обладнання вимогам охорони праці.

Таким чином, в компанії «Apple» реалізовано чіткий горизонтальний розподіл управлінських завдань (робочих місць) завдяки формуванню

функціональних підрозділів, які вирішують конкретні завдання та конкретні досяжні цілі. Підрозділи формуються на основі поєднання спеціалізованих управлінських завдань, пов'язаних із конкретними об'єктами управління, функціональними сферами діяльності чи конкретними цілями за умови децентралізованої відповідальності. Основним завданням політики управління персоналом є створення системи управління персоналом, яка забезпечить «Apple» стабільний статус «кращого роботодавця» на ринку праці.

Компанія «Apple» заохочує працівників сидіти на тих місцях, які вони вже займають, тому що там їм найкраще працювати. Розвиток кар'єри тут не прирівнюється до професійної самозайнятості. У той час, коли домінуючою тенденцією в бізнесі є прозорість, Apple зберігає секретність. Співробітники компанії можуть діяти лише в межах своїх вузьких повноважень, не маючи широких прав. Крім навчального процесу, важливу роль у роботі з керівниками відіграє політика компанії щодо вже працевлаштованих.

Формальне та професійне просування керівників організацій. Набір молодих спеціалістів та їх адаптація. Підбір та адаптація нових співробітників є дуже важливим у діяльності великих іноземних компаній, оскільки саме на цьому етапі формується їх людський потенціал.

Водночас виникають питання щодо оптимального співвідношення новоприйнятих (переважно молодих спеціалістів) до кількості працівників, які вже працюють на підприємстві. Тому процес набору та відбору досить складний і трудомісткий [19].

В Apple сувора дисципліна, понаднормові години одні з найвищих у Західній півкулі. В Apple насамперед цінується рівність між співробітниками. Навіть найкращі працівники отримують на підприємстві зауваження за дрібниці. Співробітникам заборонено ділитися будь-якою інформацією про нові продукти. В Apple їм платять так само, як і в інших компаніях. Проте на кожну вакансію в компанії претендують десятки, іноді сотні претендентів.

Apple використовує нову форму вертикальної інтеграції. Діє принцип БВО – безпосередньо відповідальна особа. БВО – це потужний засіб управління, виплеканий найкращими моментами корпоративної практики Apple. Керівники мають обмежену владу, але від них і не очікується якихось надзвичайних знань і вмінь. В Apple дуже маленькі команди працюють над дуже великими проектами. Співробітники розуміють, що вони приєднуються до різних типів компаній. Зовні Apple високо цінується. Зсередини компанію потрібно поважати, і тільки ця інформація може викликати у нових людей довіру.

Протягом п'яти тижнів діяльність молодого спеціаліста контролюється начальником відділу, а ефективність його роботи є основою для формування пропозицій щодо обслуговування. При цьому головна мета – надати керівникам можливість вивчити механізм вдосконалення організаційної структури та стратегії розвитку компанії, усвідомити свою роль посередника між рядовими співробітниками та топ-менеджментом. Результати роботи керівника оцінюються з урахуванням рівня кваліфікації підлеглих.

У керівництві «Apple» переважає демократичний стиль управління персоналом. Керівник підприємства намагається все вирішити з підлеглими, але нагальні проблеми вирішує сам. Керівник прагне до побудови хороших міжособистісних стосунків у колективі, завжди ввічливий з підлеглими; якщо чогось не знає, то звернеться до інших; підтримує ініціативу співробітників і допомагає підлеглим працювати самостійно; розподіляє між собою та підлеглими обов'язки; регулярно звітує підлеглим про розвиток подій і труднощі, які необхідно подолати. Завжди відзначає позитивні сторони роботи, з таким керівником підлеглим цікаво працювати, але такий керівник не може впливати на стан дисципліни. Керівник надає моральну підтримку співробітникам, справедливий і тактичний в професійних спорах, попереджає конфлікти і створює доброзичливу атмосферу в колективі.

Система управління персоналом «Apple» має центральне ядро, основою якого в даному випадку є функціональна підсистема, що базується на чотирьох забезпечують підсистемах організації (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Система управління персоналом компанії «Apple»

Функціональні підсистеми «Apple» розроблені для ефективного управління людьми з урахуванням створення сприятливих психосоціальних та ергономічних умов роботи.

Щоб краще зрозуміти функціонування функціональних підсистем, розглянемо її структуру з точки зору ефективного управління персоналом в «Apple» [16, с. 76].

З цією метою виділяємо її основні функції: первинну – ефективне управління персоналом; вторинну – створення сприятливих умов для працівників.

Функціональна підсистема «Apple» реалізує завдання управління:

- навчання та кадрове забезпечення;
- розміщення та переміщення людей;
- використання потенціалу персоналу;

Інформаційна підсистема системи управління персоналом компанії «Apple» призначена для збору, організації та аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень з управління персоналом.

В даний час, завдяки розвитку сучасних технологій та широкому поширенню комп'ютерів, Інформаційна підсистема «Apple» реалізована на основі спеціалізованого програмного забезпечення і являє собою складну багаторівневу базу даних [15, с. 98].

Інформаційна база співробітників «Apple» містить таку інформацію:

- персональні дані працівників компанії та можливих кандидатів на вакансії;
- витяги із законів, підзаконних актів та різних нормативно-правових актів, що стосуються кадрів та менеджерів з персоналу (в основному КЗпП та Цивільний кодекс);
- методичний посібник для розрахунку різних показників, пов'язаних з управлінням персоналом (кількість працівників, оклади тощо);
- інформація, що стосується заохочення працівників (інформація про преміювання та системи винагород);
- інформація про працівників, які проходять стажування, курси підвищення кваліфікації, навчання тощо [17, с. 98].

Фінансова підсистема системи управління персоналом «Apple» призначена для збору коштів для виконання завдань з управління персоналом, включаючи підбір, відбір, ефективне використання та розвиток персоналу.

Психосоціальна підсистема системи управління персоналом «Apple» призначена для надання психосоціальної підтримки управлінським функціям (мотивація, адаптація, створення гарної атмосфери в колективі, формування робочих груп, управління конфліктами). Завдання цієї підсистеми – перевірити, серед іншого, психологічну сумісність співробітників «Apple» при формуванні робочих груп.

Правова підсистема системи управління персоналом «Apple» покликана забезпечити відповідність дій менеджерів з персоналу та всієї кадрової системи вимогам та умовам правової бази. Правова підсистема має два рівні:

- 1) Держава, в якій основним законодавцем є сама держава в особі уряду чи парламенту та різноманітних державних служб (фондів зайнятості, пенсійних фондів тощо). На цьому рівні законодавча база включає низку важливих постанов та законів українського уряду [13, с. 54].

2) Рівень підприємства, де правову основу формує засновник підприємства або його керівництво. Визначається такими правовими документами:

- статут компанії;

- установчий договір (важливим організаційним документом «Apple» є колективний договір). З метою регулювання виробничих відносин та узгодження соціально-економічних інтересів співробітників компанії «Apple» підписується колективний договір з його керівництвом.

Цей колективний договір укладено за законодавством України і є нормативно-правовим актом. У цій угоді керівництво «Apple» узгодило обов'язки обох сторін, правила працевлаштування та звільнення, виробничо-господарську діяльність, заробітну плату та нормування, безпеку, роботу та відпочинок тощо.

Кадрова політика компанії — це єдина комплексна політика компанії з сильною та стабільною корпоративною культурою та цілісною системою корпоративних цінностей [18, с. 76].

Основою політики управління персоналом «Apple» є побудова системи, яка передбачає створення конкретних заходів:

- мотивувати кожного співробітника на досягнення цілей, поставлених стратегією «Apple» ;
- критерії оцінювання для визначення ступеня досягнення результатів;
- компенсації та заохочення працівників.

Основним завданням політики управління персоналом є створення системи управління персоналом, яка забезпечить «Apple» стабільний статус «кращого роботодавця» на ринку праці.

Основними компонентами політики управління людьми є п'ять взаємопов'язаних напрямків, які сприяють досягненню бізнес-цілей компанії та реалізації бачення сфери управління людьми:

1. Підвищити ефективність роботи на всіх рівнях;

2. Працевлаштування на роботу «Apple» найкращих працівників та створення необхідних умов для забезпечення ефективного застосування та використання їх можливостей та потенціалу;
3. Навчання та розвиток, планування людських ресурсів;
4. Встановлення та регулювання ефективної загальної системи оплати праці;
5. Створення ефективної та динамічної організації, яка продовжуватиме рости [19, с. 76].

Політика «Apple» щодо управління персоналом використовує інтегрований підхід до розробки та управління зазначеними вище сферами.

Нормативні документи та процедури, системи інформаційно-технічного забезпечення та інша необхідна інфраструктура управління персоналом розробляються та будуються відповідно до положень основних компонентів політики управління персоналом підприємства.

Щоб побудувати ефективну, динамічну та зростаючу організацію, «Apple» працює в таких сферах:

1. Розвиток і вдосконалення корпоративної культури «Apple», корпоративного бренду та соціально-політичного іміджу;
2. Розвиває лідерський потенціал «Apple» ;
3. Розвиває здатність «Apple» ініціювати зміни та активно й ефективно керувати змінами;
4. Створює внутрішню систему обміну інформацією та знаннями на підприємстві, створює систему збору пропозицій та обліку пропозицій працівників;
5. Створює повну систему процесу управління персоналом, що включає всі етапи та форми взаємодії між співробітниками та компанією від набору, реєстрації до виходу на пенсію та подальшої підтримки.

2.3 Аналіз процесів планування та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві ТОВ «AppleInc.»

На основі даних, в компанії Apple може виділити дві основні стратегії: горизонтальну диверсифікацію та вертикальну інтеграцію. По-перше, необхідно зрозуміти, що означає кожна стратегія.

Стратегію горизонтальної диверсифікації можна пояснити наступним чином. Це розширення асортименту власної продукції, яке не пов'язане з виробленим, але цікавить існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає розвиток нових ринків і бізнес-сфер, які задовольняють потреби існуючих клієнтів. Перевага горизонтальної диверсифікації полягає в багатоаспектному аналізі та задоволенні потреб споживачів для досягнення синергічного ефекту – поєднання видів діяльності має більший ефект, ніж один вид діяльності. Ефект стратегії горизонтальної диверсифікації відображається у взаємодоповнюваності видів бізнесу, якими займається компанія [42].

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що повне охоплення компанії на ринку збуту може раптово зменшитися, що вимагатиме кардинальної зміни напрямку діяльності.

Стратегія вертикальної інтеграції. Консолідація будь-якого виду спрямована на розширення масштабів діяльності та зниження інтенсивності конкуренції та витрат. Стратегія інтеграції є виправданою, коли бізнес може підвищити прибутковість, контролюючи стратегічно важливі ланки в ланцюжку виробництва та збуту товарів. Наприклад, мова може йти про забезпечення регулярності поставок або контролю над розподільчою мережею, про отримання доступу до інформації про попередні або наступні пов'язані роботи.

Вертикальна інтеграція – це об'єднання фірм різних галузей через технічний процес виробництва готової продукції, тобто розширення діяльності компанії-покупця на попередні стадії виробництва аж до постачальників сировини, або кінцевих споживачів [18, с.116].

За останні кілька десятиліть успіх компанії не завжди був безумовним, а її позиція на ринку не завжди була надійною. Сьогодні компанія сильніша, ніж будь-коли. У поточному модельному ряду виробника представлені дуже хороші і вдалі продукти: від професійних ноутбуків до дешевих настільних комп'ютерів. Звичайно, iPod є найпопулярнішим MP3-плеєром у світі [42].

«Феномен яблука», як і будь-яке явище такого масштабу, слід розглядати частково. І тут не потрібно бути генієм аналітики, щоб виділити їх тут [42]. Ось вони — сім «сегментів яблука» (див.рис. 2.3).

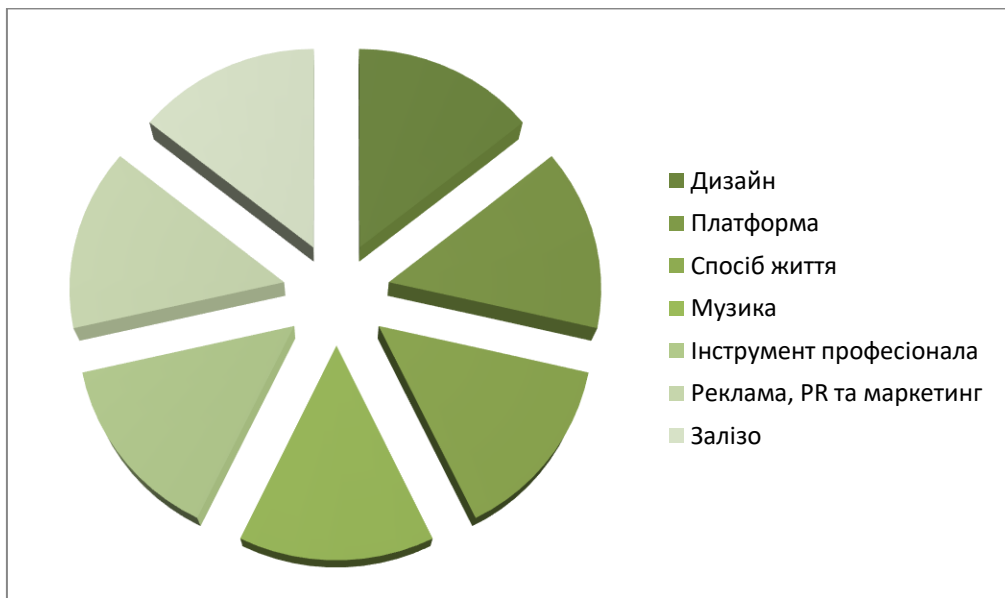


Рис. 2.3 Сім «яблучних дольок» успіху маркетингової стратегії компанії «Apple»

Дизайн. На початку історії персональних комп'ютерів — коли було засновано Apple Computer — ніхто не говорив про дизайн персональних комп'ютерів. Продукт не масовий, і його споживачам, як правило, байдуже, як виглядає їхній комп'ютер. Набагато гостріше стоять питання ваги і розміру. До речі, один із відомих висловів Стіва Джобса (в перекладі на українську) звучить так: «Я не довіряю комп'ютеру, який не можу підняти» [42].

Сьогодні Apple знаходиться в авангарді IT-моди - тільки Sony може зрівнятися з нею. За останні роки пристрої Apple не раз ставали «еталоном

індустрії». Стиль Apple найбільш копіюваний на ринку: навіть великі компанії не соромляться запозичувати успішні винаходи.

За всім цим стоїть людина – геній промислового дизайну Джонатан Айв. Один з найкращих дизайнерів світу, прийшов в Apple в 1992 році, його першою роботою став КПК MessagePad. Він розробив дві лінійки всіх трьох поколінь iMac, плеєрів iPod і ноутбуків Apple, а також створив характерний фірмовий стиль [42].

Платформа. Операційні системи Apple завжди вважалися передовими — зокрема, каліфорнійська компанія першою представила операційну систему з графічним інтерфейсом. Дотримуйтеся принципів Macintosh - це просто працює. Все, що вам потрібно зробити, це вийняти його з коробки та відкрити. Ось чому комп'ютери Mac вважаються найкращим вибором для початківців і «звичайних» користувачів. Це ідеально підходить для використання. Вам не потрібно його налаштовувати або встановлювати на нього зайві програми - все необхідне вже тут.

Спосіб життя. Apple – це дух, ідеологія та спосіб життя. Жодна інша комп'ютерна компанія не створила такої цілісної та згуртованої субкультури користувачів. Прізвище «користувач Mac» — це ментальний образ і система цінностей — їх потрібно зрозуміти й відчувати. Це шлях Macintosh.

Автором цього визначення є психолог Гай Кавасакі, колишній співробітник Apple, найбільш відомий як «євангеліст Mac». Macintosh Way - так називається його книга, яка вийшла в США в 1989 році і стала світовим бестселером. Macintosh Way, «мистецтво робити правильні речі» — це філософія Apple та її користувачів.

Працювати із задоволенням. Подумайте інакше. Основа – креативність і нестандартні методи. Бажання та здатність зробити світ кращим – це шлях Macintosh [42].

Залізо. Понад 10 років усі комп'ютери Apple будували на системній архітектурі PowerPC, розробленій спільно з IBM. Звичайно, це не має нічого спільного з традиційним x86. Однак це не завадило йому залишатися

конкурентоспроможним - спочатку він не поступався аналогічним пропозиціям від Intel або AMD. У 2006 році компанія вирішила перейти на процесори Intel.

Інструменти професіонала. Багато професіоналів графічного дизайну, редагування відео та звукозапису традиційно обирають Mac. Наприклад, відомі програмні продукти Adobe були розроблені «для Mac», а потім портовані на ПК. Також компанія пропонує унікальне програмне забезпечення, яке по праву вважається кращим в бізнесі. Це професійний програмний пакет для редагування відео Final Cut Studio, програма для створення музики та обробки звуку, Logic Pro та Shake, найпотужніший інструмент для 3D-анімації та цифрового компонування. Ці програми недоступні для ПК [42].

Музика. Apple не вдалося стати лідером комп'ютерного ринку. Але на ринку персонального звуку успіх каліфорнійської компанії важливіший. 100 мільйонів проданих MP3-плеєрів за шість років - таким досягненням не може похвалитися жоден конкурент. iPod став найпопулярнішим і найприбутковішим товаром компанії та основним джерелом доходу.

- Реклама, PR та маркетинг. Apple в цьому плані не має собі рівних. Жоден виробник комп'ютерної техніки не рекламував себе так яскраво, голосно і ефектно. Рекламні та піар-ініціативи Купертіно стали легендарними і увійшли в підручники [42].

Маркетингова політика Apple досить агресивна. Наприклад, користувачі продуктів Apple на платформі Microsoft Windows отримують сповіщення про оновлення продукту, які вони не встановили; параметр встановлення для цих продуктів увімкнено за замовчуванням. Зокрема, користувачам Safari пропонується встановити iTunes і QuickTime. Щоб відмовитися, вони повинні самі зняти відповідний прапорець у діалоговому вікні оновлення.

Apple використовує стратегію варіації. Щороку продукт зазнає незначних оновлень кожні два роки - фундаментальних змін, пов'язаних із

серйозними технічними вдосконаленнями. Коли випускаються нові продукти, старі моделі припиняються. Apple також регулярно оновлює свою лінійку продуктів. Лінійка iBook (ноутбуки з різнокольоровими пластиковими корпусами) була замінена моделлю MacBook Air, а iBooks були вилучені з лінійки продуктів компанії та ринку. Apple вважається чи не єдиною компанією, яка «вбила» створений нею ринок. В результаті компанія почала стискати ринок персональних комп'ютерів за рахунок ноутбуків і вирішила «добити» ринок персональних комп'ютерів планшетами [42].

Важливу роль у маркетинговій стратегії компанії відіграють також рекламні слогани [42]. Проаналізувавши їх, можна виділити 4 основні маркетингові стратегії, які використовує Apple (див.табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Маркетингові стратегії та приклади відповідних їм рекламних слоганів
компанії Apple

Назва стратегії	Сутність стратегії	Приклади рекламних слоганів
Стратегія вдосконалення товару	Полягає в постійному покращенні існуючих одиниць товару, технологій, дизайну.	«Apple grows with you» (Apple ростеразомзВами) «It's the same old Apple II. Except for the front, back and inside» (Це той самий старий Apple II. За виключенням передньої панелі, задньої та середини).
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Виражається в спробі компанії нагадати просебе, а не продати товар.	«We're looking for the most original use of an Apple since Adam. Win fabulous prizes for creative writing» (МишукаємонайбільшоригінальнийспосібвикористатиЯблуковідчасівАдама. Виграй неймовірні призи за креативний лист)
Горизонтальна диверсифікація	Збільшення діапазону видів та проникнення в нові сфери діяльності (приклад: введення сервісних центрів).	«Nearly, 1,000 Apple dealers have complete service centers» (Біля 1000 дилерів Apple мають сервісні центри)
Концентрична диверсифікація	Компанія інформує споживачів про один і той самий продукт, орієнтуючись на різні цільові групи:	
Бізнесмени та успішні люди		«You concentrate on what you do best. And let Apple do the rest» (Ви концентруйтесь натому, що робите найкраще. І дозвольте Apple зробити все інше) «A solution that saves time and money» (Рішення, яке заощаджує час і гроші)

Студенти та учні	«The world's largest library of educational software» (Найбільша в світі бібліотека освітніх програм)
Комп'ютерні спеціалісти	«Now, with Pascal, Apple can provide even more programming flexibility» (Зараз, маючи Паскаль, Apple може забезпечити ще більшу гнучкість програмування)

Джерело: [42]

Широкий асортимент продуктів є невід'ємною частиною товарної політики. Асортимент продукції компанії надзвичайно різноманітний. Але у компанії «AppleInc.» є відділ маркетингу, який вирішує, коли доцільніше доповнювати чи оновлювати модельний ряд. Керівник відділу маркетингу вирішує, чи настав час вводити в асортимент новий продукт, чи навпаки виводити деякі пристрої, що не користуються попитом. Компанія систематично відстежує поведінку товарів на ринку та постійно оновлює або розширює продуктову лінійку (швидка зміна економічно неефективних, застарілих компонентів домашнього кінотеатру, модернізація, впровадження технологій майбутнього тощо) [10, с. 76].

Метод SWOT-аналізу є одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства. Назва даного методу походить від перших букв англійських слів: Strength - сила; Weak - слабкість;

Opportunity - можливість; Threat - загроза. Цей метод використовується для комплексного аналізу корпоративного середовища, шляхом поділу факторів середовища на зовнішні та внутрішні та оцінки їх з точки зору визначення позитивних чи негативних ефектів, можна провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. щодо корпоративної діяльності. Метод SWOT-аналізу базується на SWOT-матриці, яка описує сильні та слабкі сторони підприємства, з одного боку, та зв'язки між загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі, з іншого, та встановлює їх парні комбінації.

Сильні сторони:

1. Apple – дуже успішна компанія. Дохід від iPhone та супутніх послуг зріс майже в чотири рази порівняно з попереднім роком. Випуск нових

моделей Macintosh і ноутбуків MacBook також підтримував досить стабільний і впевнений рівень продажів;

2. Вага бренду Apple є одним із найпрестижніших і найпотужніших ІТ-брендів у світі, з великою кількістю лояльних клієнтів, які також відстоюють бренд. Ця непохитна відданість не тільки означає, що компанія збільшує кількість нових клієнтів, але й утримує їх [20, с. 90].

Слабкі сторони:

1. Офіційно було оголошено, що деякі ноутбуки MacBook Pro мають дефектні відеочіпи від Nvidia. Недолік було виявлено в деяких моделях, випущених у період з травня 2019 року по вересень 2020 року. Але Apple заявила, що готова замінити всі несправні ноутбуки на нові та компенсувати ноутбуки, які вже витратили гроші на ремонт;

2. Apple стикається з тиском музичної індустрії, щоб підвищити вартість завантаження музичних файлів. Багато з цих компаній заробляють більше грошей в інтернет-магазині iTunes (від Apple), ніж на продажу оригінальних компакт-дисків. Apple продала близько 180 мільйонів iPod і 3 мільярди музичних треків через iTunes Store.

Можливості:

1. Apple має можливість значно збільшити прибуток шляхом просування та розширення служби iTunes Store для телефонів Apple iPhone 3G. Продаж і завантаження музики, відео та програмного вмісту безпосередньо з мобільних пристроїв стане дуже популярним. Подібна ідея була успішною в компанії «Apple», яка розповсюджувала музичний контент через свій інтернет-магазин для телефонів.

2. Подкасти – це радіопрограми, які можна завантажити з Інтернету та відтворити на плеєрах iPod та інших програвачах за зручності слухача. Слухачі можуть підписатися на подкасти безкоштовно, а компанія може заробляти гроші, вводячи платні підписки або продаючи інші завантаження [16, с. 162].

Загрози:

1. Найбільшою загрозою, з якою стикаються такі інформаційні компанії, як Apple, є жорстка конкуренція на ринку технологій. Успішно залучивши конкурентів, Apple наполегливо працює над розробкою нових розробок, продуктів і, звісно, ефективною маркетинговою політикою, щоб зберегти своє лідерство. Популярність таких продуктів, як iPod, iPhone або Mac, є питанням попиту і, таким чином, пов'язана з рівнем економіки, і будь-який кризовий шок значно знизить попит на ці продукти;

2. Варто зазначити, що на інноваційних та швидкозмінних високотехнологічних споживчих ринках завжди існує так званий ефект заміщення. Коли продукт технічно революціонує попередній тип, він змінює весь ринок. Зовсім недавно MP3-плеєри замінили компакт-диски і касети. Найближчим часом техніка може змінитися знову. Наприклад, з розвитком бездротових мереж можуть з'явитися програвачі без власної пам'яті, які замінять пристрої MP3, такі як iPod. Загалом, Apple вміє використовувати свої внутрішні сильні сторони для подолання внутрішніх недоліків. Багато клієнтів Apple є лояльними компаніями і не розглядали б покупку подібних продуктів у інших компаній. Наявність такої лояльності є хорошим показником, але Apple все одно потрібно збільшити кількість таких лояльних клієнтів, які купують продукцію Apple. Apple виробляє та розробляє комп'ютери та операційні системи. Apple — єдина компанія, яка виробляє комп'ютери та операційні системи. Більш узагальнено матриця SWOT представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT аналіз компанії «AppleInc»

	Позитивний вплив		Негативний вплив	
Внутрішнє середовище	СИЛЬНІ СТОРОНИ	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство на ринку - позитивна репутація у покупців - висока якість - ефективний 	СЛАБКІ СТОРОНИ	<ul style="list-style-type: none"> - висока ціна - втрачання позицій на ринку персональних комп'ютерів - погані умови роботи для

		менеджмент - досвідчений і кваліфікований персонал - сучасна технологія - вдала маркетингова політика - ефективна реклама		робочих
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ	- відставання конкурентів - залучення нових споживачів через введення нових програм - оволодіння нових ринків - використання інновацій	ЗАГРОЗИ	- крадіжка ідей конкурентами (напр., китайськими компаніями) - нестабільність економічної ситуації - зростання вимог покупців - судові позови

Зроблено на основі: [42, 4, с. 93]

Тому компанія має міцні позиції на ринку, які на даний момент є стабільними. Аналізуючи стан підприємства, ми бачимо, що фактори, які негативно впливають, не загрожують виживанню та розвитку підприємства. Це лише ті питання, які наразі потрібно вирішувати. Завдяки успішній маркетинговій кампанії, бездоганній репутації та лояльним клієнтам Apple зберігає та зміцнює свої позиції. Онлайн-продажі Apple доповнюються її 251 офіційним місцем у 10 країнах. Apple орієнтується на клієнтів, які здійснюють покупки в Інтернеті, щоб краще контролювати окремі покупки. Нові торгові точки також мають потенціал для збільшення продажів та покращення обслуговування клієнтів.

Наразі в Україні є кілька офіційних посередників Apple. Вони продають продукти Apple і надають технічну підтримку. Що отримує Apple від самого виходу на український ринок: прямі продажі, початок продажу товарів і послуг в Україні через інтернет-магазин iTunes. Не можна продавати через інтернет-магазин iTunes без офіційного представництва в країні, проводити платні комп'ютерні навчальні курси та майстер-класи. Цілий пакет таких дій міг би знищити прихований попит на продукцію Apple в Україні та перетворити його на реальний [7, с. 99].

Отже, компанія пропонує широкий асортимент продуктів, якими керують шляхом розширення, наповнення, оновлення лінійки продуктів і звуження її при необхідності. На даний момент компанія «AppleInc.» займає одну з лідируючих позицій на українському ринку аудіотехніки. Вона володіє хорошими кадрами та демократичним стилем керівництва, що допомагає згуртувати команду та досягти найкращого результату заходу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «APPLEINC.».

3.1 Шляхи та напрямки удосконалення організації маркетингової діяльності підприємства ТОВ «AppleInc.»

Щороку маркетологи компанії «AppleInc.» представляють нові продукти преміум-класу, які люблять споживачі. Сьогодні компанія активно розробляє нові продукти та нарощує виробництво. На цьому маркетологи заводу зупинятися не збираються.

Аналіз цілей компанії показав, що основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності компанії були:

- удосконалення товарної та цінової політики;
- збільшення обсягів продажів;
- удосконалення рекламної політики.

Удосконалення цінової політики передбачає встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію компанії та пошук шляхів зниження цін [18, с. 93].

Перша і найважливіша дія в цьому напрямку – зниження собівартості продукції. Важливим аспектом маркетингової діяльності компанії є збільшення обсягів продажів, що виражається в розширенні меж ринку. Існує кілька способів збільшити продажі продукції компанії. Одним з них є збільшення продажів на національному ринку. Цього можна досягти шляхом збільшення пропозиції по регіонах.

Наступним підходом може бути сегментування ринку та вивчення прихильності до продукту різними категоріями споживачів, щоб змінити їх позицію до пропозицій компанії.

Метою вдосконалення політики просування є викликати інтерес у споживача, запропонувати йому щось, щоб його здивувати або задовольнити бажання. Цього можна досягти кількома способами, наприклад, яскравими рекламними кампаніями, які споживачі відразу запам'ятають. Також можна стимулювати продажі за допомогою знижок, акцій і комбінувати затверджені портфелі продуктів, щоб збільшити попит на нові продукти. Також доступні демонстрації нових продуктів [2, с. 83].

Досконала організація маркетингової діяльності надає: (рис. 3.1)

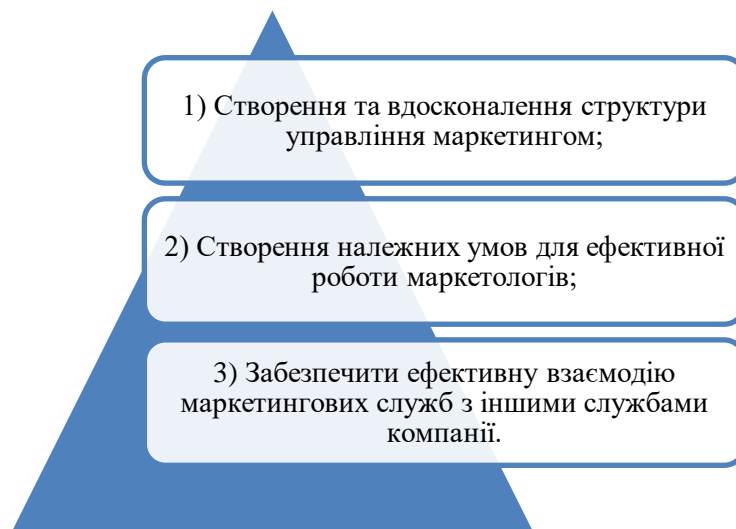


Рис. 3.1 Переваги організації маркетингової діяльності на підприємстві
Кампанії маркетологів повинні забезпечувати:

- достовірну, правдиву та своєчасну інформацію про ринок, структуру та динаміку конкретних потреб, смаки та уподобання клієнтів, тобто інформацію про зовнішні умови компанії;
- створення такого продукту, набір товарів (асортимент), які краще відповідають вимогам ринку, ніж товари конкурентів;
- необхідний вплив на споживачів, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль над обсягом продажів.

Існує багато способів покращення та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, і вони повинні бути представлені у вигляді дерева цілей. Проте, безсумнівно, що всі напрямки вдосконалення

маркетингу мають реалізовуватися системно і комплексно. Розберемо деякі з них, які можна вважати найважливішими [8, с. 93].

1. Створити цілісну, діалектичну та гнучку маркетингову систему для адаптації та реагування на потреби споживачів, ринкові зміни (ринкові умови тощо), маркетингові інновації, інтелектуальні послуги та міжнародний бізнес. Система пропонує високотехнологічний рівень гармонійної єдності та функціональних підсистем, що утворюють її цілісність.

2. Раціоналізація організації маркетингової функції уточнила розподіл робочих функцій управлінського персоналу та виробничого персоналу. Покладення функцій на відділ маркетингу та інших працівників управлінської та виробничої сфери створює можливості для маркетингу програмного забезпечення.

3. Удосконалити механізм організації маркетингу, розширити кооперацію та інтеграцію маркетингових функцій всередині об'єднання або з різними масштабами підприємств. Однією із складових цієї сфери є раціоналізація управлінських структур, оскільки створює організаційні можливості для ефективного використання маркетингу. Найпрофесійнішою структурою управління на цьому етапі є проектна ціль, лізингова кооперація та філіальна компанія [9, с. 83].

4. Удосконалити кадрову політику. Провідні підприємства надають великого значення підготовці та перепідготовці маркетингових кадрів, а також маркетинговій підготовці спеціалістів з економіки та керівників загального профілю. Позитивними стали стажування в університетах, передових компаніях, за кордоном, а також різноманітні конференції, обмін досвідом, семінари. Досвід деяких команд з атестації персоналу заслуговує на увагу при комплексному аналізі та оцінці маркетингової діяльності співробітників.

5. Механізація, комп'ютеризація та автоматизація маркетингової діяльності, що передбачає широке використання технічних засобів у роботі

маркетингових інформаційних систем, систем управління маркетингом, інфраструктури, організації та технічного оснащення.

6. Впроваджувати наукові та обґрунтовані маркетингові технології. На жаль, цьому фактору підвищення ефективності приділено мало уваги. Згідно з опитуванням, менеджери та експерти дуже мало знають про науку та мистецтво маркетингу, хоча ця сфера може бути найперспективнішою.

7. Удосконалити маркетинговий менеджмент - створити систему управління маркетингом, науково продемонструвати її підсистеми (функції та забезпечення), організувати її раціональне функціонування [19, с. 93].

Маркетинг може працювати тільки в тому випадку, якщо система маркетингу створена, встановлена та ефективно працює в бізнесі. Для його створення доцільно організувати спеціальну творчу групу, яка працює з експертами компанії, бажано з науковцями. Команда проектує, організовує та налаштовує роботу системи.

Спочатку треба провести аналіз складу персоналу. Потім розробляються функції, визначаються розподіл функцій у маркетинговій матриці та їх правила. Після створення функціональних підсистем і підсистем, що забезпечують, проводяться організація та налагодження функціонування системи, яка була б сприйнятливою й адаптованою до ринкових відносин (кон'юнктури, комерції, конкуренції тощо), виконувала цільові програми і працювала оптимально.

У процесі управління асортиментом продукції відділу корпоративного маркетингу рекомендується вжити таких заходів (рис. 3.2):

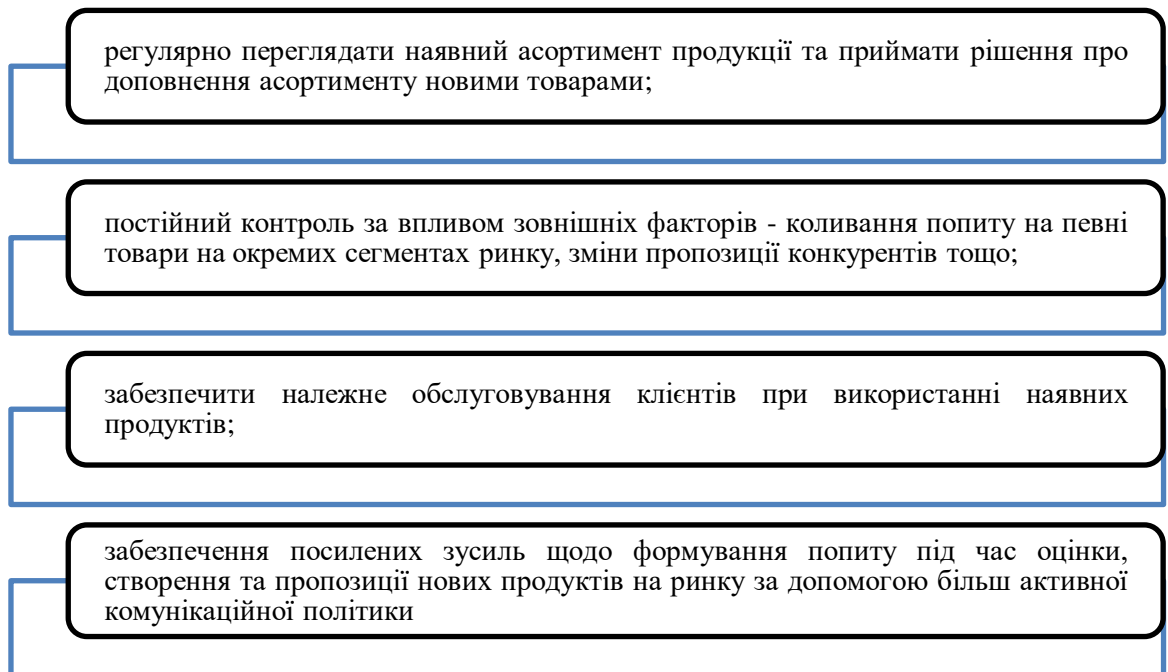


Рис 3.2 Заходи з управління асортиментом продукції [6, с. 93].

Також для удосконалення маркетингової цінової політики компанії «Apple» рекомендується зробити ціни на продукцію підприємства більш гнучкими. Це можна здійснити шляхом коригування прогнозованого рівня ціни, пропонування і створення умов для ефективного її використання.

Подолання кризи думки було б доречною пропозицією покращити не тільки стратегію Apple, але й компанію в цілому. Зрештою, виробникам стає все важче знайти аргумент для переходу користувачів на новий пристрій. Оскільки технологічна гонка, коли смартфони колись продавалися, закінчилася. Apple — потужна транснаціональна компанія з величезною цільовою аудиторією, власною культурою, ідеологією та способом життя.

У процесі розробки компанія перевірила більшість можливих маркетингових стратегій. На даний момент, враховуючи конкурентне середовище та зростаючу позицію конкурентів, найкращим напрямком дій компанії є дотримання стратегії диверсифікації та розробки асортименту продуктів, який зосереджується на відмінностях між продуктами Apple та її конкурентами [7, с. 93].

Також доцільно застосовувати стратегії розвитку продукції для збільшення продажів на існуючих ринках. Цю стратегію можна

використовувати, вносячи інноваційні зміни в продукт, посилюючи рекламну кампанію.

Оскільки Apple зараз є всесвітньо відомим брендом зі своїми прихильниками, компанія повинна переконатися, що її клієнти та цільова аудиторія бачать продукти Apple як невід'ємну частину свого життя і не мають бажання чи наміру замінювати їх продуктами інших брендів. Крім того, ефективним для розвитку компанії може бути розширення сфери цінової політики.

Варто відзначити, що майже всі конкуренти Apple є продуктами, які практично повністю імітують продукти Apple за дизайном, функцією та програмним забезпеченням. Різниця лише в ціні та якості [7, с. 93].

Тому одним з основних шляхів збільшення продажів і збільшення прибутку є розробка та покращення якості, зручності та функціональності існуючих продуктів, орієнтуючись на посилення наявних конкурентних переваг, що також є менш складною та економічно ефективною альтернативою всім перерахованим вище. Такий підхід також дуже важливий і необхідний для подальшого розвитку компанії, оскільки постійне вдосконалення продуктів Apple дозволяє компанії зберігати лідерські позиції збуту і не дозволяє конкурентам вийти на лідируючі позиції на світовому ринку. В умовах розвиненої конкуренції більшість ринків характеризуються наявністю споживачів із різноманітними вимогами, потребами, мотивами купівлі та ключовими критеріями вибору пропонованих товарів і послуг. Ці споживачі вимагають від постачальників персоналізованого підходу з урахуванням їхніх конкретних проблем [8, с. 93].

У результаті багато компаній відмовляються від стратегій масового маркетингу та сегментації ринку, щоб визначити цільові сегменти та визначити ключові фактори, які допомагають досягти в них успіху. Після сегментації компанії повинні визначити, які сегменти є для них найбільш привабливими.

Сила компанії, рівень конкуренції та конкурентоспроможність продукції слід розглядати комплексно. Необхідно вибрати сегмент ринку, де компанія має всі бізнес-передумови, необхідні для успішної роботи.

3.2 Алгоритм удосконалення процесів планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Apple Inc».

Щоб покращити не лише стратегію Apple, але й компанію в цілому, одна відповідна пропозиція полягає в тому, щоб подолати кризу сприйняття. Зрештою, через це виробникам стає все важче знайти аргумент для переходу користувачів на нові пристрої.

На мою думку, Apple повинна продовжувати дотримуватися стратегії горизонтальної диверсифікації, тому що таким чином Apple не тільки дійсно залучає нових клієнтів, але й намагається залучити існуючих клієнтів, випускаючи нові технологічні продукти. На жаль, тут потрібно вирішити ще одну проблему.

Apple — потужна транснаціональна компанія з величезною цільовою аудиторією, власною культурою, ідеологією та способом життя. Під час розвитку компанія випробувала більшість можливих маркетингових стратегій.

Зараз, враховуючи відносно велике конкурентне середовище та зміцнення статусу конкурентів, найбільш оптимізованою стратегією компанії буде дотримання диверсифікованої стратегії розвитку та зосередження на диференціації продуктів Apple від конкурентів та на їх переваги. Щоб збільшити продажі на існуючих ринках, також доречно використовувати стратегії, розроблені через продукти. Цю стратегію можна використовувати, зміцнюючи рекламне агентство, вносячи інноваційні зміни в продукт.

Щоб знайти спосіб збільшити прибуток компанії шляхом зміни маркетингової стратегії, варто звернутися до маркетингових гігантів.

Так, наприклад, А. Томсон виділяє три стратегії зростання:

- стратегію концентрації в одному напрямку,
- стратегію вертикальної інтеграції;
- набір стратегій диверсифікації: в однорідному напрямку, в гетерогенному напрямку і в групах.

Д. Дей пропонує дві основні стратегії зростання: розширення ринку та диверсифікація. Розширення ринку розглядається як набір стратегій, спрямованих на розвиток продукту та розвиток ринку. При використанні стратегії розвитку продукту зростання наявного асортименту продукції та наявність пов'язаних видів продукції виправдовує розширення. Розвиток ринку передбачає перенесення існуючих технологій на нові ринки [4, с.218].

Як бачимо, корпорація Apple вже використовує деякі стратегії зростання прибутку, такі як горизонтальна диверсифікація та вертикальна інтеграція. Одним із варіантів збільшення прибутку компанії є розробка нових та визначальних інноваційних одиниць продукції, якими можуть стати сучасні високотехнологічні продукти, які стануть незаперечною перевагою в очах покупців. Розробка способів покращення маркетингових кампаній є важливим фактором ефективного виведення продукції компанії на ринок.

Щороку маркетологи компанії «AppleInc.» представляють нові продукти преміум-класу, які люблять споживачі. Сьогодні компанія активно розробляє нові продукти та нарощує виробництво. На цьому маркетологи заводу зупинятися не збираються.

Аналіз цілей компанії показав, що основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності компанії були:

- удосконалення товарної та цінової політики;
- збільшення обсягів продажів;
- удосконалення рекламної політики.

Удосконалення цінової політики передбачає встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію компанії та пошук шляхів зниження цін [35, с.83].

Перша і найважливіша дія в цьому напрямку – зниження собівартості продукції. Важливим аспектом маркетингової діяльності компанії є збільшення обсягів продажів, що виражається в розширенні меж ринку. Існує кілька способів збільшити продажі продукції компанії. Одним з них є збільшення продажів на національному ринку. Цього можна досягти шляхом збільшення пропозиції по регіонах.

Наступним підходом може бути сегментування ринку та вивчення прихильності до продукту різними категоріями споживачів, щоб змінити їх позицію до пропозицій компанії.

Метою вдосконалення політики просування є викликати інтерес у споживача, запропонувати йому щось, щоб його здивувати або задовольнити бажання. Цього можна досягти кількома способами, наприклад, яскравими рекламними кампаніями, які споживачі відразу запам'ятають. Також можна стимулювати продажі за допомогою знижок, акцій і комбінувати затвержені портфелі продуктів, щоб збільшити попит на нові продукти. Також доступні демонстрації нових продуктів [36, с. 195].

Варто зазначити, що майже всі вищезгадані конкуренти «Apple» випустили продукти, які майже ідентичні продуктам Apple з точки зору дизайну, функцій і програмного забезпечення. Різниця лише в ціні та якості. Тому одним із основних шляхів збільшення продажів і збільшення прибутку є розвиток і вдосконалення якості, зручності та функціональності існуючих продуктів, акцентуючи увагу на посиленні існуючих конкурентних переваг, що також є більш простою і дешевою альтернативою. Такий підхід також дуже важливий і необхідний для подальшого розвитку компанії, оскільки постійне вдосконалення продукції Apple дає можливість компанії утримувати лідируючі позиції за обсягом продажів, а не дає можливість конкурентам займати лідируючі позиції на світовому ринку.

Формулювання стратегії маркетингу дозволить компанії «Apple» ефективно здійснювати конкурентну діяльність в дуже напруженому світовому маркетинговому середовищі шляхом організації та систематизації

процесів управління інтернаціоналізацією, зокрема: координації елементів планування маркетингу в часі та просторі.

Основними завданнями більшості підприємств для поступового здійснення маркетингової діяльності є розуміння необхідності та переваг управління плануванням економічних процесів, коригування методів і пріоритетів поведінки планування відповідно до інтенсивності зовнішньоекономічної діяльності, а також поширення інноваційних методів планування та організації. підтримувати підприємства у веденні міжнародного бізнесу на всіх етапах його міжнародної діяльності [33, с. 78].

Основною проблемою формування ефективної міжнародної маркетингової стратегії є недосконале розуміння сутності та завдань процесу управління плануванням, головним чином через те, що вітчизняні суб'єкти господарювання використовують здебільшого непрямі форми експортної діяльності, тоді як більшість маркетингових функцій передано посередникам.

Дослідження показують, що маркетингова діяльність підприємства повинна здійснюватися безпосередньо маркетингологами, інакше компанія може втратити свої позиції.

У таблиці 3.1 наведено види та етапи діяльності з формування міжнародної маркетингової стратегії [36, с. 79]

Таблиця 3.1 - Види діяльності та етапи формування маркетингової стратегії.

Етап	Вид діяльності	Економічна сутність
Планування	Планування загальної стратегії	Визначення економічного складу, місії та прагнень бізнесу: цілі, напрямки розвитку та довгострокові продуктивні та ринкові перспективи на ринку
	Формування бізнес-стратегій за товарними групами	Керування конкурентними перевагами та реалізація цілі одного чи кількох сегментів на рівні стратегічної бізнес-одиниці (бренд-менеджменту).
	Формулювання функціональних стратегій	Відділовий розвиток на основі завдання та методологічного вдосконалення для реалізації довгострокових прагнень підприємства та короткострокових завдань бізнес-одиниць
Впровадження	Організація бізнесу, в тому числі на міжнародній арені	Будувати планово-логістичні рішення щодо руху та звітності інформації та нормативних документів

	Формування завдань та рівня відповідальності	Розподіл повноважень і делегування між учасниками процесу планування та організації
	Розподіл ресурсів	Пошук і оптимізація постачання ресурсів
Контроль	Моніторинг результатів	Визначити частоту та якість різних форм контролю маркетингових кампаній
	Оцінювання результатів та їх коригування	Розрахунок показників виробничо-комерційної діяльності

З таблиці 3.1 видно, що планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності компанії «Apple» повинні здійснюватися регулярно та періодично відповідно до завдань планування та організації діяльності, мати періодичність. У зв'язку з невизначеністю зовнішнього ринкового середовища та великою кількістю форс-мажорних факторів у міжнародній діяльності маркетинговий план компанії на міжнародному заході повинен бути достатньо гнучким, щоб мати можливість передбачити зміни на різних етапах реалізації різних варіантів і можливостей. Циклічним проявом є планування та організаційне забезпечення регулярного оновлення та вдосконалення стратегічних завдань та оперативних заходів міжнародної маркетингової діяльності компанії [38, с. 176].

Існує багато способів класифікації маркетингових стратегій. Відповідно до одного з підходів, найбільш відомими маркетинговими стратегіями є: «ціна - кількість» - компанія орієнтується на помірні ціни та значні обсяги реалізації продукції, випуск великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) завдяки використанню ефективно розроблених технологій, що дозволяють знизити витрати та ціни; «стратегія переваги» - компанія створює або має постійну перевагу над конкурентами завдяки здатності змінювати технологію виробництва, розвитку послуг і логістики, що дає можливість нецінової конкуренції завдяки продуктам, відомим на ринку своїми унікальними властивостями (диференційований маркетинг).

Згідно з вищенаведеним дослідженням основні компоненти, які безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії компанії

«Apple» та сприяють зростанню та вдосконаленню його повсякденної діяльності, наведені на рисунку 3.

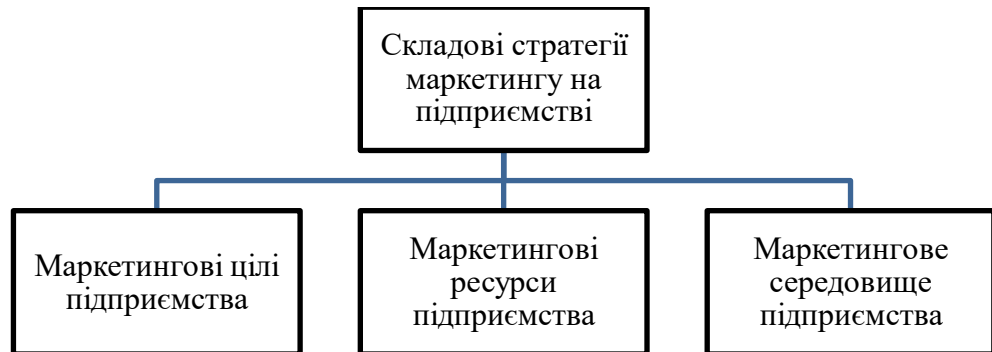


Рис. 3.1 Складові стратегії маркетингу компанії «Apple» [28, с. 240].

Слід зазначити, що особливою проблемою входження компанії «Apple» у світовий економічний простір є формування ефективної конкурентної стратегії, яка відповідає сучасним вимогам, а не лише забезпечує розвиток зовнішньої конкурентної діяльності підприємства, спрямованої на реалізацію однієї з чотирьох рівнів конкурентної агресивності, це також створення власної внутрішньої конкурентної атмосфери компанії.

Важливим аспектом вибору маркетингової стратегії є ступінь ефективності управлінських рішень, які визначають успіх чи невдачу окремих суб'єктів господарювання в реалізації підприємницьких прагнень в умовах глобалізації, а також національні інтереси, спрямовані на захист національних інтересів. Тому компанія «Apple» має використовувати можливості ринку на власну користь.

Слід зазначити, що оскільки споживчий ринок на даний момент буде зростати, то такі фактори, як розширення сортів, позитивно вплинуть на діяльність компанії. Крім того, завдяки високим технічним показникам продукція підприємства є конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Також слід зазначити, що основною загрозою є зростання вартості сировини для виготовлення продукту. Цілком логічно, що на розвиток бізнесу такого масштабу також впливають політичні події в країні. Можливо, враховуючи

нестабільну політичну ситуацію в країні, представники інвестиційних фондів не поспішають інвестувати в нові бренди та проекти.

Тож, варто зазначити, що визначено основні шляхи формування міжнародних маркетингових стратегій вітчизняних підприємств на основі теоретичних засад сучасного стратегічного маркетингу. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні реалізації корпоративних стратегічних цілей.

Маркетингова стратегія забезпечує обґрунтування вибору та формування: цільового ринку; номенклатури та асортименту, цінової політики; системи збуту [37, с. 46-50].

Формулювання стратегії корпоративного міжнародного маркетингу спрямоване на те, щоб компанія «Apple» могла ефективно розвивати конкурентоспроможний бізнес у жорсткому світовому маркетинговому середовищі шляхом спрощення та систематизації процесу управління інтернаціоналізацією. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування теоретико-методологічних положень щодо формування маркетингових стратегій у практичній діяльності компанії «Apple».

Після необхідного аналізу попередніх розділів ми виявили основні проблеми в маркетингу підприємства. На основі цих проблем запропоновано заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємств. Компанія «Apple» в ринкових умовах необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії з метою збереження та покращення своїх позицій на ринку за рахунок диверсифікації продукції, відшкодування витрат та отримання достатнього прибутку для подальшого розвитку.

Як відомо, зараз компанія розширює асортимент. У зв'язку з цим для розвитку підприємств необхідно надавати великого значення питанню стимулювання попиту. Перед продажем товарів необхідно провести дослідження ринку, включаючи характеристики самого продукту, ціну, методи розповсюдження та просування з метою підвищення

конкуентоспроможності та якості товарів і послуг і забезпечення зростання частки ринку.

При аналізі організаційної структури компанії «Apple» було виявлено, що маркетинговий відділ розвинений недосконало та немає особи, що займається конкретно виходом підприємства на міжнародний ринок. Виправлення цієї ситуації є першим і головним кроком у покращенні міжнародних маркетингових кампаній підприємства. Компанія «Apple» не має відділу міжнародного маркетингу, що пов'язано з недостатньою поінформованістю керівництва про переваги створення такого відділу.

На підприємстві необхідно створити відділ міжнародного маркетингу, тому що без нього компанія не матиме експертів для перевірки подальшої маркетингової діяльності. Часто наслідки створення нових підрозділів (включаючи маркетинговий підрозділ) відчуються через кілька років. Організаційна структура досліджуваного підприємства потребує певних змін, тобто створення відділу міжнародного маркетингу.

Функціональна модель побудови міжнародного маркетингового підрозділу наведена на рисунку 3.2.

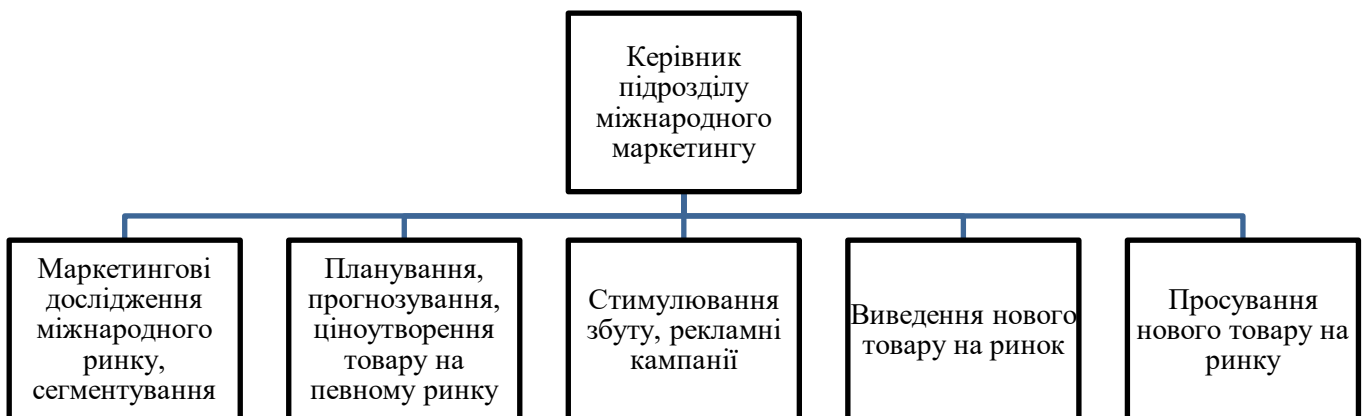


Рис. 3.2 Модель побудови міжнародного маркетингового підрозділу

Організація міжнародної маркетингової діяльності компанії «Apple» включає: створення відділу міжнародного маркетингу, подальше вдосконалення; забезпечення належних умов роботи для новоутворених

підрозділів з метою максимально ефективного функціонування; налагодження ефективних каналів взаємодії між існуючими підрозділами та іншими підрозділами підприємства. Діяльність міжнародних маркетологів компанії «Apple» забезпечує: своєчасне та достовірне інформування про ринок, споживачів, їх мотивацію вибору продукції, їхні смаки, вимоги та вподобання. Тобто все, що пов'язано із зовнішніми умовами ведення бізнесу; створення набору корпоративних продуктів, які можуть краще задовольнити потреби ринку, ніж продукти конкурентів; забезпечення необхідного впливу на клієнтів, їх потреби, ринок продукції та забезпечення поля збуту.

Як ми всі знаємо, створення нового підрозділу на підприємстві – справа трудомістка та дорога. У більшості співробітників компанії домінує стереотип, що про ефективність заходу можна судити лише за його безпосередньою економічною ефективністю. Тому першочерговими заходами для нових маркетингових послуг повинні бути ті, що стосуються реклами та просування. Служба міжнародного маркетингу повинна «довести» свою необхідність і ефективність і, звичайно, нести початкові витрати на власне формування та утримання. Тому наступним кроком має стати вибір ефективної рекламної стратегії.

Оскільки компанії «Apple» необхідно збільшити продажі портфоліо нових продуктів, привернути увагу нових клієнтів до нових продуктів, визнати свою нову позицію на ринку та обґрунтувати створення відділу маркетингу, тут не може бути відсутнім рекламна підтримка.

Необхідно розробити рекламну кампанію для компанії «Apple» за такими етапами:

- Рекламні цілі;
- Формування яскравого бренду компанії привернення уваги покупців;
- Інформувати про продукцію підприємства (інформаційна реклама), отримувати прибуток для покриття витрат на створення відділу маркетингу та витрат на рекламу.

- Визначення рекламного бюджету. Ми використовуємо метод «% від продажів» (до 3% від продажів). Визначити цільову аудиторію та розробити концепцію продукту [23, с. 75]. При формуванні рекламної стратегії важливі два взаємопов'язаних етапи - правильне визначення цільової аудиторії і розробка концепції продукту.

Визначення цільової аудиторії передбачає сегментацію ринку та вибір цільових сегментів. Об'єктом рекламної комунікації є не тільки потенційні споживачі, а й люди, які впливають на рішення про покупку. Після сегментації компанія «Apple» має визначити, які сегменти для нього найбільш привабливі. При цьому необхідно враховувати силу компанії, ступінь конкуренції, конкурентоспроможність продукції. Необхідно вибирати ті сегменти, де бізнес має всі бізнес-передумови, необхідні для успішної роботи.

Сегментація ринку базується на двох характеристиках: демографічні (стать) демографічні (вікова категорія). правильного вибору найбільш ефективного способу рекламної комунікації багато в чому залежить успіх або невдача всієї рекламної кампанії. Правильне вирішення цієї проблеми залежить від того, скільки потенційних споживачів охопить сигнал, наскільки сильно він на них вплине, скільки буде витрачено на рекламу і наскільки ефективними будуть ці витрати. Виходячи зі своїх маркетингових завдань, компанія «Apple» має віддавати перевагу широкій рекламній кампанії для охоплення більшої цільової аудиторії. Акцент на охопленні аудиторії дає можливість рекламувати товар великій кількості потенційних споживачів.

Реклама на різних сайтах є доцільним заходом, оскільки таким чином можна привернути увагу цільових споживачів вашого продукту і повідомити їм не тільки про переваги продукції компанії, а й про розширення товарної категорії. Важливо показати, що новий продукт якісний, доступний і потрібний. Також рекомендується продовжувати використовувати соціальні мережі та Інтернет для просування продукції компанії. Трьома найпопулярнішими соціальними мережами в Україні є: YouTube (13

мільйонів), Facebook (11 мільйонів українців) та Instagram (7,3 мільйона українців). Саме тому три найпопулярніші соціальні мережі рекомендуються для просування бізнесу. Сьогодні майже повсюдний Інтернет, SMM має у своєму розпорядженні велику кількість рекламних інструментів (за оцінками, понад 100). З цих методів просування компанії «Apple» вибрано наступні (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 - Методи для просування компанії «Apple»

Платна реклама в соцмережах, таких як, Instagram, Facebook, YouTube.	Контент-просування - аудіо-контент, відео-контент, фото в соціальних мережах, написання статей для Вікіпедії, розповсюдження унікального безкоштовного контенту.
Створення та просування інтерактивних елементів – віджетів, промо-додатків, і т.д.	Проведення інтерактивних акцій – віртуальні флешмоби, вебінари, опитування, консультаційні акції (із залученням експертів), тестові акції та ексклюзивні умови для користувачів корпоративних ресурсів.
Залучення відомої особистості в блог або майданчик для обговорення.	Персональний брендинг – рекламування профілю підприємства, просування особистого блогу керівника.

Не рекомендується ігнорувати хоча б один з перерахованих сайтів, що займаються інтернет-рекламою: ті ресурси, які поки не знайшли підвищеного попиту, можуть найближчим часом збільшити свою аудиторію. Іншими інструментами є таргетована реклама в ЗМІ чи соціальних мережах [17]. Головне, про що слід пам'ятати при використанні таких методів, це провести ретельне попереднє дослідження аудиторії соціальної мережі, яку компанія планує просувати, вибрати із загального складу цільових користувачів і націлитись на них конкретно.

У процесі формування маркетингової стратегії компанія «Apple» має враховувати загальну ситуацію, дивитися на речі об'єктивно, завдяки ефективному підходу можна розробити правильний та реалістичний план дій, який відповідає вимогам ринку та відповідає розумним цілям, яких компанія

хоче досягти. Проведення якісних маркетингових досліджень і відповідно організація відділу корпоративного маркетингу відповідно до сучасних вимог є пріоритетним видом діяльності для реалізації маркетингової стратегії.

Для вдосконалення маркетингової стратегії підприємства необхідно зосередити у відділі міжнародного маркетингу фахівців у галузі інформатики, економіки та рекламних технологій, що дозволить вивести рівень маркетингових досліджень на якісно новий рівень. Це дозволить більш чітко формулювати цілі маркетингових досліджень, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища організації, застосовувати передові технології в області ефективної організаційної інтелектуальної роботи, наприклад, використовуючи метод «мозковий штурм».

Концентрація цих спеціалістів в одному відділі під єдиним керівництвом дозволить організувати маркетингові дослідження цілісно з урахуванням усіх можливих аспектів.

Наступним кроком удосконалення управління міжнародним маркетингом підприємства є організація на підприємстві комітету з маркетингу, до складу якого входять керівники провідних відділів і відділів підприємства. Загальним завданням функціонування такої ради є координація зусиль керівників різних підрозділів організації з метою реалізації ефективних програм з ідентифікації та розвитку нових видів товарів і послуг з урахуванням підприємств у ринку у цій сфері бізнесу [26, с. 241].

Створення такого комітету є необхідним для формування єдиної маркетингової політики в бізнесі та може призвести до прийняття управлінських рішень щодо впровадження нових видів товарів і послуг, які виявляються за допомогою маркетингових досліджень, що в свою чергу зробить бізнес більш ефективним. Максимально ефективно реагувати на тиск зовнішнього середовища більш гнучко та швидко коригувати господарську діяльність компанії, враховуючи при цьому запити споживачів [25, с. 60].

На сучасному підприємстві для організації цілей відділу маркетингу повинен бути розроблений комплекс маркетингу. Він включає: Дослідження та оцінку зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства. Створювати нові товари, які повністю відповідають потребам споживачів. Визначення цінової політики та просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Провести тестовий маркетинг на основі невеликих партій нової продукції для виявлення динаміки продажів і рівня нормування попиту в рамках маркетингового плану.

Організація маркетингових служб для організації збору та аналізу скарг і претензій, пропозицій щодо поліпшення якості продукції, моніторингу якості нової продукції, що випускається на ринок, з метою своєчасного реагування на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Сучасним менеджерам необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище, щоб вчасно змінити курс, обраний підприємством. Вони повинні добре розуміти специфіку діяльності компанії, її сильні та слабкі сторони, використовувати стратегічне планування. Стратегічно орієнтована організація має значні переваги, які за правильного використання можуть лідирувати в галузі. Ці переваги включають: мінімізацію негативного впливу змін, що відбуваються, і факторів «невизначеності майбутнього» можливість врахування об'єктивних факторів зміни форми та концентрацію уваги на цих факторах формування відповідної інформаційної бази. можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічного планування можна порівняти досягнуті результати з встановленими цілями, зазначеними у формі планових завдань; створити стимули для підвищення чуйності організації та її різних підсистем зміна можливості гнучкості та адаптивності;

Забезпечення динамізму змін шляхом прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічного плану на основі відповідних систем нагляду, контролю та аналізу; створення систем продуктивного потенціалу та зовнішніх зв'язків, які сприйнятливі до змін і мають потенціал для

досягнення майбутніх цілей; ці реалізація принципів дає змогу встановити раціональну послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління. [38, с. 152].

Отже, все вищесказане допоможе у визначенні та реалізації ефективної маркетингової стратегії. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства полягає в зосередженні фахівців у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій у відділі маркетингу, організації маркетингового комітету підприємства, використанні чітко розробленого маркетингового комплексу та стратегічного планування.

Як зазначалося вище, першим кроком у вдосконаленні маркетингової діяльності вашого підприємства є створення відділу міжнародного маркетингу [23, с. 76]. Цілком ймовірно, що у більшості співробітників компанії домінує стереотип, що про ефективність того чи іншого заходу можна судити лише за його прямою економічною ефективністю, що опосередковано підтверджується скромною готовністю компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому першочерговими заходами для нових маркетингових послуг повинні бути ті, що стосуються реклами та просування. Пріоритезація, організація та ефективне проведення рекламно-промоційних заходів дозволить підприємству значно збільшити власний загальний дохід, служба маркетингу «довести» власну необхідність та ефективність, оплатити початкові витрати на власне формування та утримання. На жаль, точно розрахувати економічний ефект від створення нових підрозділів на підприємстві неможливо. Оскільки це досить довгостроковий показник, важко визначити показники ефективності. Проте, згідно з дослідженнями вітчизняних і зарубіжних вчених, зроблено висновок, що вдосконалення системи управління підприємством в цілому може забезпечити близько 20% зростання прибутку. Коли продукт вже представлений на ринку і завоював певну частку, перед організацією постає завдання збільшити продажі, завоювати нові споживчі сегменти або зберегти досягнуті показники. Для досягнення цих цілей організації використовують

рекламні заходи. Практика показує, що більшість організацій краще бере на себе витрати на просування, ніж витрачає гроші на рекламні кампанії [22, с. 88]. Що стосується компанії «Apple» то організації необхідно знайти шляхи та засоби для підвищення ефективності своєї діяльності, як тільки вона виявить, що один із методів працює, прийняти метод просування та замінити його на інший.

Необхідно враховувати, що рекламні заходи повинні бути короткостроковими, оскільки споживачі повинні усвідомлювати негайну вигоду від придбання товару. Стимулювання продажів, що стосуються споживача, є складним завданням, оскільки вимагає дотримання морально-етичних норм, однак при формуванні попиту основні методи, які використовуються в цьому напрямку, залишаються незмінними (реклама, цінова політика, престиж).

3.3 Обґрунтування економічної доцільності управлінських рішень щодо удосконалення процесів планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства «AppleInc.»

Управлінські рішення, котрі стосуються планування та реалізації маркетингової стратегії підприємства «Apple Inc.» повинні розпочинатися з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище. Етапи аналізу корпоративної стратегії включають: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організацію управління. Більш детально маркетингова діяльність, фінанси, виробництво, персонал описані в розділі 2.

Компанія «AppleInc.» має гарне внутрішнє фінансове середовище, достатню кількість кадрів, маркетингову діяльність, відмінні показники різних типів підприємств. навколишнє середовище.

Аналіз зовнішнього середовища включає аналіз конкурентів і споживачів підприємства [38, с. 78]. Розробка якісного SWOT-аналізу є

одним із етапів стратегічного планування. Для реалізації ми вибрали 6 критеріїв, пов'язаних з елементами зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та впливають на маркетингову діяльність компанії.

Крім того, компанія повинна мати власні маркетингові цілі. Маркетингова мета — це конкретна зобов'язання обсягу продажів, прибутку або частки ринку, яких підприємство може досягти протягом певного періоду часу [39, с. 78].

Цілі корпоративної маркетингової діяльності компанії «AppleInc.» (рис. 3.2)

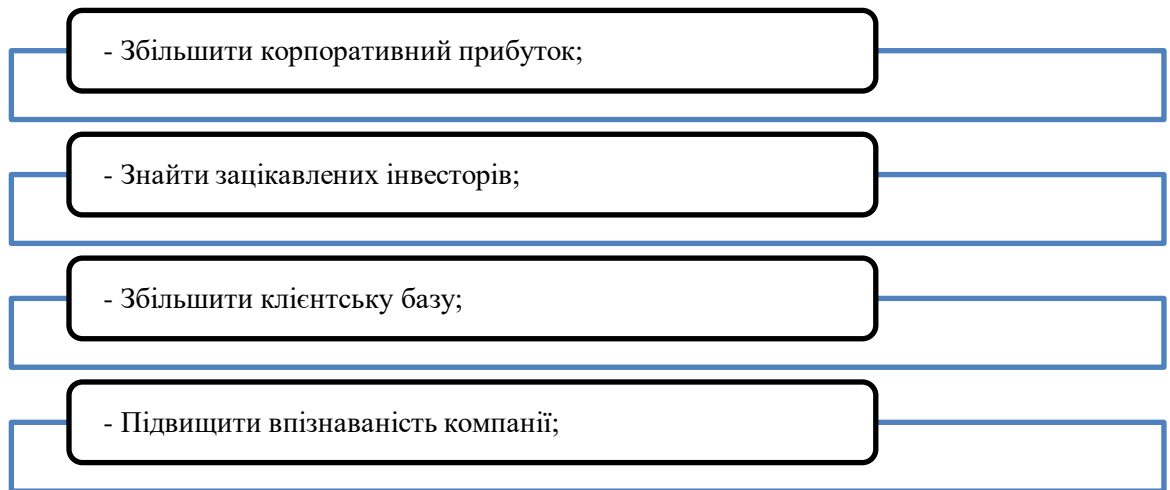


Рис 3.2 Цілі корпоративної маркетингової діяльності компанії «AppleInc.»

Інвестори та клієнти краще знайомі з компанією, якщо вона має хорошу рекламну кампанію. Ми можемо запропонувати опублікувати інформацію в різних інформаційних джерелах. Вибираючи медіаканал для донесення рекламного звернення до цільової аудиторії, необхідно враховувати певні характеристики рекламованого продукту і компанії, а також ретельно зважувати всі «за» і «проти» всіх можливих способів реклами.

Ефективна реклама спонукатиме конкретних покупців купувати певні товари та ефективніше знаходити інвесторів чи постачальників [38].

Також ми можемо передбачити наступні шляхи підвищення рентабельності компанії «AppleInc.» (рис 3.3)

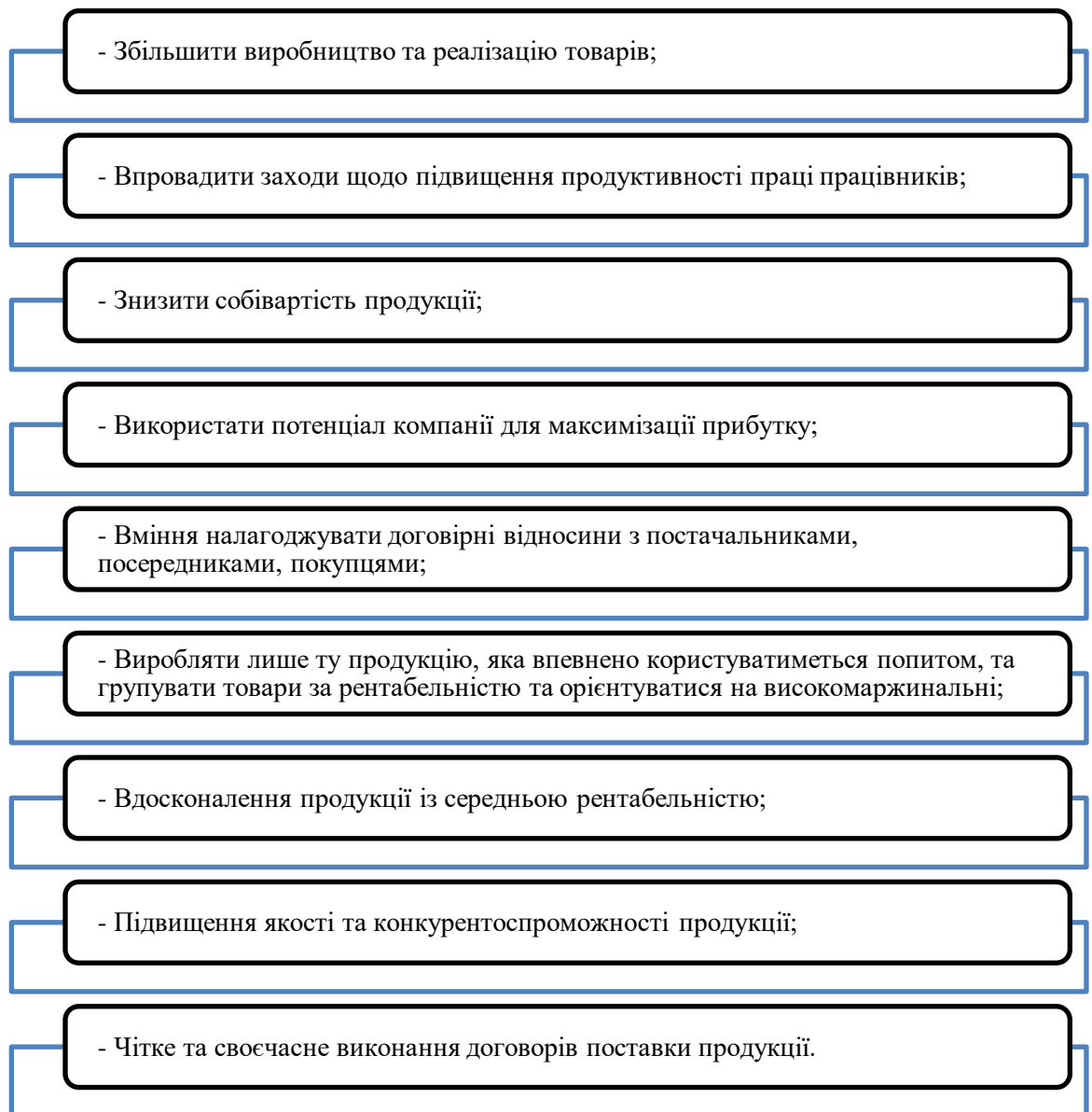


Рис 3.3 Шляхи підвищення рентабельності компанії «AppleInc.»

Стратегію компанії «AppleInc.» на найближчі роки можна сформулювати як активний розвиток, зміцнення ринкових позицій компанії в комерційній сфері шляхом вдосконалення її діяльності. Для досягнення цієї мети в подальшому розвитку компанії «AppleInc.» треба досягти наступних підцілей (рис. 3.4):

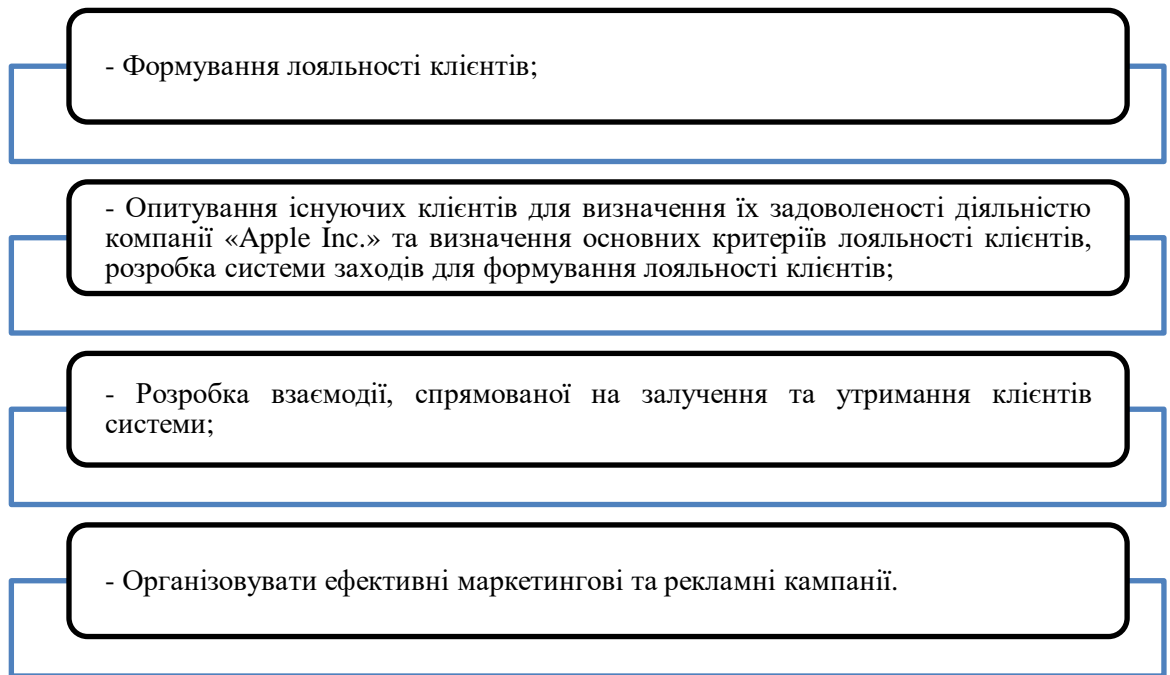


Рис 3.4 Підцілі компанії «AppleInc.»

Якщо запропоновані нами методи покращення роботи компанії «AppleInc.» будуть реалізовані, корпоративна робота має вийти на новий рівень.

Компанія «AppleInc.» - це потужний бізнес, який працює багато років з відмінною роботою, фінансами та прибутками. Аналізуючи діяльність компанії «AppleInc.» варто відзначити позитивну динаміку показників рентабельності та збільшення товарообігу.

На підставі проведеного маркетингового аналізу та запропонованих нами методів удосконалення роботи підприємства компанії «AppleInc.» можна зробити наступні висновки:

- якщо підприємство наполегливо працюватиме над усуненням недоліків, наведених у SWOT-аналізі, підприємство не матиме слабких місць і загроз у майбутньому;

- якщо підприємство приділяє більше уваги публічності, його легше впізнають споживачі, інвестори, постачальники, посередники та конкуренти на ринку.

- підприємства будуть володіти більшою часткою ринку технологій та електроніки та іншої роботи, яку виконують підприємства.

Якщо підприємства дотримуватимуться запропонованих нами способів покращення своєї роботи, підприємства зможуть:

- вийти на нові ринки й таким чином отримувати більше прибутку від своєї роботи;
- збільшити свій чистий прибуток на 2%;
- зменшити вартість дебіторської заборгованості;
- залучити нових інвесторів чи спонсорів.

Тобто за даними за 2021 рік чистий дохід від реалізації продукції становить 365 млн дол. До 2022 року, з урахуванням усіх запропонованих покращень у роботі, чистий дохід зросте на 2%, тобто сума у 2022 році становитиме 372,3 млн дол. Ефективна маркетингова стратегія підвищить рівень роботи, тому наш обсяг продажів зросте на 3%, тобто до 2022 року обсяг реалізації продукції становитиме 156,56 млн. дол. Якщо компанія «AppleInc.» працюватиме над своїми слабкими сторонами і реалізує запропоновану нами стратегію, вона отримає більше прибутку.

Тож, в цьому розділі було запропоновано для підприємства компанії «Apple» розробити стратегію вдосконалення маркетингової діяльності та стратегію на підприємстві. Основними методами цієї стратегії є:

- Створити відділ міжнародного маркетингу
- Просувати свій бізнес через соціальні мережі, включаючи Instagram, Facebook, YouTube.

Вищенаведені методи вимагають для свого впровадження і здійснення чимало часу, але проведуть до прориву в реалізації всього асортименту продукції компанії «Apple» на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, з даного дослідження можна зробити наступні висновки.

Важливість створення маркетингової стратегії стимулює підприємства до зміни і мобілізації власних ресурсів, та не завжди виходить мобілізація паралельно зі змінами в оточуючому середовищі. Таким чином підприємства стикаються з такими проблемами, як резервування коштів, оптимізація логістичних маршрутів, формування ключових компетенцій та інші. Важливим і відкритим залишається формування альтернативних стратегій на підприємствах.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що основною метою функціональної маркетингової стратегії є створення комплексу конкурентних переваг для досягнення довгострокового успіху бізнесу.

Apple є однією з найбільших транснаціональних корпорацій у світі та найдорожчою компанією. За даними Interbrand, у 2016 році бренд Apple коштував 178,1 мільярда доларів, що на 5% більше, ніж роком раніше. Це також лідер у своїй галузі, і хоча компанія конкурує за увагу покупців із такими конкурентами, як Samsung, вона ніколи не бере участі у цінових війнах. Apple контролює приблизно 20% ринку мобільних пристроїв і має найвищий дохід серед усіх виробників;

Компанія, побудована Стівом Джобсом на основних цінностях і клієнтоорієнтованому наративі, мала власну культуру та ідеологію, так званий Macintosh Way, який сам по собі був привабливим для покупців.

У 2020 році Apple посіла перше місце серед найбільш інноваційних компаній світу, згідно з даними консалтингової компанії Boston Consulting Group. Щороку компанія витрачає на рекламу 1,8 мільярда доларів, і одним з ключових рекламних інструментів компанії є те, що Apple випадково допустила витік інформації в Інтернет, так що покупці та шанувальники почали обговорювати майбутні продукти задовго до офіційного анонсу.

Після ретельного аналізу застосування різних маркетингових стратегій різними компаніями можна зробити висновок, що існують різні типи

маркетингових стратегій. При виборі маркетингової стратегії необхідно враховувати два основні фактори: характеристики товару та характеристики ринку. Що стосується формулювання маркетингових стратегій і проведення маркетингових досліджень, то в порівнянні з матрицею Boston Consulting Group матриця «McKinsey» є більш детальним методом стратегічного аналізу, який передбачає стратегічні варіанти розвитку стану стратегічної бізнес-одиниці, а також може визначити статус компанії за стратегічними галузями та пріоритетними напрямками інвестування.

Сьогодні Apple виділяє дві основні стратегії: стратегію горизонтальної диверсифікації та стратегію вертикальної інтеграції. Компанії повинні дотримуватися обраної стратегії. Для покращення не лише стратегії Apple, а й компанії в цілому доречною пропозицією буде подолання творчої кризи, а також розвиток різноманітності, покращення існуючих продуктів, якості, функціональності та дизайну.

Компанія пропонує широкий асортимент продуктів, яким керують шляхом розширення, наповнення, оновлення лінійки продуктів і звуження її при необхідності. На даний момент компанія «AppleInc.» займає одну з лідируючих позицій на українському ринку аудіотехніки. Вона володіє хорошими кадрами та демократичним стилем керівництва, що допомагає згуртувати команду та досягти найкращого результату заходу.

В нових умовах глобальної технологічної економіки значення фактора конкурентоспроможної ціни знижується, а вага еластичного фактора забезпечує умови для споживання продукції, послуг, інтелектуальних продуктів. Це значно підвищує роль ефективного менеджменту на основі сучасних принципів міжнародного маркетингу. Загальний стан компанії «Apple Inc.», її фінансові показники хороші, а її продукти та міжнародні зв'язки – об'ємні. Але необхідно спробувати розробити стратегічні підходи, які можуть збільшити прибутковість Apple, обсяг торгівлі та частку ринку

Компанія повинна мати систему маркетингу, яка дає змогу максимально точно планувати свої маркетингові кампанії, правильно

організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Усі напрямки вдосконалення маркетингу мають реалізовуватися системно і комплексно. Необхідно сформулювати чітку концепцію рекламованого продукту та визначити його позиціонування на ринку, що залежить від вибору рекламних засобів та змісту рекламних вимог. З цієї причини необхідно правильно позиціонувати товар.

Крім того, одним із варіантів збільшення прибутку підприємства є розробка нових рішучих інноваційних товарних одиниць, якими можуть бути сучасна високотехнологічна продукція, що стане незаперечною перевагою в очах покупців.

Тому на сучасному етапі розвитку підприємствам необхідно приділяти увагу формуванню та вдосконаленню сучасної маркетингової політики для задоволення потреб ринку. Серед практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій слід виділити такі: розробка та впровадження дисконтних систем для заохочення співпраці між контрагентами, диверсифікація ринків збуту, оволодіння новими технологіями та виробництво нових видів і товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А. *Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах*: монографія. Київ: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2017. 234 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В.В., *Маркетинг підприємства*. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Балабанова Л. В., Митрихіна Ю.П., *Управління збутовою політикою*. Навч. посіб. К.Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Березін О. В. *Стратегія підприємства*. Навчальний посібник. К.Центр навчальної літератури, 2010. 220 с.
5. Біловодська О.А. *Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
6. Вінніченко І. І. *Маркетинг : практикум : навч. посібник для студ. вузів*. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 407 с.
7. Власенко Я.О., Карпенко С.В. *Основи сучасного маркетингу*. К.: Видавництво «Фірма «ІНКОС», 2011. 328 с.
8. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: підручник*. К. : Лібра, 2018. 276 с.
9. Грабовецький Б.Е. *Економічне планування та прогнозування*. Київ: 2013. 630 с.
10. Жегус О. В. *Маркетингові дослідження: навчальний посібник*. О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. Х., 2016. 237 с.
11. Жегус О.В. *Маркетингові дослідження ринку*. О.В. Жегус, Л.О. Попова, Т.М. Парцирна.Х.: ХДУХТ, 2013. 176 с.
12. Загородній А.Г. *Торгівля, маркетинг, реклама: термінол. словник*. А.Г. Загородній, Г.Д. Вознюк, І.В. Комарницький. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 309 с.
13. Зозульов О.В., Кофанов О.Э. *Маркетинг у забезпеченні стартап-проектів*. Вісник Запорізького національного університету.

Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2018. № 4(32). С.165- 172.

14. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: посібник. К. Університетська книга, 2013. 284 с.

15. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. Економіка підприємства: підручник. за заг. ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. С. 559.

16. Кальницький А.Є., Копусяк Я.Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. №. 1. С. 297.

17. Корж М. В., Жуков С.А. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації. Краматорськ : ДДМА. 2012. С. 252.

18. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

19. Ковальчук С.В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. *Серія «Економічні науки»*. 2014. № 5. Т. 2. С. 171–176.

20. Ковтун Е.О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.

21. Корж М. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21-24.

22. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. К.КНЕУ, 2008. 152 с.

23. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетингу. Пер. з англ. Видавничий дім «Вільямс», 2000. 944 с.

24. Карпенко Н. В. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст* : монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс, та ін.; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. с. 251

25. Калініченко Л.Л., Кильницька., Є.В. Маркетинг : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Харків : Панов А. М., 2017. 168 с.

26. Маркова О.В. Методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Луганськ. «Елтон-2»*. 2010. № 15. С. 228–234.

27. Лагутін Г.В. Менеджмент і маркетинг. Г.В. Лагутін. К. КНУБА, 2019. 256 с.

28. Максимова Т.С. Комплекс маркетингу промислового підприємства (діагностика стану і прогнозування). Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 243 с.

29. Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посібник. за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. 976 с.

30. Маркетинг: навчальний посібник. П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова та ін. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2012. 528 с.

31. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. В.Б. Захожай, Л.В. Романова, Н.А. Головач та ін.; під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. К. «ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. 215 с.

32. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку*: монографія. за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2015. 728 с.

33. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. К. Центр навч. літ., 2012. 612 с.

34. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27–38.

35. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 81–85.

36. Трішкіна Н.І. Методологічні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах оптової торгівлі. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2012. Випуск 9 (34). Ч. 2. С. 192–202.

37. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. П. І. Юхименко. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

38. Чеботар С. І., Шевчик М. Г., Рябчик І. В., Ларіна Я. С., Арсеньєва О. П. Основи маркетингу. К.: Наш час, 2014. 238 с.

39. Шталь Т.В. Управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації: монографія. Харків: Видавництво «Лідер», 2015. 202 с.

40. Шапран О.Є. Особливості діагностики комплексу маркетингу підприємства. *Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць Східноукр. нац. університету ім. В. Даля*. ред. кол.: Т.С. Максимова (гол.ред.). Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. № 14 С. 238–243.

41. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

42. Офіційний сайт компанії «AppleInc.», URL: <https://www.apple.com/ua/>

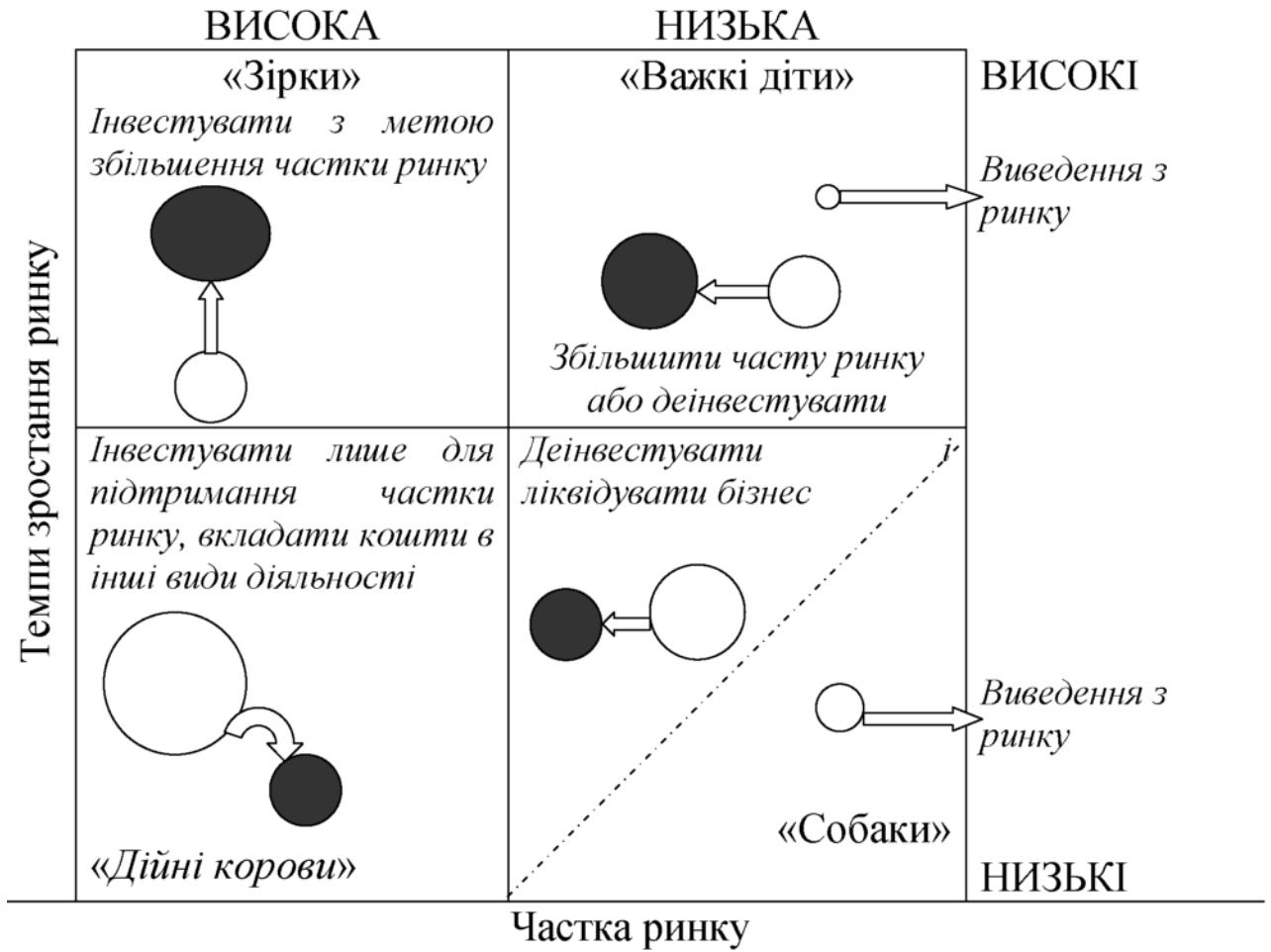
ДОДАТКИ

Додаток А

Схема побудови маркетингової стратегії



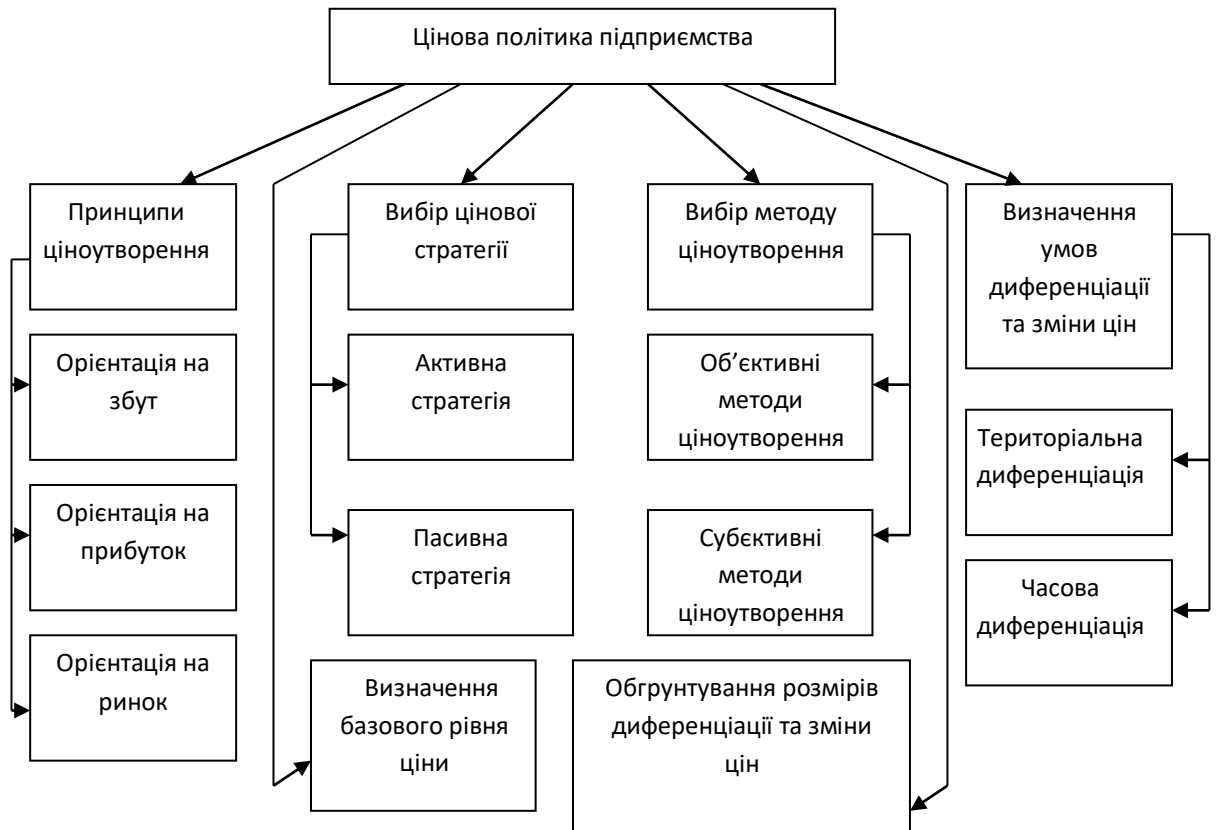
Матриця БКГ «зростання - частка ринку»



Класифікація маркетингових стратегій росту

<i>Основний стратегічний напрямок росту</i>	<i>Різновид основної стратегії</i>
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

Зміст цінової політики підприємства



Логотип компанії «AppleInc.»

